

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载!

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发!

水隐醉月制作

# 发现利润区

## PROFIT ZONE



—— 战略性企业设计

为您带来明天的利润

[美] 亚德里安·J·斯莱沃斯基 大卫·J·莫里森  
劳伦斯·H·艾伯茨 保罗·G·克利福德 著



中信出版社

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载!  
仅供个人阅读研究所用,不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发!

水隐醉月制作



# 发现利润区

——战略性企业设计为您带来明天的利润

[美] 亚德里安·J·斯莱沃斯基

大卫·J·莫里森

劳伦斯·H·艾伯茨

保罗·G·克利福德

著

凌晓东 刘文军 张春子  
吴素萍 刘云鹏

译

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

发现利润区 / (美) 斯莱沃斯基 (Slywotzky, A.J.) 等编著; 凌晓东等译. -北京: 中信出版社, 2000.1

ISBN 7-80073-261-4

I. 发… II. ①斯… ②凌… III. 企业利润-企业管理-研究  
IV. F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 00489 号

Copyright © 1998 by Mercer Management Consulting, Inc. This translation published by arrangement with Times Book, a division of Random House, Inc.

发现利润区

——战略性企业设计为您带来明天的利润

著者	[美]亚德里安·J·斯莱沃斯基等	开本	850mm×1168mm 1/32
译者	凌晓东等	印张	12.5
责任编辑	汪晓阳 张晨悦	字数	290千字
出版者	中信出版社(北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版次	2000年1月第1版
承印者	北京新魏印刷厂	印次	2000年1月第1次印刷
发行者	中信出版社	京权图字	01-1999-3804
经销者	新华书店北京发行所	书号	ISBN 7-80073-261-4 F·191
		定价	26.00元

版权所有·翻印必究

## 目 录

序 言 .....	1
前 言 .....	3

## 第一部分 在变化的经营环境中取胜

<b>第一章 市场份额已经过时 .....</b>	<b>3</b>
一、争取数量增长，还是价值增长？ .....	5
二、无利润区 .....	6
三、错误的企业设计之下的增长将更快地侵蚀公司 价值 .....	8
四、创新者 .....	9
五、市场份额并未“死亡” .....	10
六、企业设计的创新 .....	11
七、新一轮的企业设计创新 .....	14
八、破解利润之谜 .....	15
<b>第二章 以客户为中心的企业设计 .....</b>	<b>16</b>
一、什么是以客户为中心的思维？ .....	16
二、以客户为中心来思维为何如此困难？ .....	18
三、改变价值链的方向 .....	19
四、重新安排管理人的日程 .....	20
五、破解客户偏好之谜 .....	22

六、无声的偏好：破解客户系统经济学之谜 .....	25
七、拓展发现客户的眼界 .....	28
八、变定期为持续 .....	29
九、预测客户偏好的变化 .....	29
十、做出新的企业设计 .....	30
案例 1 .....	31
案例 2 .....	32
<b>第三章 利润如何产生 .....</b>	<b>35</b>
<b>一、以利润为中心的企业设计 .....</b>	<b>36</b>
1. 客户发掘模型/客户解决方案模型 .....	37
2. 产品金字塔模型 .....	38
3. 多种成分系统模型 .....	39
4. 配电盘模型 .....	41
5. 速度模型 .....	41
6. 卖座“大片”模型 .....	42
7. 利润乘数模型 .....	43
8. 创业家模型 .....	44
9. 专业化利润模型 .....	45
10. 基础产品模型 .....	46
11. 行业标准模型 .....	47
12. 其他盈利模型 .....	47
<b>二、组织文化：盈利心理学 .....</b>	<b>48</b>
1. 客户的盈利潜力 .....	51
2. 资产密集度 .....	53
<b>三、保护你的盈利：建立企业战略控制手段 .....</b>	<b>53</b>
我的企业设计价值何在？ .....	55
<b>本章附录：22 种企业盈利模型 .....</b>	<b>59</b>

1. 客户解决方案模型	59
2. 产品金字塔模型	60
3. 多种成分系统模型	61
4. 配电盘模型	62
5. 速度模型	63
6. 卖座“大片”模型	64
7. 利润乘数模型	65
8. 创业家模型	66
9. 专业化利润模型	67
10. 基础产品模型	68
11. 行业标准模型	69
12. 品牌模型	70
13. 独特产品模型	71
14. 地区领先模型	72
15. 大额交易模型	74
16. 价值链定位模型	76
17. 周期利润模型	76
18. 售后利润模型	78
19. 新产品利润模型	79
20. 相对市场份额模型	80
21. 经验曲线模型	80
22. 低成本企业设计模型	81

## 第二部分 创新者及其成功的案例

### 第四章 杰克·韦尔奇——为客户提供解决方案的企业

设计	85
一、不是第一，就是第二	89
二、群策群力	92

三、卖解决方案 .....	94
四、应用知识型公司 .....	101
五、制定一种客户解决方案的企业设计——问题清单 .....	104
<b>第五章 三个管理者的故事——平凡人物的企业设计</b>	
<b>创新 .....</b>	<b>105</b>
一、美登通讯公司 .....	105
二、包装箱公司 .....	117
三、氟氮平药物管理系统 .....	120
四、平凡人物的创新——问题清单 .....	123
<b>第六章 尼古拉斯·G·哈耶克——产品金字塔型的企业设计</b>	
<b>设计 .....</b>	<b>124</b>
一、一生都在提问题 .....	126
二、改革者 .....	128
三、制造时间：一个永无止境的行业 .....	130
四、确保成功 .....	136
五、制造声势 .....	139
六、像时钟那样运转 .....	142
七、哈耶克的下一个机会 .....	146
八、哈耶克的经验 .....	147
九、建立产品金字塔型的企业设计——问题清单 .....	150
<b>第七章 罗伯特·郭思达——管理价值链企业设计</b>	<b>152</b>
一、改变与装瓶商的关系 .....	157
二、集中投资于高利润区 .....	161
三、管理价值链 .....	162
找到正确的模式，然后推广 .....	164

四、不确定性 .....	167
五、百事可乐与未来 .....	169
六、建立“价值链管理人”的企业设计——问题清单 .....	171
<b>第八章 查尔斯·施瓦布——配电盘式企业设计 .....</b>	<b>172</b>
一、离经叛道者 .....	174
二、施瓦布的第二步企业设计：为投资策划师服务 .....	177
三、“单一来源”：配电盘式的企业设计 .....	183
四、保持领先 .....	193
五、成功的逻辑 .....	195
六、建立配电盘式企业设计——问题清单 .....	196
<b>第九章 安迪·葛洛夫——领先两步的企业设计 .....</b>	<b>198</b>
一、早期的日子 .....	200
二、“征服行动” .....	202
三、追求价值，而不是数量 .....	205
四、拥有独特性 .....	206
五、为获取价值链上的价值而竞争 .....	209
六、拥有最终用户 .....	211
七、建立两步领先的企业设计——问题清单 .....	216
<b>第十章 迈克尔·艾斯纳——利润乘数型企业设计 .....</b>	<b>217</b>
一、盈利电影制作模型 .....	222
二、卖座大片模型 .....	227
三、利润乘数型企业设计 .....	233
四、下一步的创新 .....	241
五、创建“利润乘数型”企业设计——问题清单 .....	244
<b>第十一章 乔治·哈特索珀罗斯——分拆型企业设计 .....</b>	<b>245</b>

---

一、在创业初期发现利润区 .....	253
二、现代的分拆型企业设计 .....	257
三、分拆型企业模式的成功 .....	261
四、建立“分拆型”企业设计——问题清单 .....	263
<b>第十二章 珀西·巴尼维克——全球专家网络型企业设计 .....</b>	<b>265</b>
一、全球专家网络 .....	269
二、创建一个以客户为中心的组织 .....	275
三、关于时间、客户和利润——珀西·巴尼维克谈话录 .....	278
1. 时间 .....	278
2. 客户 .....	278
3. 利润 .....	279
四、未来的机遇空间 .....	281
五、创建一个全球专家网络型企业设计——问题清单 .....	283
<b>第十三章 比尔·盖茨——创建行业标准的企业设计 .....</b>	<b>284</b>
一、在程序设计语言上取胜 .....	288
二、交叉平台战略 .....	290
三、赢得操作系统 .....	292
四、WINDOWS .....	294
五、构思创建标准的企业设计 .....	297
六、应用软件：Windows 革命 .....	300
七、当前的战场：企业网络计算与家庭电子化 .....	303
1. 企业网络计算：Windows NT .....	304
2. 家庭电子化 .....	305

---

3. 管理模式的变化: 因特网 .....	306
八、建立一个创造标准的企业设计——问题清单 .....	310

### 第三部分 利润区手册

<b>第十四章 企业设计创新如何创造了利润区</b> .....	313
一、企业设计创新推动公司价值的增长 .....	313
二、利润空间变化的悖论 .....	316
三、重大的失误 .....	318
四、目标锁定 .....	320
<b>第十五章 利润区手册</b> .....	323
一、把你的公司引入利润区 .....	323
1. 谁是我的客户? .....	324
2. 客户的偏好如何变化? .....	327
3. 谁应该是我的客户? .....	329
4. 怎样才能为客户增加价值? .....	333
5. 如何让客户首先选择我? .....	335
6. 我的盈利模型是什么? .....	336
7. 我目前的企业设计是怎样的? .....	337
8. 我真正的竞争对手是谁? .....	340
9. 我最难对付的竞争对手的企业设计是怎样的? .....	344
10. 我的下一个企业设计是什么? .....	346
11. 我的战略控制手段是什么? .....	347
12. 我的公司的价值是多少? .....	348
二、结论 .....	351
<b>附录 1 企业设计</b> .....	352
<b>附录 2 企业设计与公司市场价值</b> .....	358
<b>附录 3 在中国市场实现价值增长</b> .....	369

---

## 序 言

不知道人们是否已注意到，一批又一批国外的经济学类和工商管理类的经典之作被迅速翻译成中文出版发行，而且许多书都脱销了，需要加印。另一种现象是，越来越多的中国企业的最高决策者不惜重金聘请外国专家作顾问、聘请国际性咨询公司作管理咨询或战略咨询，这使得咨询公司在中国的业务量不断大幅增长。然而，20年前甚至10年前，我们看到的还只是国外大企业聘用外国咨询公司为其来华投资进行市场调研。今天的现象已经充分证明市场经济在我国的不断深化发展，我国的经济正日益融入世界经济之中。

《发现利润区》（*The Profit Zone*）是由美国美智（Mercer）咨询公司四位资深专家合著的。我手头的英文版最初是由一位在中信公司总部工作的同事从美智公司带回来并推荐给我看的，这是他结束在该公司实习培训时，对方作为礼物送给他的。这是该书英文版在美国纽约的首发式之前的事了。后来，因中信公司与美智公司间的友好关系，我们又有幸于1999年6月16日请该书作者之一大卫·J·莫里森（David J. Morrison）先生在京作了一次讲座，包括我在内的几十位中信系统高层管理人员参加了讲座，也就是在这次讲座上该公司宣布委托中信出版社将该书译成中文版在华出版发行。

莫里森先生在讲座开始就切入了这样的主题：“价值被不断地创造出来，同时也在不断地消失，但它始终是从输家转移到赢家。当今世界，价值转移不仅仅发生在高科技领域、不仅仅发生

---

在美国，而是无处不在。然而，确保成为市场赢家的条件只有一个，即作为企业如何去满足你的客户的需求。”作者在全书中阐述的核心理念就是：成功的企业设计必须建立在“以客户为中心”的原则之上。而这一原则应体现在企业产品设计、生产、销售和内部管理的每个环节通过满足客户的需求，去抢占有价值的市场份额，从而挖掘赢得利润的潜力。千言万语汇成一句话，即找寻“利润之区”。

《发现利润区》一书的整个内容、所选的实例以及作者的写作手法均极具引人入胜的水平。我深信读者在看到该书第一章的标题时，就会产生一种想把全书读完的迫切欲望。当你看到书中介绍的那些世界企业巨子的创新和成功之路后，定会受益匪浅。我不愿意像其他出版物那样力图在序言中把书中的主要内容概况出来，这并不是因为我手懒，而是我认为全书确实没有哪段话是次要的内容。

《发现利润区》写得如此透彻高明以至于几乎所有读过它的经理们都会祈求上帝保佑千万别让他们的竞争对手看到它”这是美国一位著名学者对本书的评价。当我读完本书心情也是如此。

毫无疑问，本书中文版的出版发行将会给中国企业家带来创新企业设计的指南。此外，对于学术界而言，本书也有很大的研究价值；对学习工商管理学和经济学的学生来说，这更是一本不可多得的参考书。

中国国际信托投资公司副总经理

中信实业银行行长

Handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '王', '建', '中'.

2000年1月

---

# 前 言

利润区是指为公司带来高额利润的经济活动领域。这种利润不是平均利润，不是周期变化的利润，也不是短期的利润。在利润区，持续的和高额的利润将为公司带来巨大的价值。

每个公司都在追求盈利，但很少有公司了解，利润区如何带来盈利，以及为什么能够带来盈利。本书的目的就是，通过引进一组新的观点，揭开盈利的奥秘。这些观点首次反映了那些极为成功的企业所使用的盈利模型。为了说明这些观点的有效性，我们的方法是介绍一组创新者的案例。他们的公司在获利方面已经取得显著的成功，即使面对激烈的竞争，也获得了不断增长的利润。在过去的 20 年中，这些创新者和他们的公司已经为股东创造了超过 7 000 亿美元的市场价值。这相当于同期美国股市价值的 1/10 还多。每当机遇降临，这些公司和它们具有创意的领导人总是能够抓住机遇。由于具有创造持续优异业绩的能力——可以超越经济周期、超越产品和技术周期，每个公司都能不断创新企业设计，使其经营活动总是处于利润区之内。

本书第一部分向读者说明，为了领导一家公司进入利润区，应就什么是重要的东西有一种新的观念。那些市场份额、企业规模等旧的规则是不够充分的。必须引入新的规则。

第二章主要讨论最关键的要素——以客户为中心的思维，这一要素解释了为什么高额利润得以产生。关注客户需求已经成为

---

当今商界的“口头禅”。然而不幸的是，这一口号的无处不在已经冲淡了它的基本含义和有效性。很多企业称自己是客户导向的，但没有为实现这一理念而作出具体承诺和投入。第二章详细说明了，真正贯彻以客户为中心的思维是一项挑战，并为成功地实现这一理念设立了准则。那里的讨论说明，对客户需求的战略性认识是每一个创新者的核心技能。

第三章通过一组创新者们使用的利润模型，讨论盈利性的问题。在每一模型中，都有创造不寻常盈利水平的独特机制。这些盈利模型是当今商业领域的新词汇。

第二部分的各章讨论了 12 家公司及其管理人的案例。这些管理人能够将自己的企业引入利润区，并在利润区停留较长的时期。介绍这些案例的目的并非重复人们熟知的历史和逸闻，或者表扬这些创新者的管理和领导技能。我们的目的是，研究他们在产品市场和资本市场的成功，了解他们是如何做出深思熟虑的、清醒的和理性的企业设计方案。这些方案满足了客户不断发展的需要，从而使公司停留在利润区以内。

关于这些创新者的讨论分成三个层次。第一个层次的讨论是关于这些管理人在面对组织的情性和危险的外在力量面前，所表现出的领导能力、勇气和远见。在第二个层次，我们主要讨论这些企业如何专注于它们决定进入的利润区。比如，通过发现具有高度创新和有效的方式，来获得显著的利润水平。每家公司都采用了一个或者几个基本盈利模型的组合。在第三个层次，这些案例的讨论侧重于企业设计的创新，即围绕客户群的选择、价值的获取、产品差别化和业务范围的确定的方面的具体措施。当利润区移动时，案例中的每个公司都在上述四个方面有所调整。

附录 3 是我们为本书中文版专写的新的内容。该部分介绍了

---

某些中国企业是如何掌握以价值为驱动力的企业设计的艺术的。这一原理反映了在经济重组中的最新进展，对中国读者来说还是相对较新的概念。联想公司和科龙公司的案例研究表明，当中国企业首先把客户放在最优先的位置，它们就能成功地与外国企业竞争。实际上，为了回应席卷中国市场的快速变革的步伐，很多中国企业正在进行自我再造。因此，企业设计的原理不仅对中国企业家有着巨大的价值，对那些肩负着对国有企业进行改造的经理和官员们也有很大的帮助。

在各章中，我们采用了三种尺度来描述企业设计的历史发展。首先，衡量所有公司取得成功的主要尺度是，它们为业主或股东创造的市场价值。所有能够创造长期持续的、高于市场平均水平价值增长的企业，都值得钦佩和研究。为了限制人们的预期做出短期调整的影响，我们使用年度数据来度量企业的市场价值。于是，我们把不同时期的企业市场价值的变化作为“记分牌”。

我们使用的第二个尺度是，将这些公司所选择的各种企业设计列表。虽然企业设计包括了许多需要考虑的因素，但我们的分析侧重于四个重要方面：如何选择客户群；如何获取价值；如何实现产品或服务的差别化，如何实施战略控制；④如何确定业务范围。我们的经验表明，这些方面的问题是一家公司需要做出的最关键的选择。为了了解案例中的这些公司所建立的复杂的经营系统，这四个方面的选择提供了一个极好的概括。

每一条企业价值增长曲线和每一个企业设计表格都有一个“注记”：过去的价值增长并不保证未来的成功，过去优异的企业设计并不意味着下一个设计也是正确的。这个注记提醒我们，只有公司做出了下一个正确的企业设计，企业价值的增长才能持

---

续。

我们采用的第三个尺度是，用市值与营业收入的比值来评价一个公司的企业设计。由于企业市值反映了对一家公司未来利润的预期，所以市值与营业收入的比值代表了未来价值与当前价值之比。较高的市值与营业收入比率（比如高于 1.5）表明该企业设计具有较高的盈利预期。较低的市值与营业收入比率则反映了人们对企业未来利润增长的疑虑。通过观察一个时期的比值变化，我们可以看到调整企业设计带来的盈利变化。如果公司进入了利润区，这个比率就反映出企业市场地位的变化。

在第二部分，每一章的结尾都有一个“问题清单”。飞机驾驶员都知道操作清单的重要性。在每个航班之前，他们总要依次问自己同样的问题，以确保他们已经掌握每一个细节，确保航班安全。类似地，我们为企业设计列出了我们的问题清单，它为企业管理人提供一组标准的问题。如果管理人希望自己做出的企业设计是有效的并能够带来利润，就必须对这张问题清单做出有说服力的回答。回答这些问题是一个挑战，但也是有意义的。案例中那些创新者的经验告诉我们，这些问题是如何重要和影响巨大。

第三部分主要讨论将企业引入利润区时所面临的困难和挑战。第十四章概述了我们从这些创新者的经历和成就中得到的重要启示。当今的企业环境具有越来越大的不确定性，有效地创新企业设计是必不可少的。企业怎样权衡风险与回报，如何从错误中恢复活力，如何付诸有效的行动，都将决定最终的成功。

第三部分的结尾一章——利润区手册，提供了一个“工具箱”，或一种系统化的方法，去应用前面提到的观点。我们将利润区手册设计成一组“作业”，迫使企业管理人循序渐进地解决

---

那些关键的问题。利润区手册可以作为个人思考、管理人员计划会议、或公司计划流程的基础。这种系统化的方法是基于 12 个看来简单的问题。正确地回答这些问题，可以为企业提供一个进入本行业利润区的路径。

解决这些问题是不容易的。如果容易，我们便不必钦佩那些成功者。我们可以向那些创新了自己的企业，从而发现了本行业利润区的人们学习。今天的创新者已经出现，他们将创造另一个通用电气，另一个英特尔，另一个 SMH。他们向我们在本书中介绍的那些创新者们学习，他们采用或创造了自己的盈利模型。本书提供的架构和模型是一面透镜，我们可以从中看到他们的创新。我们将继续观察和了解这些正在出现的创新者。

亚德里安·J·斯莱沃斯基

大卫·J·莫里森

劳伦斯·H·艾伯茨

保罗·G·克利福德

# 第一部分

## 在变化的经营环境中取胜



## 第一章 市场份额已经过时

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

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

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

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

\*

\*

\*

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

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

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

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

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

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

这些并不是孤立的案例。同样的企业还有：

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

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

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

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

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

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

### 一、争取数量增长，还是价值增长？

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

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

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

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

## 二、无利润区

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

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

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

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

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

与人们的愿望相反，对市场份额的热切追求正可能是经济中无利润区的最大根源。

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

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

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

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

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

变化，或者一个百分点的几分之一，不论是增加还是减少。”

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

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

### 三、错误的企业设计之下的增长将更快地侵蚀公司价值

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

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

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

一位航天工业的企业管理人这样解释：

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

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

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

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

昨天的利润区正在更快地变成今天的无利润区。

#### 四、创新者

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

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

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

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

## 五、市场份额并未“死亡”

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

常规的市场份额观念是：

1. 获得市场份额。
2. 利润将随之而来。

创新者的观念是：

1. 客户最看重什么？
2. 在何处可以获利？
3. 如何在该处获得市场份额？

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

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

- 处于利润率下降行业中的制造商，如何对从前通用电气式的企业设计进行调整与创新，以重建一条利润增长之路？

- 在一个似乎是无利润区的行业，尼古拉斯·哈耶克为斯沃琪公司带来了 **20%** 的年利润增长业绩。哈耶克采用的企业设计原则是什么？

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

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

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

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

## 六、企业设计的创新

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

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

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

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

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

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

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

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

如何实施战略控制。

表 1.1 企业设计的要素

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

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

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

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

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

## 七、新一轮的企业设计创新

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

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

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

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

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

思考。第二部分的案例可以帮助你走过这一过程。

## 八、破解利润之谜

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

如果企业不能正确地回答这些问题，它的许多努力将会付诸东流。

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

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

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

## 第二章 以客户为中心的企业设计

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

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

### 一、什么是客户为中心的思维？

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

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

为了对客户群有一个战略性的、动态的认识，我们必须就以

下问题有一个清楚和肯定的回答：

客户群究竟是如何变化的？

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

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

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

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

与谁有关？

## 二、以客户为中心来思维为何如此困难？

对于今天的企业管理人来说，以客户为中心的思维并不容易。其原因有二。首先，因为管理人，特别是高层管理人，他们的商界经历已有 20 年或更久的时间，他们接受的教育是以产品为中心的。他们习惯持续地关注于改善自己的产品，提高市场份额，增加销售收入。他们成为高层管理者是因为，他们在这样的环境中表现优秀。

再者，以客户为中心来思维的难度表现在，这是一个企业成功所带来的自然结果。长时间以来，企业的重心在变化。如图 2.1 所示，在公司创业阶段，企业思维的重心在客户。一个小型企业必须强烈地关注客户，否则就会失败。当公司发展起来了，重心就开始转移了。这是一点一点、很微小的渐变过程。公司开始离开了客户而面向自己。在成功阶段，企业壮大起来，重心更

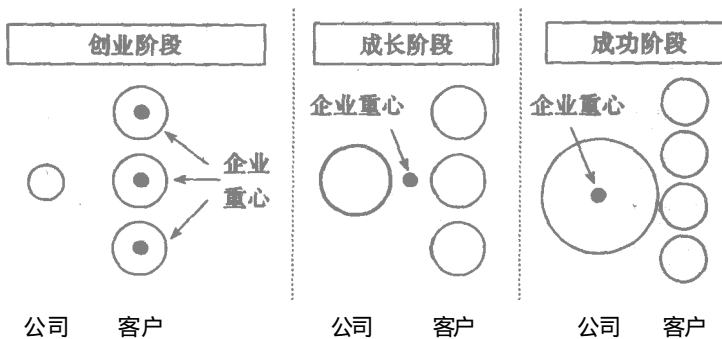


图 2.1 公司重心的变动

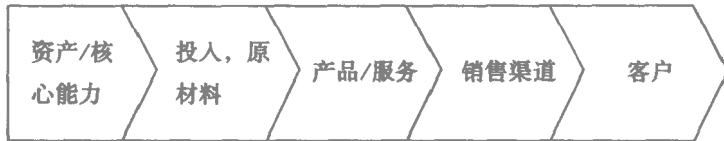
多地转向自己，远离了客户。最后，公司只关注自己，就是现在的样子。企业只关注自己，就是只关注内部的预算、内部资源的可能、和内部的纠葛，所有这些将使公司以客户为中心来思维十分困难。

### 三、改变价值链的方向

为了开始以客户为中心的思维，管理人必须改变传统价值链的方向（见图 2.2）。传统的价值链开始于公司的核心能力（*core competences*）和它的资产。然后转向投入要素和原材料，定价与出售，销售渠道，最后才是客户。这个价值链开始于资产，然后使用某种方法将这些资产转化成产品和服务，这些产品和服务正

传统价值链：

从资产与核心能力开始



现代价值链：

从客户开始



图 2.2 两种价值链的比较

好满足了客户们最重要的需求。现在 这个过程需要颠倒过来。

以客户为中心的思维起点是客户，然后转向资产与核心能力。以客户为中心的思维关注客户的需求和他们所关心的问题，去发现可能的方案，这些方案可以最好地满足客户的需求和关心的问题。以客户为中心的思维将价值链完全颠倒过来，客户成为第一个环节，后面的各个环节均以客户需要来驱使。管理人应当思考： 客户的需要和偏好是什么？ ②何种方式可以满足这种需要和偏好？ 最适合于这种方式的产品和服务是什么？ 提供这些产品和服务的投入要素和原材料是什么？ 使用这些投入要素和原材料所需的关键资产与核心能力是什么？

#### 四、重新安排管理人的日程

了解客户的需要和偏好不能在你的办公室里完成。

关键的信息在市场上：在客户的办公室、在工厂和库房、在经营第一线。这一事实要求对高层管理人的时间表作出重大调整。

在旧的经济秩序下，你需要的大多数信息来自于公司内部和行业内部。今天，你需要的重要信息来自于公司外部，即公司的客户和竞争性市场的边缘；来自于行业外部—— 已经由别人作出的伟大的企业设计，可以用来解决我们自己面对的问题。

不幸的是，近来的一项调查显示，高层管理人员把 **70%** 的时间花在“内部”。剩下的 **30%** 的时间分配给“外部”，包括供货商、证券分析家、记者、慈善机构、其他公司的董事会以及客户。在旧经济秩序下，这样的分配格局是有意义的。但在价值转移的条件下，这种分配是不妥的。

随着价值从旧的企业模式转移到新的更加关注客户的企业设

计，你必须改变这个时间分配比率。应当把更多的时间用于“外部”，用于客户。不要把时间用在那些喜欢你的客户身上，应当找到那些需求最甚、最不满意、对明天最有见解的客户。

最后，不要在面谈中问这样的问题：“你看我需要知道些什么？”应当正确地提问：“我需要做出什么改变？”对第二个问题的回答将会给你一个最好的线索，使你知道应当如何改变你的企业设计，以赢得明天的客户和明天的利润。

与忠诚的、长期的客户交换意见将总是为你带来利润增长的机遇。同时，这还会让你的竞争对手感到极为失望。比如，通用电气的一个竞争对手的管理人概括了他的公司（一家大型原材料公司）和通用电气的区别：

日程 A 我们的高层管理人的日程表：

9:00	内部会议
10:00	内部会议
11:00	内部会议
12:00	午餐
2:00	内部会议

日程 B 通用电气首席执行官杰克·韦尔奇的日程表：

9:00	与客户的会议
10:00	与客户的会议
11:00	与客户的会议
12:00	与客户共进午餐
2:00	与客户的会议

可以看出，日程 B 总是优于日程 A。由于直接利用不断变动的信息，成功的管理人可以得到他们需要的关键信息。他们发现了客户最重要的偏好，并以此为基础，建立了以客户为中心的企业设计。这种企业设计直接针对客户最重要的决策准则，具有很强的针对性。

### 五、破解客户偏好之谜

任何产品或服务的价值都表现在，满足某种客户偏好的能力。简单地说，客户偏好（customer priorities）是指客户认为重要的物品，他愿意为之付出溢价。当不能在此处得到这种物品时，他将转向别的供应商。

决定客户偏好的各种因素

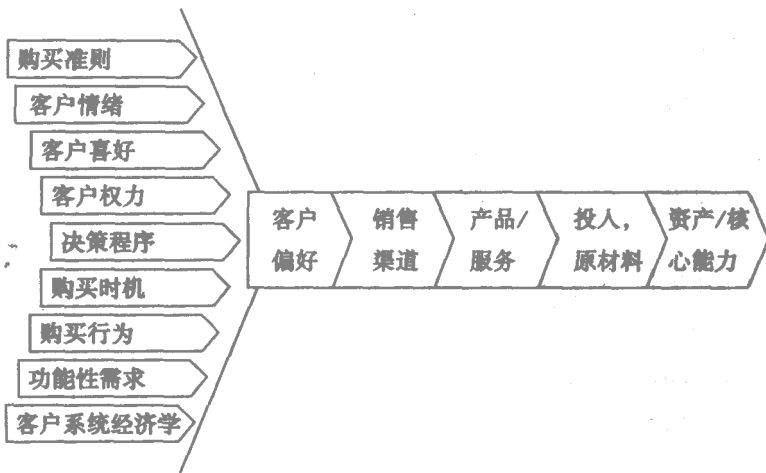


图 2.3 现代价值链

客户偏好包括不同的要素，从购买准则到客户系统经济学（见图 2.3）。

当考虑一个供应商时，图 2.3 中左侧的每一个要素都会影响客户偏好。为了认识客户，管理人必须向恰当的人提出恰当的问题。在客户群内部，很少只有一个客户，也很少只有一个处于支配地位的客户。客户群里的客户很多，他们分散在客户群金字塔中的不同层次。

对于战略性的客户分析来说，其难度不仅在于认识客户群的不同层次，而且在于使用各种方法将现实的情况汇总在一起。客户的需求、行为、决策过程、价格敏感性、偏好是一个复杂的结构，比任何分子还要复杂。在分子科学中，研究人员使用 X 光结晶学的方法来确定分子的真实结构。在研究客户群的时候，也需要同样的方法。

尽管使用 X 光结晶学方法得到的图像是不完全和不完善的，但可以使我们分子结构有一个足够的了解。因此，在认识客户群结构的时候，面谈、经济分析、调查、重点客户分析、两难分析、以及大量其他方法都具有局限性。集成这些方法将比单个的分析难度更大，但正是集成分析才会发现价值与本质。

考虑表 2.1 列出的客户反应。哪种情况描述了你的公司或你所在行业的客户呢？

认识你的客户如何反应、以及为什么如此反应，将为你提供一个重要的机会来发现客户偏好的变化，以及未来利润增长的机遇。很多公司囿于传统的经营方式，并未了解他们客户的重要偏好。正如一位高层管理人近来所说的：“我们并未认识我们的对象，我们只是用自己的认识强加于对象。”结果，在很多行业，客户的反应不是厌倦、气愤就是麻木不仁。整个行业使用类似的

企业设计，用同样的方式竞争，都以产品为中心，而非以客户为中心。这种状况为创业者和新来者提供了巨大的进入市场的机遇。

表 2.1 客户的反应

厌 倦	有 热 情
气 愤	被你吸引
麻木不仁	对你健谈
冷 淡	为你的产品而激动
保持距离	有兴趣再买一些

- 对照表 2.1 中左侧列出的客户反应，发现哪些客户偏好正在被忽视。

- 用新的企业设计来满足这些客户偏好。
- 发现一个能够带来超额利润的利润区。

创业者和新来者不一定来自行业外部。你的公司就可以充当此任。关键的是，要认识你的客户的偏好。

本书介绍的创新者们是以客户为中心思维的先行者。他们认识到客户偏好发生的变化，并按照这些变化创新了自己的企业。瑞士制表公司 **SMH** 的领导人尼古拉斯·哈耶克认识到，越来越多的消费者按照自己的偏好与情感购买手表，而不是按照表的声誉。罗伯特·郭思达认识到，可口可乐的消费者所看重的不是饮料的价格，而是得到饮料的便利性。因此，重要的客户是装额商，他们的工作决定了购买饮料上的便利。当认识到投资者有不同程度的咨询需求，十分厌恶咨询商的强卖行为时，查尔斯·施

瓦布放弃了传统的、把客户作为“猎物”的做法。迪斯尼公司的迈克尔·艾斯纳发现，消费者愿意花更多的钱来购买与迪斯尼电影角色有关的玩具。通用电气的杰克·韦尔奇发现，用户不太看重产品，更看重服务和融资。微软的比尔·盖茨发现，计算机行业消费者的偏好在不断变化——从计算机语言到操作系统，到应用程序，到通讯，到因特网。在本书第二部分将讨论这样一些案例，包括英特尔对用户权力的独特认识，和 ABB 公司致力于向不同的客户群提供最好的服务。

## 六、无声的偏好：破解客户系统经济学之谜

向恰当的人问恰当的问题并不总能向管理人提供足够的信息，因为并非所有的客户需要都能清楚地表达。每一个客户都有广泛的需求——有的说了出来，有的没有说。对管理人来说，理解那些已经说出的需求是一个挑战，但他们仍需付出很大努力去发现那些没有说出的需求。客户不是总能表述他们的全部需求，有些需求没有说出，有的提法欠妥，有的表述不清。这是因为，企业管理上的“暗箱操作”，不同部门的信息未能相互交换和分享。在今天的工商界，供应商的工作就是识别这些没有说出的需求，恰当地定义它们，在决策过程中予以考虑。

在发现那些没有说出、表述不清、有时尚不清楚的需求时，一个最有力的工具就是客户系统经济学分析（见图 2.4）。这种工具对企业客户、家庭客户和个人客户均有效。

客户系统经济学（*customer's systems economics*）包括，为购买产品与服务支付的货币；产品的使用费用，存储费用，和处置费用；还包括购买时所花费的时间，为熟悉使用方法花费的时间；在整个过程中必须承受和付出的困扰。一句话，客户系统经

济学包括客户购买与使用这种产品与服务所支付的金钱、时间、和困扰。它是从你的产品延伸和扩展出来的一个系统。

大多数客户并不知道关于自己的“学问”。他们可以感觉到它，但并不了解作为一门学问的客户系统经济学。汽车工业直到近年来还不知道由仪表盘、车门或前端系统组成的系统经济学。大多数家庭并不知道在购买和维护他们的交通工具时的家庭系统经济学。对许多人来说，这还是一个颇为让人惊奇的新闻。

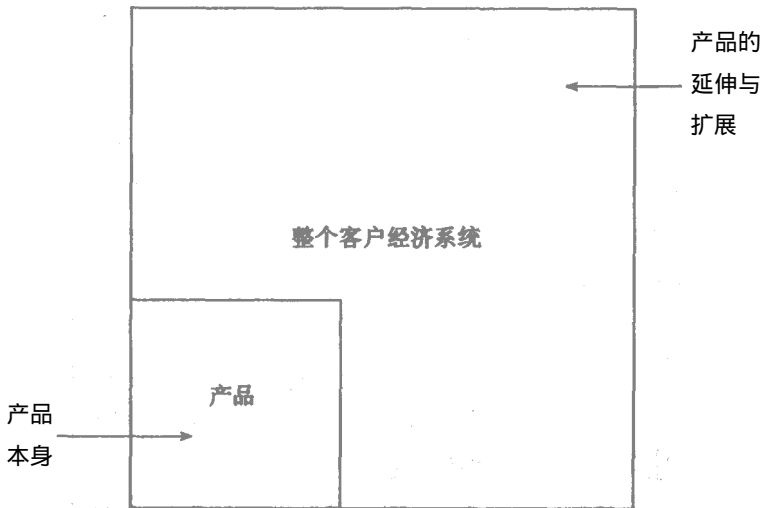


图 2.4 客户经济系统

对供应商来说，大多数客户不知道自己的系统经济学是一个极好的消息。这里面存在着巨大的商机。

迪斯尼公司的方案解决了人们在家庭度假方式上的分歧。英特尔为其公司客户使用自己生产的芯片提供方便。微软为用户提

供了标准的、便利的、独一无二的一揽子应用软件。所有这些供应商都得到了难以想象的高额回报。

真正了解客户系统经济学可以为供应商带来许多其他好处。它可以使供应商有资格回答这样的问题：

我们如何才能真正地为客户带来价值？

对这个问题的回答涉及到整个行业的创新。在 80 年代，美国每年出售 80 亿美元的格式纸（paper business forms）。负责购买格式纸的代理商所需要考虑的是：价格适当，满足交货时间，符合最低质量标准。成功的格式纸供应商是那些具有高质量、低成本、交货快的公司。

在 90 年代初期，使用格式纸的大型客户——保险公司、银行、医院，开始想办法降低格式纸的消耗。在研究了所有有关的方面之后，他们认识到格式纸的成本只是冰川的一个尖顶。对格式纸每花费 1 美元，企业还要支付 20 美元用在填写、复印、传送、修改、存放和报废等各个方面。

上述认识提出了一个机构关于日常文档系统的管理问题，购买格式纸的决策权开始从采购部门转到管理高层。于是，客户需求发生了重大变化。每 1 美元的格式纸节约 5 分钱已经不够了。格式纸的用户现在说：“帮一帮我的公司吧，它目前使用 2 万种不同的格式纸。用电子格式系统代替格式纸吧，这样可以使这个系统的成本从 20 美元降到 10 美元。”

格式纸供应商调整了自己的企业设计，去满足这种客户需求的新变化，从而为客户和自己带来了巨大的价值。那些坚持不变的供应商则发现，自己在向不感兴趣的用户提供一种不相干的产品。

为了精确地分析一个客户群的系统经济学和偏好变化，供应

商应当使用他们掌握的每一种方法。成熟的公司拥有的优势是，已经建立了自己的客户群，但这种“资产”并未充分利用。像微软那样后起的公司则奋力抓住自己的第一批客户，像 IBM 和 DEC 等成熟的公司容易掌握任何客户和市场机遇，但这种重要的优势未能得到利用。

有些公司确实拥有并偶尔使用了客户渠道，但它们没有做进一步的关键性的努力：建立一个特殊的和专用的信息流系统。信息流来源于主要客户，或者市场中各个部分具有代表性的客户，然后流向供应商。在当今极度变动的工商领域，这种信息流是公司最宝贵的资产之一。有一个长期存在的怪现象是：极少有大型企业收集和整理他们客户的战略性信息，并将之转变成对于客户真实偏好的深刻认识。

## 七、拓展发现客户的眼界

破解客户偏好的变化之谜是工商界中最困难的任务。然而，没有单一的方法可以破解这个谜，也不存在某一个客户（不论是公司客户还是家庭客户）可以提供完整的答案。

在旧的经济秩序下，人们关注的是最直接的客户。今天，企业已经不再拥有这种幸运——只需考虑直接的客户。为了发现和留住客户，我们的眼界必须大大地拓展。在一个价值不断转移的世界，我们的眼界必须包括价值链上的两个至三个，甚至四个客户群。比如，一个零部件供应商必须了解购买这种零部件的制造商、制造商产品的销售商、以及最终用户的经济动机。

这种现象在当今的各个行业普遍存在。例如，工商业图书的出版商必须了解图书销售商，和买书的企业，以及企业当中的个人读者。酒店管理人必须了解旅行社、在外地举办会议的公司、

公司外地会议的组织者、出席公司外地会议的人士。

拓展发现客户的眼界对于一个精明的企业设计是至关重要的。这样可以使我们在客户选择上发现新的可能性，和接受有利可图的创新。在三四个潜在的客户中，谁最为重要？企业设计应当明显地关注哪一个客户？在那些企业设计最为成功的创新者当中，客户选择上的创新一直是一个重要的因素。

#### 八、变定期为持续

传统的市场研究方法定期地向客户调查一组问题，观察客户的反应，以发现客户需求的变化。这种调查的频率在各个行业不同，但客户需求的连续变化只能在一个个的时间点上观察。战略性的客户分析应当不限于这种定期调查，而应当与市场上最重要的客户进行连续的沟通。

让这种连续的客户信息流进出你的企业，可以为管理层带来极大的敏感度。这种敏感度有助于发现那些突然受到购买者欢迎的新的企业设计，有助于了解客户内部决策环境的变化。由于缺乏与客户的连续沟通，企业常常在季度末发现订单减少而感到惊讶。因为，客户已经转向你的竞争对手。

定期的市场调查可以带来一种“事后诸葛亮”的感悟。与客户的连续沟通可以产生实时的感悟，并洞察到未来。

#### 九、预测客户偏好的变化

对客户为中心的企业设计来说，重要的问题不是客户今天的偏好——今天的偏好已经决定了，而是客户明天的偏好。回答这个问题需要深思未来，或者一定程度的猜想，或者至少是预测。具备以下 3 个条件可以大大增加发现未来的机会：

1. 可以得到来自客户方不同层次的信息。

2. 提问应当是非正式的、启发式的、质疑式的。比如，我恐怕必须解决什么问题？如果没有恰当的问题，再慎密的多层次、多角度、多区域分析也会失败。

3. 在发现未来的机遇和了解抓住机遇所面临的障碍之间需要平衡。这些障碍包括财务、政治、会计、组织等各个方面的。

做出 100% 准确的预测是不可能的。60%—70% 准确的预测已经十分重要。使用客户群当中一个很小的子集，比如不高于全部客户的 2%—3%，便可以做到这一点。这些客户不必是客户中的“先锋”，即最精明和技术最先进的客户。最先进的客户有的时候可以代表未来，而更多的时候却不能。他们是客户群中一个很小的、特殊的部分，不能从他们推断更广泛的市场。

我们寻找的是“塑造未来的客户”（future-defining customers），而不是客户中的先锋。那些塑造未来的客户在今天的观点、实践、和方案，代表了明天的行业行为的主流。

## 十、做出新的企业设计

了解你的客户明天的偏好，你便可以着手新的企业设计。以下用两个案例说明，在客户偏好不断变化的情况下，企业的不同反应带来的后果。一个例子是过去的，说明由于企业没有做出相应的反应而坐失难得的商机。一个例子是当今的，说明由于企业做出正确的反应而抓住巨大的商机。总之，商机将由没有认识客户偏好变化的一方，转移到认识客户偏好变化的一方；将由没有做出新的企业设计的一方，转移到做出新的企业设计的一方。

\* \* \*

## 案例 1

从 1900 年至 1920 年，对汽车消费者来说，最重要的偏好就是具有基本的交通功能，并具有可靠性。消费者说，“给我一辆好用并且买得起的车。”亨利·福特（Henry Ford）说：“我听清楚了”并制造了福特 T 型车。更重要的是，福特建立了一个纵向超级一体化的企业设计，这个设计导致了 T 型车的批量生产、高可靠性和低成本。消费者对此反应良好。到 1920 年，共计卖了 2 200 万辆 T 型车。这种车性能可靠，迄今大多数 T 型车还能开动。

福特公司的市场份额从零上升到 55%，成为汽车工业没有争议的领袖。

在 20 年代，消费者发生了深刻的变化，他们开始富了起来。新车买主的偏好已经不是“基本的交通功能、可靠和便宜。”20 年代的新用户说：“给我不同色彩和风格的车，并给我多种选择，我买得起。事实上，我愿意超出支付能力花钱，所以请向我提供贷款。”

通用汽车的艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）听到了这个声音，而亨利·福特没有听到。

斯隆开发了价格、功能各异的系列车金字塔，比如雪佛兰（Chevrolet）、旁太克（Pontiac）、奥兹莫比尔（Oldsmobile）、别克（Buick）、凯迪拉克（Cadillac），同时还向消费者提供购车贷款。斯隆建立了一种事业部制的、功能型的企业设计，来有效地生产和销售多品种系列车。

1920 年过后的几年中，福特公司的市场份额从 55% 暴跌到 12%。在半个多世纪的时间里，它失去了汽车工业的领袖地位。

\* \* \*

## 案例 2

在本世纪 80 年代，电脑用户的首要偏好是能够提高工作效率，于是个人电脑应用软件商支配着市场。提高工作效率的应用软件在市场获得成功，并使开发商得到大量利润。但在 80 年代末，客户偏好开始从单一的应用软件转向具有多种应用功能的捆绑式软件。同时，各种应用功能应有类似的界面和感觉，并保持相互协调。当时，大多数应用软件公司是采用以产品为中心的企业设计。它们认为一个好的软件本身就可以带来利润，没有对客户偏好的变化做出反应。莲花公司（Lotus）是少数能够做出反应的公司之一，它变革了自己的企业设计，向用户提供集成化的应用软件包，从而比其他提供单一产品的竞争对手表现出色。

到 90 年代初，客户需求开始转向网络通信。电子邮件和群件开始成为提高工作效率的新手段。客户偏好的变化又一次产生了新的利润区，从而需要新的企业设计。

当初，莲花公司也有些人不愿意做出改变，希望继续作为一个单一产品的供应商。他们沉浸于从前盈利的记忆当中。然而当利润区转移了，这样做会是一场失败的游戏。最终，莲花再一次抓住了机遇。它希望收购 Novell 公司，Novell 是网络计算行业的领袖。在未能如愿的情况下，莲花出资开发了 Notes 集成软件包收购了 cc: Mail 软件。在新的企业设计之下的这些产品推动了企业的成功。新的企业设计基于一个专业化的直销队伍，一

个增值的分销渠道，咨询服务和企业联盟。按照客户偏好的变化，莲花建立了以未来通信产品为主的企业设计，希望能为公司带来长期的价值。

结果，莲花成为除微软以外惟一提供桌面应用软件的开发商，确立了在整个行业下一轮竞争中的地位。IBM 花 35 亿美元收购莲花，就是因为莲花在当初的“盛世”之后转向收缩的企业设计吗？当然不是。IBM 付的钱是购买莲花在过去 4—5 年中创造的价值，即一种企业设计所蕴涵的价值，这种企业设计可以带来下一轮的价值增长。

在以客户为中心的企业设计技能中，首要的和最重要的就是对于客户的洞察力，由此出发可以制定正确的企业设计。在一种真正以客户为中心的观念支配下，管理人总会做出关于业务范围的不同决策。他们的第一个问题不是关于核心能力，而是恰当的客户。管理人将领导公司去制造客户需要、希望并愿意去支付的产品。

正如不断增加的实例所示，以客户为中心的观念将根本地改变公司的销售活动和价值链。销售的对象将从产品（这是大量的）转向解决方案（这将难于设计）。公司的经营目标将从“做所有的事情”或“做我们能做好的事情”转到做“客户感到重要的事情”和“做自己最擅长的事情”。外购其余的产品，或找到合作伙伴共同提供这些产品。

关键的驱动因素是客户的需求，而不是供应商能做什么。如果一种技术是客户需要的，但目前市场上还没有，则企业必须致力于开发这种产品，或租用，或收购，或取得许可证，或找到能够提供这种产品的合作伙伴。

最后，当那些精明的公司积极地从出售有形产品转向出售知

识服务的时候，行业的经营范围也在变化。知识服务难于设计，但通常更为用户所看重。这是未来的价值产生之地。

作为一名新的市场环境下的管理人，以客户为中心的思维是你最有力的工具。但仅此是不够的。不考虑盈利问题，以客户为中心的思维最终是不结果实的。为客户做重要的事情是必要的，但不是充分的。盈利不再像从前那样容易。你必须设计一项明确的计划和机制，来引导利润发生。你必须有目的地、明确地、积极地考虑什么样的未来行动可能带来盈利，为此你将采用哪种盈利模型。

## 第三章 利润如何产生

你知道最盈利的 10 家企业是哪些公司？为什么它们能够如此赚钱？它们赚钱的原因都是一样的吗？

人人都知道盈利是重要的。损益表和股价 / 盈利比率是反映公司业绩的常用指标。然而，许多公司并不按照本行业常规的获利原则来行事。

在过去以产品为中心的环境中，利润是强大市场份额的结果。公司关注的是一个目标：对那些愿意购买的人，卖得越多越好。卖出的每一个产品将为公司带来收入。至于企业如何从销售中盈利，则几乎是不言而喻的。今天，利润已经不仅仅来自产品的销售。事实上，价值获取问题，即“如何让客户肯花钱”，是企业设计中最关键的要素之一。没有清楚地认识到利润如何发生，以及如何进行企业设计以捕捉住这些利润，公司将不会获利。

目前，明确地表述和设计企业的盈利模式是一种关键的战略技能。本章描述的盈利模型（profit models）表明，有很多不同的方式可以获取利润。只有你自己清楚地认识到公司究竟怎样赚钱，以及需要采取什么样的相应策略来实现这个目的，才可以着手大型的投资。

盈利是一种极其复杂的现象。利润如何产生，以及利润为何产生，每一行业或每一公司的情况都与其他行业或其他公司差异

巨大。至少有 22 种盈利模型（或模式），它们解释了各种行业中利润是如何发生的。更多的盈利模型将在未来若干年被发现。并且，在某些行业，那里的利润是在两种或三种盈利模型的共同作用下发生的。

从这些不同的盈利模型可以看出，获利机制可以很不一样。同时，在每种模型的作用机制中，客户的影响十分重要，比如在收购成本、购买行为、价格敏感度、谈判地位等方面。

### 一、以利润为中心的企业设计

当今，你可以提出一个关于你的企业的最有价值的问题：我们企业采用的盈利模型是什么？我们如何来赚钱？

过去，以利润为中心的思维并不需要成为企业战略制定中的一个重要部分。经典的战略规则认为：“获取市场份额，利润就会接踵而至”。从经验的角度看，对大多数行业来说，这是一个准确的“经验法则”。战略的中心问题不是利润，而是市场份额。这个因果关系的序列是这样的：建立或获得竞争优势；然后，竞争优势带来市场份额；市场份额将使企业越来越有利可图。

在过去的 10 年中，经典的战略规则失效了。在市场份额领先地位和超额利润之间的密切相关性崩溃了。回忆我们在第一章使用的一些例子：IBM、通用汽车、西尔斯、柯达、美国钢铁、联合航空。而实际的例子更多。它们是市场份额的领先者，但它们没有获利丰厚。

为什么会如此呢？为什么这些市场份额的领袖们未能从它们的市场地位获得持续的利润呢？回答是，规则改变了。快速的技术进步、风险资本的大量涌入降低了许多行业市场进入的壁垒和经营成本。在新的经济环境中，错误的企业设计之下的高市场份

额并不是优势，而是劣势。在新的、以利润为中心的世界里，大量的市场份额并不重要。真正重要的是应当认识到，在你的行业中何处可以获利。在这个潜在的利润区中，你的盈利模型是否紧密适应用户的需求和支付意愿？你的盈利模型是否具有成本优势，能够带来利润？

在经典的、以产品为中心的时代，重要的问题是：我如何能够得到市场份额？如何增加产量？如何获得规模经济？从 80 年代中后期开始，进入了市场价值急速变动的新时期，重要的问题发生了变化：

- 在这个行业中，我在何处可以获利？
- 我应当如何进行企业设计，以带来利润？

下面将要介绍 11 种盈利模型。每一种模型都代表着不同的经营模式和战略。你可以使用这些经营模式和战略将你的公司引入利润区。

### 1. 客户发掘模型 / 客户解决方案模型

那些采纳了某种客户发掘模型（customer development model）的企业投下巨资，用于了解它们的客户，让客户更加青睐自己。通过了解客户如何购买和使用产品，然后寻求办法来帮助客户克服遇到的困难，完成这个昂贵而耗时的过程。然而，发掘客户决定了公司后来的盈利。

Factset 是一家金融信息服务公司，它采用了客户发掘模型。Factset 公司使用的战略是对客户群进行先期投资（front-end-loading investment）。在客户发掘的早期，Factset 投资巨大，因而了解了客户业务的特点。然后，Factset 设计出产品，使之尽可能地适应客户的业务需求。这样，Factset 的产品就深深地融入客户的经营活动中。对 Factset 来说，早期的现金流是负的，

但几个月以后便骤然变负为正。维持客户关系的费用较低，而客户的“忠诚率”极高。选择客户并对客户进行早期投资是为了留住客户，而留住客户是重要的利润驱动因素。

另外一些成功地应用了客户发掘模型方法的企业包括：Nordstrom，美国汽车协会（USAA），Intuit，西北人寿保险，Leo Burnett，等等。所有这些公司都比它们的竞争对手具有更显著的客户忠诚率，因而得到了更高的、持续的利润水平。

在第四章和第五章，我们将讨论通用电气、美登电信、包装箱公司、Sandoz 制药公司的案例，以了解它们如何成功地应用了客户解决方案模型。

## 2. 产品金字塔模型

在客户发掘模型中，客户经济学（customer's economics）是最重要的因素。与此不同的是，在产品金字塔模型（product pyramid profit model）中，客户关于产品风格、颜色、价格的偏好是最重要的因素。根据客户收入和偏好的差别，我们可以建立一个产品的金字塔。就像在钟表、汽车、信用卡市场上人们所看到的，这种金字塔到处都有。在塔的底部，是低价位、大批量的产品；在塔的顶部，是高价位、小批量的产品。

虽然利润集中在产品金字塔的顶部，但塔底部的产品仍具有重要的战略作用。像斯沃琪公司或马特尔公司这样精明的企业设计者，就有意识地在金字塔的底部建立了“防火墙”产品。这是一种拥有强大品牌、结实而低价位的手表，只具有微利。设立这种品牌的目的是，阻止竞争者的进入，保护该公司在金字塔顶部产品的丰厚利润。

例如，马特尔玩具公司（Mattel）生产一种低价位的芭比娃娃，目的是不为竞争对手留下市场空隙，同时保护金字塔尖上

200 美元价位特款芭比娃娃的利润。类似地，瑞士制表商 SMH 开发一款价格超低，但仍然有利可图的手表品牌。这种战略为 SMH 系列高档产品（布兰克培（Blancpain）、欧米茄（Omega）、浪琴（Longines）、雷达（Rado））建立了一个保护地带，防止竞争者进入。而高档产品市场是 SMH 的主要利润所在。精工近来宣布将要减少对手表业的投资，进入网络系统领域与思科公司（Cisco）竞争，因为思科比 SMH 更容易对付。

如果没有防火墙产品，竞争者就有机会从低档产品进入，自下而上地威胁高档产品。而高档产品正是公司利润所在。1965—1995 年美国汽车销售市场的变化说明了这一点。日本汽车商首先设计了低价位、但仍有利可图的轿车，攻占了金字塔的底层。然后，它们开始向上扩展，开发了本田的“极品”、丰田的“凌志”、尼桑的“无限”向利润丰厚的高档市场逼近。

设想一下，如果福特和通用汽车公司在 60 年代末就决定开发有利可图的雪佛兰低档车，日本车商对美国市场的进入就会放慢，它们对金字塔顶端高利润区的冲击将会推迟 10 年或更久。

第六章将要讨论产品金字塔模型在 SMH 公司的应用。

### 3. 多种成分系统模型

在某些行业，生产和销售系统分成若干个子系统，每一个子系统都具有完全不同的获利特征。如果未能充分参与高利润区子系统的业务，将会降低企业的盈利水平。另一方面，为了在最盈利的子系统赢得市场，也需要对低利润区充分参与（见表 3.1）。

表 3.1 多种成分系统

行 业	基本成分	高利润成分
软饮料	食品店	饭店, 自动售货机
个人计算机	计算机	自选配置, 附件, 融资
消费电器零售	录像机, 电视机, 立体声音响	维修服务
咖 啡	食品店	咖啡屋、自动咖啡机
小汽车	新车销售	保险, 融资, 服务
制造业	产品制造	融资, 服务

例如在碳酸饮料行业, 就有食品店、饭店、自动售货机等子系统。它们的饮料价格分别是: 食品店每盎司 2 分钱; 饭店每盎司 4 分钱; 自动售货机每盎司 6 分钱。在这里, 利润区是饭店和自动售货机子系统。为了进入和占领利润区, 企业应有强大的品牌。然而, 一种品牌是通过大众化产品市场、低利润的食品店子系统建立的。尽管食品店利润很低, 但这是一个保持企业在利润区里市场地位的必要部分。一方面要努力保持在食品店低利润区的市场份额和品牌地位, 另一方面要尽可能地向自动售货机领域渗透, 以获得高额利润。可口可乐公司卓越地掌握和应用了这种方法。

类似地, 在咖啡饮料业, 有食品店、咖啡屋、自动咖啡机子系统。食品店利润很低, 咖啡屋利润较高, 自动咖啡机利润更高。宝洁、雀巢和通用食品 (General foods) 在食品店领域相互竞争, 结果平分秋色。Starbuck's 公司在咖啡屋和自动咖啡机领域业务活跃, 得到了超常的回报。

在多种成分系统, 如果不积极关注高利润市场, 这种企业设

计就是不完整的，未能得到潜在的回报。

第七章详细叙述了罗伯特·郭思达改革可口可乐公司，并建立了一个高盈利的多种成分系统模型（multicomponent system profit model）的步骤。

#### 4. 配电盘模型

有一些市场的特点是，多个供应商与多个客户发生交易，双方都承担很高的交易成本。通常，这种情况会导致出现一种高价值的中介业务。这种业务起一种配电盘的作用，其功能主要是为各个方面建立一个沟通渠道。这种中介业务降低了买卖双方的成本（包括金钱的付出和身心的烦扰），并收取中介费用。这样的例子包括施瓦布公司的单一来源（OneSource），软件库公司（Softbank）合并了贸易出版和贸易展览业务，和 Auto-by-Tel。

配电盘模型（switchboard profit model）的重要功能体现在配电盘本身。参与交易的买家、卖家越多，这个模型就越有价值。通信成本和交易成本将持续降低。配电盘的管理人控制着信息流，随着交易量的增加，即使对每一笔交易少量收费，也极其有利可图。

第八章将介绍查尔斯·施瓦布和他的公司应用配电盘模型的案例。

#### 5. 速度模型

在经营中，速度通常十分重要。首先改革的优势将为创新者带来超常的回报。随后仿效者跟进，创新者的利润开始受到侵蚀。速度模型（time profit model）正是试图利用首先改革的优势。在速度模型中，创新者得到了独一无二的利润。在其他企业开始效仿之前，产品的溢价将一直存在。

速度模型的实质是，价格很高，利润丰厚，从而形成了一个

利润区，但它只存在一个较短的时间。为了保持继续留在利润区中，持续地创新是惟一的办法。当价值从已有的创新业务转移时，企业必须进行下一轮创新，以便进入下一个利润区。

速度模型是英特尔公司成功的核心，这就是为什么英特尔的企业设计是速度驱动的。高速度意味着高利润，中速度意味着平均利润，低速度意味着无利可图。安迪·葛洛夫充分了解速度的重要，他使用速度模型领导了英特尔的业务发展（见第九章）。

#### 6. 卖座“大片”模型

在创新十分重要的行业，了解速度模型对企业十分必要。在研究与开发投资巨大、产品推介成本很高、产品寿命周期有限的行业，主要是那些制药公司、出版商、制片商、音乐出版商、软件公司，认识和了解卖座“大片”模型（blockbuster profit model）十分必要。

当新产品开发成本固定（通常较高）、开发之后的边际制造成本较低时，提高利润的最好方式是增加产品的发行数量。根据这种理论，最好在几个产品上成为该行业具有支配地位的领袖，而不是在相当多的产品上维持一般的市场地位。所有产品的开发成本大体相同，但只有那些发行数量较高的产品才能得到高额回报。比如，制药业里最重要的利润来源是“主打产品”的所有权。于是，产品规模决定了利润水平。这里，产品规模是指企业前 5 种产品的销售额之和。

这个例子还揭示了企业盈利模型的另一个重要方面：模型的变化。在制药业，70 年代的盈利模型是按产品划分的相对市场份额。那时，每个产品的开发与推出成本大约只有目前的  $1/3$ 。于是，一个产品的绝对销售额并不十分重要，重要的是公司在自己的竞争领域中的领导地位。

今天，在本领域的领导地位已经不够了。开发与推出每项产品的平均成本已经升至 3 亿美元，而一项产品的平均经济寿命已经减少到不足 10 年。对小类别产品的领导地位并不能弥补所需要的大量投资。竞争力和盈利能力取决于产品的销售规模。企业的前二、三种产品如果拥有 16 亿美元的销量，将比在若干 2 亿美元销量的产品中处于领导地位更为有利可图。在一类产品中的相对市场份额已经被产品规模取代，产品规模已经成为具有支配地位的盈利模型。

除了制药业之外，产品规模模型可以广泛地应用于任何经营领域，只要那里的产品开发成本较高，但各种产品的销售收入差别很大。可以应用产品规模模型的其他行业包括技术密集型行业，比如书刊、音乐、影视行业。

产品规模模型的杰出实践者是迪斯尼公司（见第十章）。迪斯尼不仅得到了卖座“大片”本身的利润，而且得到了“大片”之后的派生利润。

### 7. 利润乘数模型

利润乘数模型（profit multiplier model）是指从同一产品、特色、商标、能力或服务，重复地收获利润。应用利润乘数模型最好的例子是迪斯尼公司。迪斯尼将同一角色以不同方式包装起来。米奇、美妮、大力士赫尔克里士（Hercules）等角色出现在电影、影视、书籍、服装、手表、午餐盒、主题公园、专卖店。不管采取什么形式，这些角色都为迪斯尼公司带来回报。在迪斯尼公司，没有人像这些角色那么忙碌。

利润乘数模型对那些大量消费的产品是强有力的利润机器。一旦投巨资建立了一个品牌，公司可以将这一品牌赋予一系列的其他产品。当然，利润乘数模型的应用也有风险，因为品牌可能

被应用于一个对客户没有影响的领域。迪斯尼一直控制米老鼠形象的使用，避免将其应用于可能威胁其价值的地方。品牌是宝贵的资产，但也是脆弱的。

第十章介绍迪斯尼公司应用利润乘数模型改革自己的案例。到目前为止，这一模式尚未被有效地仿效。

### 8. 创业家模型

宏观经济从很多方面影响企业的盈利。其中一个方面是对企业组织的影响。当企业成功与发展时，常常更加注重形式、更加官僚化、更慎重、离客户更远，对客户的要求反应迟缓。这时，规模不经济开始发挥作用，抵消了企业规模带来的成本优势。企业的间接费用上升，决策缓慢。来自客户的直接反馈减少了，被过滤掉了，常常被忽视了。

才大气粗之风开始流行。由于公司是成功的和盈利的，它支付得起许多对于服务客户来说并不必要的东西。于是，不必要的支出上升，最终将侵蚀掉明天的利润。

这种趋势的结果如何？与客户的联系削弱了，经营成本上升了。与创业阶段的企业相比，公司不再具有竞争力。那些创业中的企业与客户联系紧密，积极听取客户反馈；他们没有额外的金钱来支付不必要的费用，因而保持节俭。这两种优势——与客户的直接联系和极端的节俭，使得这些企业具有巨大的盈利潜力。

大多数大型公司的企业设计都没有利用创业公司拥有的这两种优势。但也有一些公司较为注重这一点。ABI 公司通过重组，将公司分成 5 000 个利润中心，这些利润中心与客户直接联系，负有直接的盈利责任。软件库公司也已分成若干利润中心，每个中心仅 10 人左右，这些中心直接与客户联系，实行长度为 5 天的现金流报表制度

应用创业家模型（*entrepreneurial profit model*）最重要的例子是热电子公司。该公司主动避免大企业病，不断分拆出新的公司。新公司的管理人与客户直接联系，承担盈利指标，直接对股东负责。

热电子比别的公司更加关注内在的因素，同时也释放了一种新的力量——一种向上的动力。新公司的管理人持有自己公司的股权，因而具有内在的向上的激励。如果他们业绩良好，公司股价就会上升，他们也得到了巨大的回报。与许多公司事业部的管理人不同，他们不会抱怨母公司或总部，不会抱怨总部的政策。在热电子的子公司里，那些抱怨已经转化成追寻下一张订单的动力，以获得最高的利润。

创业的企业家不愿与热电子公司竞争。他们更愿意与大型的、行动迟缓的、与客户隔绝的对手竞争。对付“打工的”管理人总比对付作为业主的管理人更加容易。我们将在第十一章讨论创业家模型的应用效果。

### 9. 专业化利润模型

所有的企业在初创时期都表现出具有某些方面的专长。这种专长表现为拥有该方面的专业人才。随着企业的成长，企业的经营往往超出自己的专长之外。它们介入越来越多的领域，而在这些领域它们并不具有专长。企业销售收入在增加，盈利却在下降。

另一方面，通过序列专业化（*sequenced specialization*）的增长能够带来丰厚的利润。比如，EDS公司（*Electronic Data Systems*）通过序列专业化得到发展，即为许多实行集中管理的企业（比如，保健部门、保险公司、制造公司、银行）提供计算机解决方案。但它不采取“四面出击”的方式，而是采取有先有后的

序列方式。对每一个服务对象，EDS 都建立了自己的技术专长和专家队伍。然后，这些专家再将这种技术专长依次传递到下一个业务领域。

尽管 EDS 公司的业务十分庞大，它仍然拥有一组自己的专家。这一方法可以带来极高的盈利。1994 年，EDS 的计算机服务业务的盈利占全部利润的 13%，与它的主要竞争对手 IBM 平分秋色。

ABB 公司应用专业化利润模型 (specialization profit model)，它的全球业务企业设计也取得了奇迹般的效果 (见第十二章)。ABB 集团中的每一个工程企业都是十分专业化的，不是向所有用户提供所有的服务。结果，它们的利润持续增长，从 2% 到 10% 不等，甚至更高。

#### 10. 基础产品模型

一种最为有利可图的盈利模型是能够带来后续业务的基础产品模型 (installed base profit model) (见表 3.2)。供应商首先建立一个可以扩展的基础产品，然后用户或者购买这种基础产品，或者购买这种基础产品的派生产品。

表 3.2 带来后续业务的基础产品模型

基础产品	后续产品
剃须刀	剃须刀片
电 梯	电梯维护业务
软 件	软件升级
净化水系统	化学处理药剂
个人复印机	色粉盒
照相机	胶 片

这种模型代表了比尔·盖茨从创办微软公司就开始使用的一个重要经营思路。微软的战略是低定价，建立行业标准，行业标准被广泛采用，然后再通过改进和升级来收获利润。比尔·盖茨清楚地了解，在他的行业，利润究竟如何产生（见第十三章）。

### 11. 行业标准模型

可以带来后续业务的基础产品模型为供应商带来一个受到保护的、获利丰厚的现金流。进一步，如果供应商据此建立一种实际上的行业标准，基础产品模型就成为另一种模型，即行业标准模型的一个关键要素。这种行业标准将影响着整个行业的客户和竞争格局。

行业标准模型（*de facto standard profit model*）最引人注目的特征是具有规模收益递增性。在规模收益递增的行业，大量的竞争者（从起点的设备制造商，到应用开发商，到用户）被吸入行业标准持有人的“引力场”。进入这个系统的人越多，这个系统的价值就越高。于是，随着系统价值的增加，行业标准持有人可以获得更高的回报。

微软公司将其采用的基础产品模型过渡到行业标准模型，后者是一种非常有力的利润引擎。Oracle 公司通过建立关系数据库领域的行业标准，也导致了类似的良好效果。美利坚航空公司（*American Airlines*）的 SABRE 系统是航班订票的行业标准，为公司带来了显著的回报。整个行业依据这些标准进行重组。在行业标准的竞争中失利的公司（例如苹果公司和 Sybase 公司）不得不靠边站，利润不断下降。

本书第十三章将以微软为例详细讨论行业标准模型。

### 12. 其他盈利模型

目前，有众多的盈利模型被企业应用。上面着重讨论了 11

种模型，因为这 11 种模型被创新者们成功地应用。在后面的各章，这些模型将被依次讨论。还有许多其他的盈利模型，比如相对市场份额模型、经验曲线模型、大额交易模型、地区领先模型、周期利润模型、价值链定位模型，等等。对于任何一家试图选择战略取向的公司来说，了解所有可能的盈利模型是重要的一步。这将极大地提高管理的决策效率。表 3.3 归纳了这些模型及这些模型的首创者。这些公司在创新者的引导下，在利润区里经营。本章的附录将对这 22 种模型做进一步的讨论。

## 二、组织文化：盈利心理学

由于企业之间在理念、预期、文化方面的差异，即使一个行业是有利可图的，盈利模型也已为业界所认识，不同企业的业绩仍然存在明显差别。

在近来的一次会见中，一位大型企业的领导人痛惜她的公司没有把节俭作为企业的准则。她说：“我们没有精打细算我们的金钱。我们住最好的酒店，每年的营销会议在佛罗里达一处昂贵的游览区举办。我们吃好的，用不着考虑及早预定机票而节省金钱。现在到了改变这种状况的时候了。”

她叙述了若干年来这种“永恒利润区”的幻觉对人、对组织的影响。

一种企业文化一旦形成，企业的行为习惯就极其难于改变。随着利润区的移动，这种积习可能是致命的。

一家专业的小型咖啡加工公司首席执行官认识到了这一点，并提出了避免这一点的改革方法。这是一家经营良好的公司，年营业收入 0.5 亿美元，税前利润占营业收入的 20%，并以 25% 的速度增长。这不是一家资本密集型企业，它有足够的资金来承

表 3.3 盈利模型及其实践者

盈利模型	领先的实践者
1. 客户解决方案模型	通用电气, USAA, Nordstrom, ABB, Nalco, 惠普
2. 产品金字塔模型	SMH(斯沃琪), 马特尔玩具
3. 多种成分系统模型	可口可乐, Mirage Resorts
4. 配电盘模型	施瓦布, USAA, Auto-by-Tel 明星艺人经纪公司
5. 速度模型	英特尔, 信孚银行, 索尼
6. 卖座“大片”模型	默克, 迪斯尼, 全国广播公司
7. 利润乘数模型	迪斯尼, Virgin, 本田
8. 创业家模型	热电子公司, ABB, 3M
9. 专业化利润模型	ABB, EDS, Wallace
10. 基础产品模型	微软, 奥的斯, 吉列, 通用电气
11. 行业标准模型	微软, Oracle
12. 品牌模型	英特尔, 可口可乐, 耐克
13. 独特产品模型	Hercules, 默克, 3M 大湖化学
14. 地区领先模型	Starbuck's, 沃尔玛特百货
15. 大额交易模型	摩根士丹利, 英国航空公司
16. 价值链定位模型	英特尔, 大片音像, Republic Industries
17. 周期利润模式	丰田, 道氏化学
18. 售后利润模型	通用电气, 软件库 (Kingston)
19. 新产品利润模型	康柏, 克莱斯勒
20. 相对市场份额模型	宝洁, 菲利普·莫里斯
21. 经验曲线模型	Milliken, 爱默生电器
22. 低成本企业设计模型	纽科, 西南航空, 戴尔

在第三章的附录, 有对上面每一模型的进一步解释。

受一定程度的奢侈。

他说：“我们在公司总部附近租一个中学体育馆召开年度营销会议，与会人员则住在克里特假日酒店（Quality Inn）。我们本可以搞得更奢侈一些，但开了这个头，就会给企业带来厄运。”

这位首席执行官接着说：“我们的制造部经理在用钱上算是一个天才。他总是买二手设备，从不买新的。他花时间将二手设备修改得适合于我们的需要，能够更有效地发挥作用。他从不愿为新设备或进货付出高价。”

这位首席执行官很欣赏这种做法，不断地向企业宣传这种处事原则。在他的公司里，这种节俭意识和他的指令同样重要。

他说：“从这一天起，我开始自信起来。公司不得不面对一场来自内部的挑战。这场斗争本来是不必要的。在公司外部，我们已经面对许多关于客户、销售商、竞争对手的挑战。我们对这些挑战已经穷于应付，对内部的挑战更是这样。”

沃尔玛特公司的员工在旅行时，可以在廉价酒店得到半价优惠。他们不断地寻找能够提供更高价值的供应商。如同这家咖啡加工公司一样，他们依靠同样的价值观和理念来生存。然而在沃尔玛特的案例中，创业家的节俭意识即使在公司营业收入达到 1 000 亿美元之后仍然保持。

正是这样一个罕见的公司、罕见的领导人，才抛弃了错误的观念，再现了创业家的原则。于是，公司必须再创造，或者第一次在企业文化中把盈利心理作为核心的要素。一家 2 亿美元销售额的化学公司就是这样一个例子。

这家公司曾经依赖技术保护来保证自己的利润。公司的所有产品都有 25% 的毛利。化学专利产品销售收入占总收入的 20%，但毛利达 70%，是公司全部利润所在。到 80 年代末，所有这些

产品的专利均已到期。技术滞后使得新的专利产品的开发陷于停顿。1987年，公司将原来的独特产品模型（specialty product profit model）转变为经验曲线模型（experience curve profit model）。作为一家制造业的公司，惟一最重要的规则就是低成本致胜。

公司管理层用了8个月时间来改变企业文化，使企业抛弃奢侈的习惯。方法包括举行会议、进行演示、教育培训、宣传新的企业文化。8个月的努力建立了一种新的意识：盈利不再是轻而易举的，而是取决于企业如何保护资源，提高质量，从而使自己的产品具有独到特性和节约资源。

主要的思想是，盈利是一场日益积累、得以取胜的竞赛。微小的改变，但带来的影响可能巨大。琐碎和微小的工作决定了企业的盈亏。

企业文化的转换是成功的。公司销售利润率从-4%上升到6%，并保持在这个水平。这场心理调整本可以在5年前进行，但直到处于危境，才做出这样的调整。

对节俭和进货价格的关注并不总能带来如此显著的影响。调整企业文化和心理行为带来的效果是逐渐累积的，有时仅能使利润提高2—3个百分点。但如果用这2—3个百分点的利润投资于企业新产品的研究与开发，降低生产成本，或改善对客户的服务，这种效果就可能被放大10倍。不论企业选择什么盈利模型来取得利润，企业的文化环境都具有关键的作用。这种作用表现在可以增加或减少公司盈利的2—3个百分点。如果将这提高的2—3个百分点的利润正确地投资，将对建立企业核心能力，避免一般化，提高长期的生存能力都具有显著的影响。

### 1. 客户的盈利潜力

创业家模型是降低企业成本的一个有力工具，而企业盈利心

理模型（organization's psychology of profitability）则不仅限于降低成本。这两种盈利模型都体现了对客户的基本认识，每一种模型都以独特的方式体现了以客户为中心的思维。要将一种盈利模型付诸实施，必须将模型的要求落实到公司的每一个客户，而这里正是利润的最初发生之处。

为使盈利模型发挥作用，企业必须充分了解利润最初是如何发生的，然后才是了解客户的财务状况。关于你的客户，应当提出 3 个基本问题：

谁是我们最有钱赚的客户？

在这些最有利可图的客户中，哪些客户具有最高的利润增长潜力？

需要做出哪种程度和结构的投资，以有效地满足这些客户的需要，使潜在的利润增长成为现实？

对许多公司的盈利分析显示，有 10%—15% 的客户是无利可图的，他们得到了公司的资源，但未能提供相应的回报。在有些公司中，这种无利可图的客户比重更高。

对一家企业来说，分析客户的盈利状况会带来一种巨大的释放效应。它促发了无数本该及早做出的决策。应当提高哪些产品的价格？应当对哪些客户提高价格？哪些客户应当得到更高、或更低水平的服务？我们应当争取哪些客户？开发哪些客户？回避哪些客户？或将这些客户让给我们的竞争对手？为了提高盈利机会，应当如何改革我们的客户发掘工作？

客户盈利潜力分析为我们做出重要的投资选择奠定了基础。这种有选择性的集中投资（或削减投资）可以为公司提供意外的回报，为公司管理层推行战略提供了资金上的灵活性。

## 2. 资产密集度

对客户进行投资的思想是资产密集度的核心。资产密集度 (asset intensity) 是盈利心理学 (psychology of profitability) 的另一个要素。一家公司的资产密集度使用它的资产和销售额的比率来度量。资产密集度越高, 对利润的拖累就越重。即使企业拥有最强的获利能力, 也可能被过高的资产密集度所抵消。高度密集的资产吸干了利润, 没有为股东留下现金流。

对客户盈利潜力的了解有助于使企业明智地选择投资项目。应当把投资用在公司最重要的技能和活动之上, 而不是只耗用资金, 不带来回报。创新者们敏锐地认识到这一点, 并努力地去付诸实施。从第七章和第十章, 我们可以了解可口可乐公司和迪斯尼公司的资产密集度。精明的企业设计者使用各种可能的方法, 包括改善管理到金融工程方法, 去降低企业设计中的资产密集度。

## 三、保护你的盈利: 建立企业战略控制手段

为保证利润增长, 公司在进行企业设计的时候, 必须同时寻求和建立自己的战略控制手段。建立战略控制手段 (strategic control points) 的目的是, 保护企业设计带来的利润流, 使其免受竞争对手和用户势力的侵蚀。一项企业设计如果没有战略控制手段的支持, 就好像一艘航船的底下有一个漏洞, 它会使船很快地沉没。

战略控制一直是企业设计的重要一步。在今天, 战略控制变得更加重要了。在过去的 15 年中, 用户势力的快速成长使得战略控制上升为企业最重要的日程。有许多法律保护用户, 帮助他们对付强有力的供应商。但没有法律真正保护供应商, 帮助他们对付客户的势力。建立战略控制手段的目的就是补偿这种不平衡。

有许多战略控制手段：品牌、专利、版权、2年时间的产品开发提前量、20%的成本优势、控制分销渠道、控制供货、拥有客户信息流、独特的企业文化、控制价值链。每一控制手段都有助于使公司留在利润区，防止竞争对手偷走这里的利润。

在每一个行业，可以有不同的战略控制手段可供选择。品牌不一定对所有的市场都适用。控制价值链也可能是难以做到、或者不相干的。因此，在决定如何实现战略控制上的首要任务就是，对相关的控制方式的强度等级进行识别。表 3.4 提供了一个这样的等级排列。这个表格可能不适用于你的行业，或者需要做重大的修改；它只是说明，不是所有的战略控制手段都具有同等的保护利润的强度。

表 3.4 战略控制指数

保护利润的强度	指数	战略控制手段	案 例
高	10	建立行业标准	微软，Oracle
	9	控制价值链	英特尔，可口可乐
	8	领导地位	可口可乐 国际化
	7	良好的客户关系	通用电气，EDS
中	6	品牌 版权	许许多多
	5	2年的产品提前期	英特尔
低	4	1年的产品提前期	罕见
	3	10%—20%的成本优势	纽科 瑞士航空公司
无	2	具有平均成本	许许多多
	1	成本劣势	许许多多

每一个好的企业设计都至少有一个战略控制手段。最好的企业设计往往有两个以上的战略控制手段。例如，英特尔公司就有 2 年的产品提前量、控制价值链、品牌等战略控制手段。可口可乐公司有品牌、低成本的支撑系统、控制价值链、在各地的市场支配地位（例如，是竞争对手 3、4 倍或者 5 倍的市场份额）。

通用电气公司拥有低成本优势，同时在许多领域拥有成熟的客户关系，向用户提供完备的服务和解决方案。

迪斯尼公司在家庭度假领域拥有良好的客户关系，以及一系列的版权和竞争对手无法仿效的、独特的企业文化。

微软公司拥有行业标准、在若干产品市场上的绝对支配地位、和品牌等战略控制手段。

最后我们提示，尽管有不同的表述方式，但所有的证券分析家都在寻找那些保护企业利润流的战略控制方式。之所以如此，是因为证券分析家评价股票的最重要准则之一就是可预测性。企业战略控制的强度越高，业绩的可预测性也就越高。可预测性越高，对其股票的估值也就越高。为了使公司取得持续的价值增长，建立战略控制手段是至关重要的。

我的企业设计价值何在？

以利润为中心的企业设计可以为股东带来价值。究竟带来多少价值？盈利模型影响公司市场价值的程度如何？图 3.1 中的简单模型可以帮助我们回答这些问题。

图 3.1 着重表现了可口可乐、宝洁和美国航空公司的情况，说明一项企业设计是如何向股东反映公司价值的。在不同行业中，公司价值的影响因素是相同的：销售利润率、利润增长、资产密集度、战略控制手段。

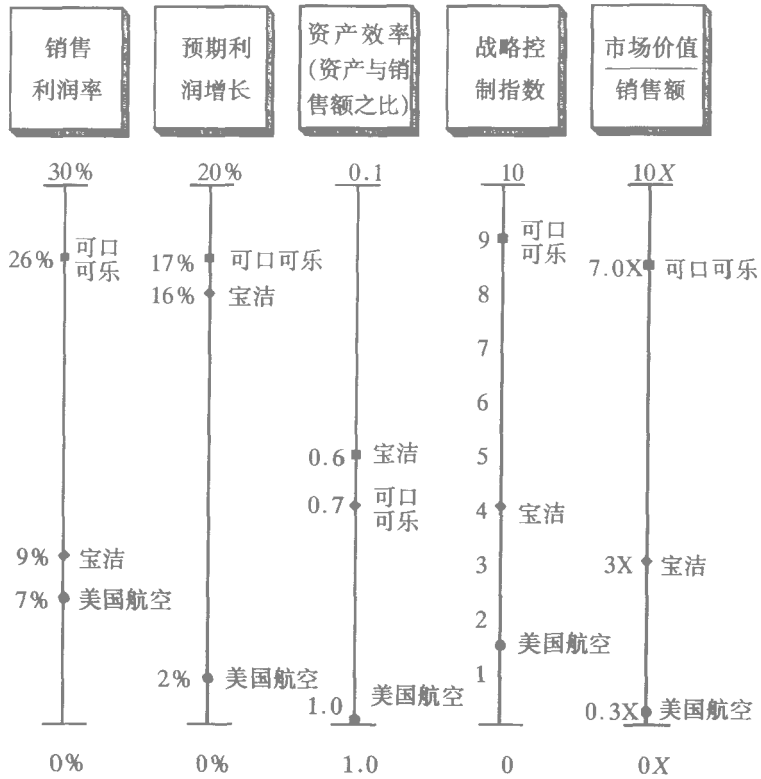


图 3.1 我的企业设计价值何在？

注：销售利润率 = 息税前利润 / 销售额；

预期利润增长 = 预期的利润增长率；

资产效率 = (资产 - 现金和现金等价资产 - 应付款) / 销售额；

市场价值 / 销售额 = (现有股份 × 股票价格) / 销售额。

资料来源：Compustat, Value Line, Company Reports, CDI Estimates。

可口可乐公司有 26% 的销售利润率，预计年利润增长为 17%，资产与销售额的比率为 0.7，战略控制指数为 9。可口可乐的优异业绩使得它的企业设计得到了投资者的回报，其市场价值和销售额的比率达到 7.0。

宝洁公司的销售利润率为 9%，预计年利润增长为 16%，资产与销售额比率为 0.6，战略控制指数为 4。投资者对公司价值的评估为其销售收入的 3 倍。这是一个很高的评价，尽管低于可口可乐。

美国航空公司的销售利润率为 7%，预计年利润增长为 2%，资产与销售收入比率为 1.0，战略控制指数为 1.5。这些指标使得公司市值对销售收入的比率为 0.3。

以上 4 项度量指标可以为投资者提供关于一个公司状况的定性判断或定量判断。用这 4 种指标做出的预测具有很高的准确度。在企业设计完成之后，管理人员可以使用这 4 种指标来度量一个企业的价值创造程度。按照延续经营的会计原则，这些指标是度量企业成功的尺度。

在价值迁移的场合，客户从产品 A 转向产品 B 利润区也随着这些客户从 A 转向 B，产品 A 的现有供应商仍然停留在 A，而新进入的供应商建立了供应产品 B 的企业设计。市场价值从现有供应商转向新来者。投资者认可这些新来者，因为那里具有利润增长的潜力。

这种价值迁移是常常发生的：从 IBM 迁移到微软和英特尔；从 USX 迁移到纽科；从联合航空迁移到西南航空；从 ComputerVision 迁移到 Parametric Technology；从 Folgers 迁移到 Starbuck's；从科马特迁移到沃尔玛。这样的例子可以继续写下几页。

当你的公司市值和营业收入比率下降时，肯定就发生了问题。这 4 项重要指标中的一个或几个开始恶化。原有的企业设计正在脱离用户的偏好，开始滑到利润区之外。此时，如果未能更新企业盈利模型，公司的价值就会下降。

公司市值和营业收入比率只是一个指标。我们都知道还有另外的一些指标。我们有时极其努力地工作，但效果越来越难以捉摸。客户离开了我们，利润也下降了。无论从财务数字还是从人们的感受，我们知道这是到了创新企业设计的时候了。

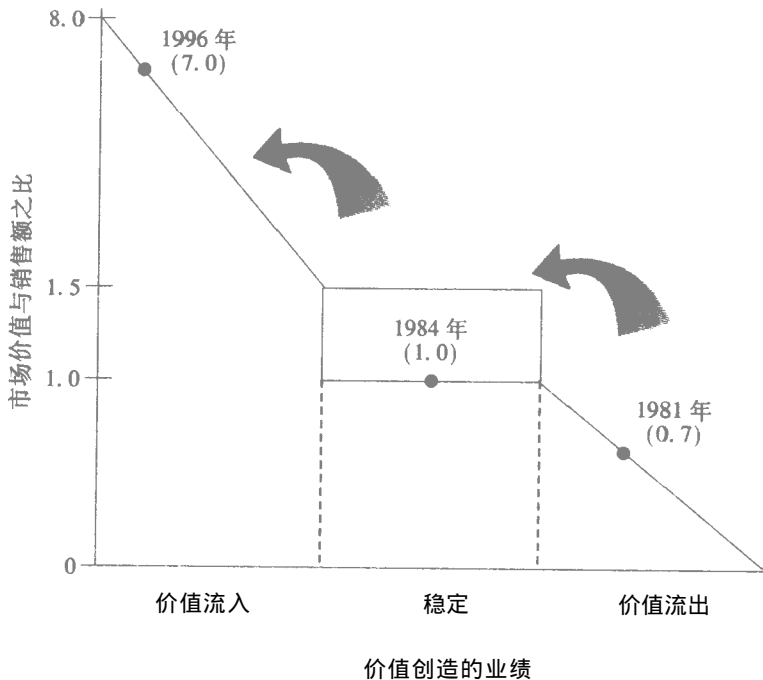


图 3.2 可口可乐公司的企业设计创新

应用以客户和利润为中心的原则来创新企业设计，将带来巨大的回报：客户回来了，利润增长了，员工的信心重新振作起来。

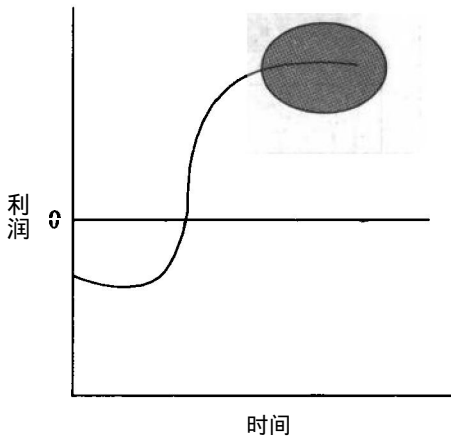
企业市值和营业收入比率大幅度上升。可口可乐公司是最重要的创新者之一。当它的 4 项度量指标改善时，它的市值与营业收入比率剧增（见图 3.2）。

在本书的第二部分，我们再来讨论这些创新者们的改革历程。

## 本章附录：22 种企业盈利模型

### 1. 客户解决方案模型

为了解客户而投资，设计解决方案，建立良好的客户关系。对供应商来说，这种做法在发展客户关系的初期是净投入，但以后会带来大量的利润。应用客户解决方案模型（customer solutions profit model）的著名例子是：通用电气（从硬件到服务，到解决方案），USAA（金融服务）和 Nordstrom（零售业务）。

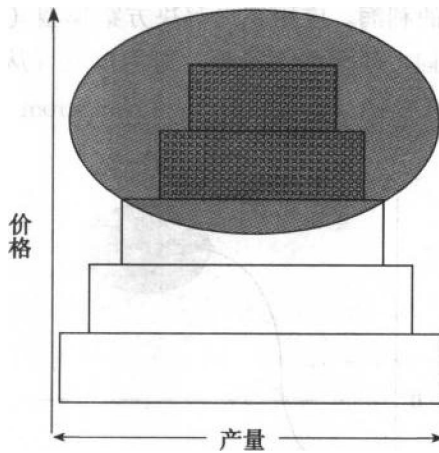


1. 客户解决方案模型

## 2. 产品金字塔模型

在产品金字塔模型（product pyramid profit model）中，满足客户关于产品风格、颜色、价格等偏好因素是最重要的。正是客户在收入和偏好上的差别，才形成了产品金字塔。在塔的底部，是低价位、大批量的产品；在塔的顶部，是高价位、小批量的产品。

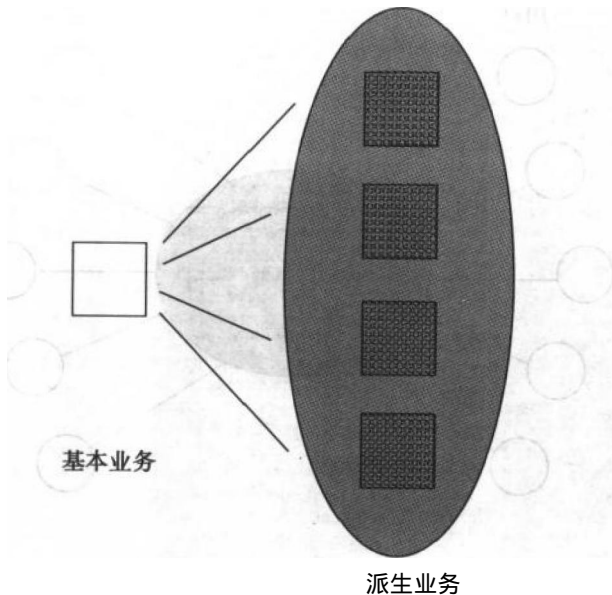
大多数利润集中在金字塔的顶部，但塔底部的产品也具有重要的作用。因为，这里的可以起到“防火墙”的作用。防火墙产品可以阻碍竞争者的进入，保护金字塔顶部产品的丰厚利润。



2. 产品金字塔模型

### 3. 多种成分系统模型

在多种成分系统模型 (multicomponent profit model) 中, 一个供应系统包含若干个子系统, 有的子系统占有较大比重的利润, 有的几乎无利可图。多种成分系统模型可以应用于各种行业, 比如碳酸饮料行业 (利润主要在饭店和自动售货机子系统), 旅店业 (常规业务利润较低, 公司会议租用业务利润极高), 书店 (书店本身是资产密集型的, 利润较低; 对企业、图书馆等机构团体的业务资产密集度较低 利润较高)

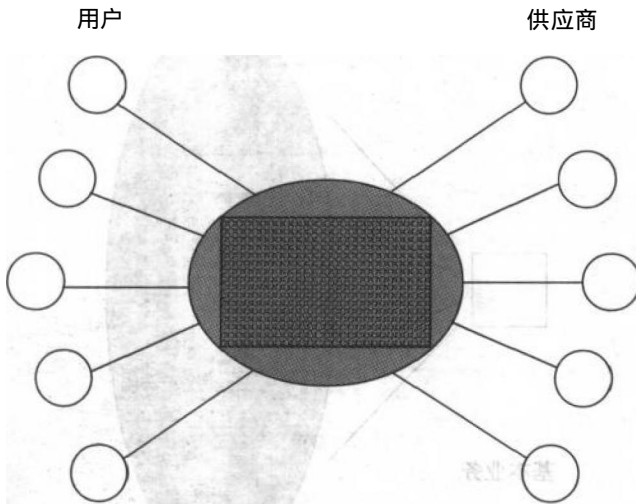


3. 多种成分系统模型

#### 4. 配电盘模型

在某些市场，许多供应商与许多客户发生交易，双方的交易成本很高。这就会导致出现一种高价值的中介业务。这种业务的作用类似于配电盘，其功能是在不同的供应商与客户之间建立一个沟通的渠道，从而降低了买卖双方的交易成本。

配电盘模型（switchboard profit model）的重要功能体现在配电盘自身。加入系统的供应商与客户越多，配电盘的价值就越大。



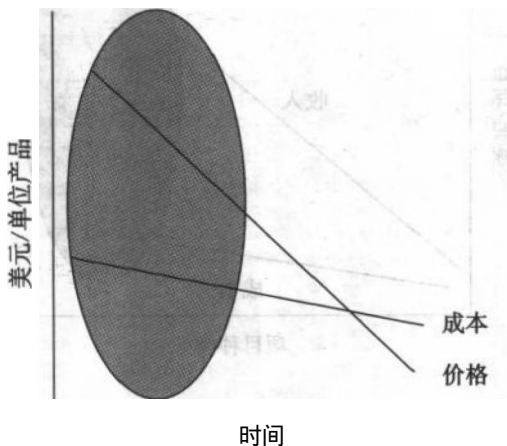
#### 4. 配电盘模型

## 5. 速度模型

在某些行业，创新业务的供应商具有先行优势，从而可以获得超额回报。随着效仿者的跟进，利润开始受到侵蚀。速度模型 (time profit model) 正是反映了创新者的先行之利。在速度模型中，利润来自于产品或服务的独特性。超额利润将随着效仿者的进入而逐渐消失。

应用速度模型的成功案例是英特尔公司。英特尔在竞争中总是比同行先行两步。其他可以应用速度模型的行业包括消费电器、金融产品的创新业务。

应用速度模型的关键并不像许多人认为的那样，在于进入市场的早晚，而是在于比你后面的竞争对手有两年时间的领先期。因为，几乎全部利润都发生在产品发布后的头几个季度。

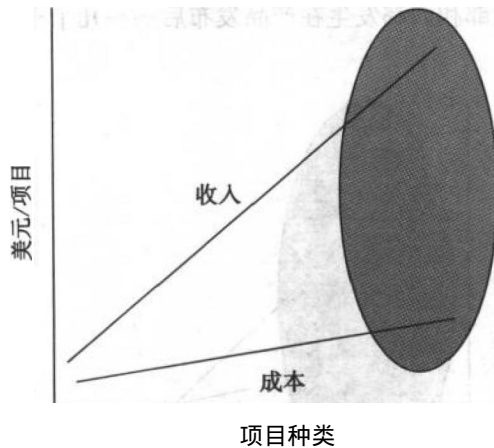


## 5. 速度模型

## 6. 卖座“大片”模型

在制药、音乐出版、影视制片、出版等行业，主要的业务活动是围绕着项目进行的。

在这些行业中，各种项目的成本可能有 5 倍的差别，而项目收益可能有 50 倍的差别。例如，一种药品的开发成本可能在 0.5 亿到 3 亿美元之间，而药品带来的收入累计在 5 亿到 150 亿美元之间。一部影视片的制作成本在 0.1 亿到 1 亿美元之间，而收入在 0.1 亿到 5 亿美元之间。根据卖座“大片”模型 (blockbuster profit model)，所有的利润都集中在“大片”项目上，收入也可能十分可观，足以超过开发成本数倍之多。

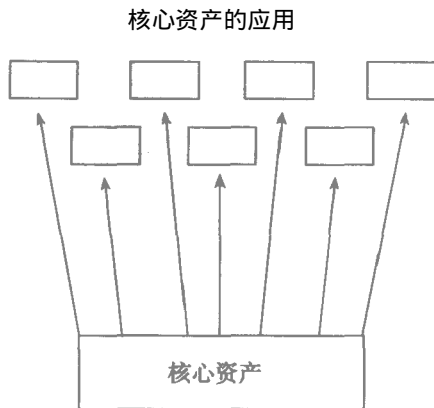


## 6. 卖座“大片”模型

## 7. 利润乘数模型

利润乘数模型（profit multiplier model）是指从某一产品、产品形象、商标或服务，重复地收获利润。应用利润乘数模型最好的例子是迪斯尼公司。迪斯尼公司将同一形象以不同方式包装起来。米奇、美妮、小美人鱼等角色出现在电影、影视、书刊、服装、手表、午餐盒、主题公园、专卖店。不管采取什么形式，这些角色都为迪斯尼公司带来回报。在迪斯尼公司，没有人像这些角色那么忙碌。

对于拥有强大消费品牌的公司来说，利润乘数模型是一个强有力的盈利机器。一旦投巨资建立了一个品牌，消费者就会在一系列的产品上认同这一品牌。当然，利润乘数模型的应用也有风险，因为品牌可能应用于一个对客户没有影响的领域。迪斯尼一直控制米老鼠形象的使用，避免将其应用于可能威胁其价值的地方。品牌是宝贵的资产，但也是脆弱的。



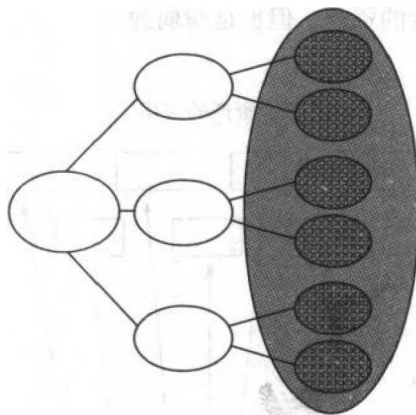
## 7. 利润乘数模型

## 8. 创业家模型

当企业成功与发展时，规模不经济开始发挥作用：企业的间接费用上升，不必要的支出增加，决策缓慢，脱离客户。

为了抵消这种消极力量，有些公司（例如 ABB 和软件库公司）重组自己，将公司分成许多很小的利润中心，以便强化盈利责任，更加接近客户。

应用创业家模型（**entrepreneurial profit model**）的一个极端的例子是热电子公司。该公司不断分拆出一些新的子公司，以保持与客户的直接联系，承担盈利指标，对公司股价负责。同时，这种模型还释放了一种强大的力量——一种向上的激励。新公司的管理人持有自己公司的股权。如果他们业绩良好，也可以得到巨大回报。



原有的业务

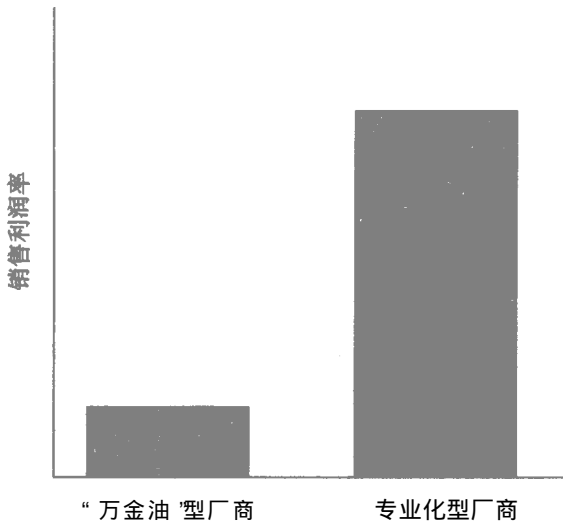
分拆出的业务

## 8. 创业家模型

### 9. 专业化利润模型

在许多行业，专业化厂商的盈利是“万金油”型厂商盈利的数倍。专业化厂商获利丰厚的原因是：低成本、高质量、优良的声誉、较短的销售期、更高的现金流入。

专业化利润模型（specialization profit model）的应用并不仅限于产品。例如，Home Depot 公司专门向那些愿意自己动手的用户提供服务。Home Depot 的成功在于，它努力满足了一个特殊客户群的需求。

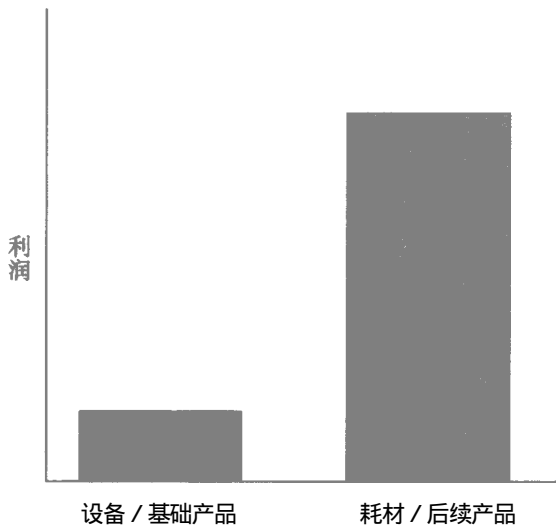


### 9. 专业化利润模型

## 10. 基础产品模型

在许多应用基础产品模型（installed base profit model）的业务中，基础产品的销售额或利润并不高，但其后续产品的利润极有吸引力。这样的业务包括：复印机、打印机、剃须刀、电梯等等。

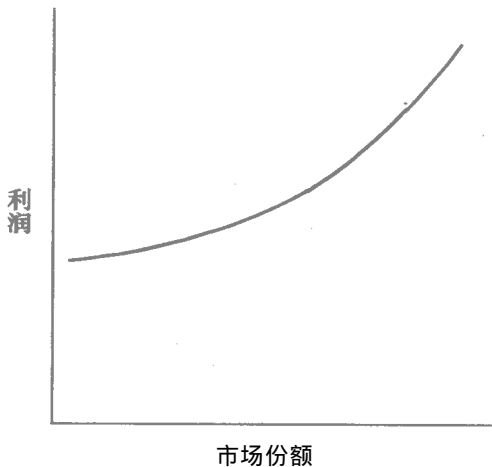
关键之点就是，建立具有最大潜力的基础产品，以便带来更多的后续产品销售收入和利润。



10. 基础产品模型

## 11. 行业标准模型

行业标准模型 (de facto standard profit model) 最引人注目的特征是它的规模收益性。在具有正的规模收益的行业，大量的竞争者（从起点的设备制造商，到应用开发商，到用户）被吸入行业标准持有人的“引力场”。进入这个系统的人越多，这个系统的价值就越高。正像在网络经济领域，网络用户越多，网络的价值就越高。于是，随着系统价值的增加，行业标准持有人可以得到更高的规模收益。应用行业标准模型的例子包括微软、Oracle、美利坚航空公司的 SABRE 系统。另一方面，在行业标准的竞争中失利的公司（例如苹果公司和 Sybase 公司）不得不靠边站，利润不断下降。

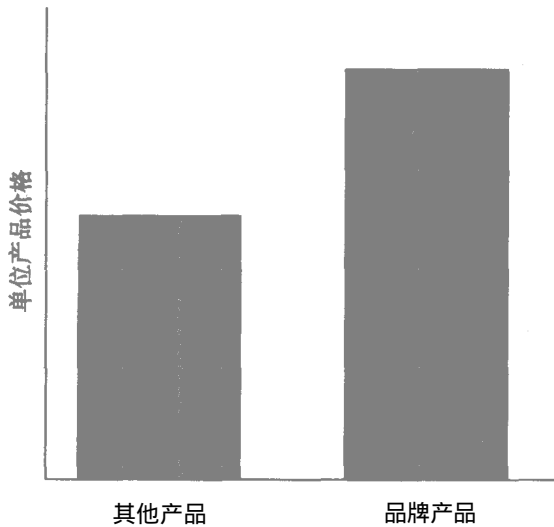


11. 行业标准模型

## 12. 品牌模型

多年来，应用品牌模型（brand profit model）的公司投下巨额营销投资，以增加公众对自己产品的了解、认同、信任和信誉。

反过来，用户使用“品牌”公司产品和服务的经历可以增强这种无形的品牌效应。当客户愿意为这样的产品支付高价，品牌效应便转化成有形的利润。由于品牌产品的价格大大高于同样功能其他产品的价格，因而成为品牌持有人盈利的主要来源。

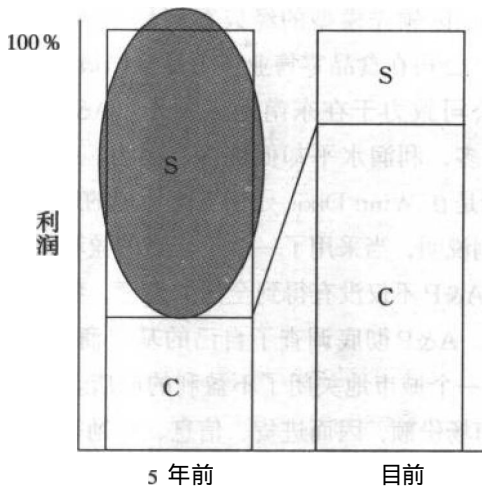


12. 品牌模型

### 13. 独特产品模型

当企业开发了新的产品，就会从这种产品的溢价获利。图中“S”，代表独特的产品，“C”，代表普通产品。在竞争对手开始效仿之前，独特产品获利丰厚。

可以应用独特产品模型（specialty product profit model）的行业包括：制药、专业化工。这些行业的产品周期从 8 到 15 年不等。随着时间的推移，由于专利到期或竞争等因素，独特产品的收益开始下降。于是，这些企业的关键任务就是明智地选择研究与开发的项目，准备明天的独特产品。应用独特产品模型的杰出案例是默克、Hercules 和 3M 公司。



13. 独特产品模型

#### 14. 地区领先模型

在许多行业，公司业务几乎完全是地区性的。这样的行业包括：上门医疗、食品店、零售门市部。

一家在美国处于领导地位的上门医疗公司案例说明了地区领先模型（local leadership profit model）的作用机制。从这家公司的成本结构看出，发生的绝大多数成本是地区性的。重要的是成为地区领袖，而不是全国性公司。当它的 300 个分支机构都成为各个地区的领袖，就会呈现附图所显示的形态。

当这家公司考虑选择哪些客户和哪些城市的时候，显然有一种投资政策将会带来最高的回报。这是一种有序的投资政策，将其分支机构朝着地区领袖的方向转变。

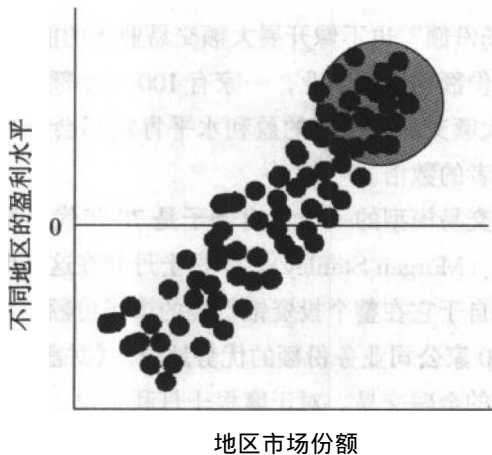
另一个应用地区领先模型的经典案例是 60 年代的 A&P 公司。当时，A&P 公司在食品零售业务上是全国最大的公司之一。而 Winn Dixie 公司致力于在东南地区领先。A&P 在规模上比 Winn Dixie 大得多，利润水平却低许多。因为，A&P 在地区不具有优势，特别是在 Winn Dixie 处于支配地位的地区。

A&P 的案例说明，当采用了一个不恰当的盈利模型时，企业所面对的风险。A&P 不仅没有得到全国的份额，各个地区的份额也普遍被削弱了。A&P 彻底调查了自己的基层商店的盈利状况。然后，一个城市一个城市地关闭了不盈利的商店。这样做降低了 A&P 在地区的市场份额，因而进货、信息、后勤等方面也受到了削弱。地区的市场份额没有增加，反而缩小了，情况完全和 A&P 选择的盈利模型背道而驰。实施这种错误战略削弱了 A&P 的财务实力，公司最终被一家西德食品销售商 Tenglemann 收购。

尽管沃尔玛特公司的萨姆·沃尔顿（Sam Walton）的做法朴素，几乎没有一家企业的领导人像他那样清楚地了解自己企业的

盈利模型。萨姆·沃尔顿知道，在地区领先（即处于绝对的支配地位）比什么都重要。地区领先可以降低后勤成本、广告费用、招收雇员的成本。他不受让沃尔玛特成为全国性大公司的诱惑。相反，他的方法是一个地区接一个地区的“地毯式轰炸”。这种对地区领先战略的看重，以及对战略的有效实施，使得沃尔顿的利润不论在附近地区还是边远地区都比同行高出几个百分点。这些高出的利润为公司提供了额外的资源，支持公司在 30 年以来获得了 20% 以上的增长速度。按照沃尔顿的方法，是盈利支持了增长，而不是增长导致了盈利。在零售店层次，可以试验各种企业设计，只要盈利就可以采用。零售店并不是只管经营。

近期的一个应用地区领先模型的突出案例是 **Starbuck's** 公司。不是遍地开花地发展业务，从而疏于管理，**Starbuck's** 公司一个一个地建立了自己的地区优势。首先是占领西雅图，然后是芝加哥，接着是温哥华。**Starbuck's** 认识到它的优势是地区性的，



#### 14. 地区领先模型

包括后勤支撑、方言、招募员工。Starbuck's 利用这些优势来增加自己的盈利，而不仅仅是企业规模的扩大。

### 15. 大额交易模型

在某些以交易为特征的行业，随着交易量和收入的增加，完成每笔交易的成本并不以同样速度增加。利润集中在大额交易上。这样的例子包括投资银行业务、不动产经营、长距离航空运输。

按照大额交易模型 (transaction scale profit model)，控制大额交易的公司将得到最多的回报。因此，关键是识别这些客户并投资于这些客户。

在投资银行、不动产、商业贷款、长距离运输、长途旅行等行业，营业收入随着交易量的增加而增加，但成本并不以同样速度增加。所以，小额交易的利润也少。而超大额交易的利润可以达到收入的 90%。

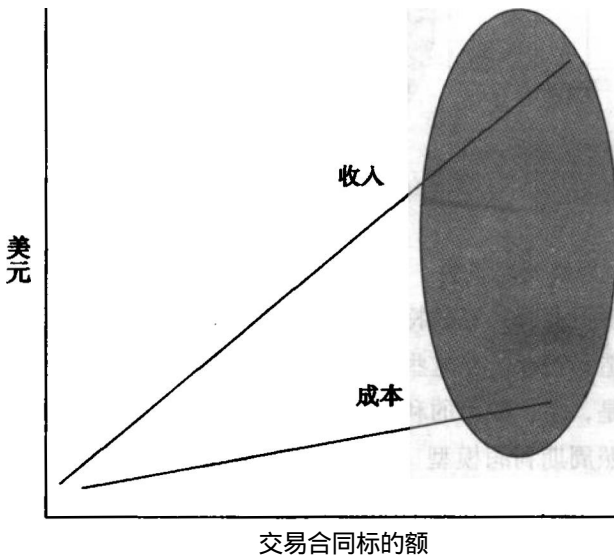
在这样的行业，“经验曲线”的作用不大，甚至完全不起作用。“相对市场份额”也不像开展大额交易业务的能力那样重要。对于两家市场份额相同的企业，一家有 100 笔小额交易，另一家只是 5—6 笔大额交易，两家的盈利水平肯定不会一样。后者的盈利将会是前者的数倍。

应用大额交易模型的一个杰出例子是 70 年代早期的摩根士丹利投资银行 (Morgan Stanley)。摩根士丹利在这一时期的突出业绩并不是来自于它在整个投资银行业的市场份额，而是来自它在《财富》100 家公司业务份额的优势地位。《财富》100 家公司拥有最大规模的金融交易。对于摩根士丹利来说，处理一笔 1 亿美元融资的成本并不比处理一笔 500 万美元融资的成本高出多少。而两项融资手续费的差异却是巨大的。毫无疑问，摩根士丹

利的竞争对手要拼命争夺《财富》100家的业务。这里正是大额利润所在。在风险投资行业，有几家基金一直在建立自己的市场地位，去争夺最好和最大的交易。

资本市场里大额交易的好处也适用于运输市场。长途运输比短途运输更为有利可图。长途飞行比短途飞行更为有利可图。其原因在于，每英里的实际成本并不像收入增长得那样快。将业务集中于长途海运的公司将比它们的同行做得更好。

英国航空公司（**British Airways**）从前业绩不佳，一直努力开拓长途空运市场。这种注重大额交易的战略转变使公司获益匪浅，即使在经济萧条中仍然有利可图。

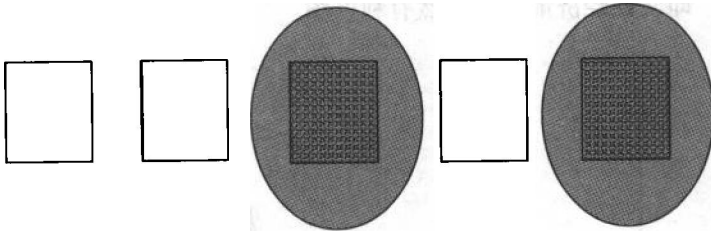


15. 大额交易模型

## 16. 价值链定位模型

在许多行业，利润集中在价值链的某些环节，而其他环节利润极少。在计算机行业，利润集中在微处理器和软件领域。在化工行业，利润集中在生产领域，而不是销售领域。对一般产品来说，利润集中在销售领域，而不是生产领域。在汽车行业，利润集中在金融服务、贷款担保等下游业务，而不是总装或销售。

按照价值链定位模型（value chain position profit model），把业务集中在某些环节可以获得更高的回报。



16. 价值链定位模型

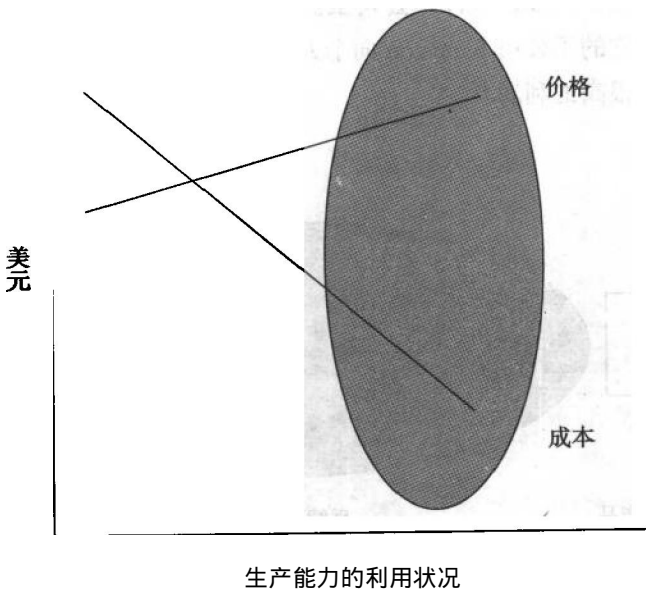
## 17. 周期利润模型

许多行业都具有独特的和明显的周期性，比如化工、钢铁、设备制造等行业。在这些行业中，企业利润是行业周期变化的函数。于是，生产能力的利用状况可以反映一个企业的利润水平。

按照周期利润模型（cycle profit model）的解释，有些公司比其他公司业绩更好。丰田公司认识到其业务受到行业周期的制约，长期致力于降低企业的盈亏平衡点，取得了比别人优异的业绩。丰田无法改变行业周期，但可以在了解周期的基础上优化自己市场地位。

周期利润模型还可以用于改善企业的销售收入。例如，道氏化学公司（Dow Chemical）就掌握了在周期不同阶段的定价方法。当生产能力达到满负荷时，道氏化学首先提高价格；当生产能力利用不足时，道氏化学滞后降低价格。

虽然企业盈利水平受到行业周期的制约，但管理得法可以带来一种成本优势或定价优势，从而对企业盈利水平带来很大影响。



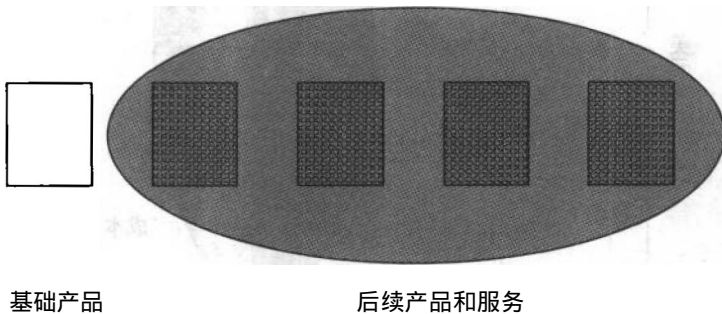
### 17. 周期利润模型

## 18. 售后利润模型

在产品制造和航空运输等行业，企业并不是依靠销售产品或提供服务来获利，而是依靠产品的售后服务和融资来获利。当发现利润已经迁移时，企业不得不向下游去寻找新的利润来源。

通用电气是一家应用售后利润模型（after-sale profit model）的绝好例子。通用电气在它的航空发动机和内燃机事业部已经开展了服务和融资业务，以便从这里的客户得到更多的价值。

尽管售后利润模型与基础产品模型较为类似，但二者存在根本区别。一家公司即使没有基础产品，也可以应用售后利润模型得到好处。例如，软件库公司虽然没有计算机方面的基础产品，但通过它的子公司 Kingston 向个人计算机用户出售附加存储器，得到了很高的利润。

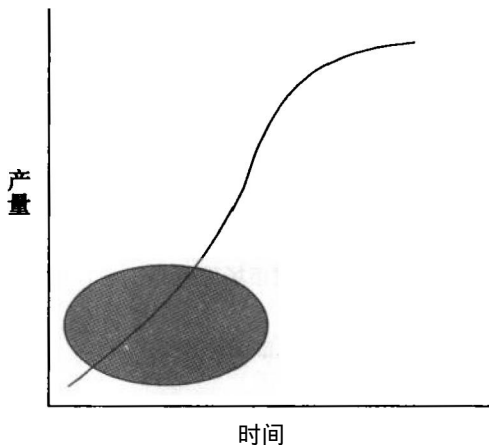


## 18. 售后利润模型

### 19. 新产品利润模型

新产品的利润是新产品及其发展速度的函数。新的高利润产品推出之后，发展将会很快。一旦产品成熟了，利润就会下降。一个经典的例子是个人计算机行业。桌面计算机市场已经成熟而无利可图。位于 S 曲线中部的手提计算机仍然有利可图。位于 S 曲线底部的服务器最为有利可图。康柏公司的大部分利润来自它在服务器市场的领先地位。

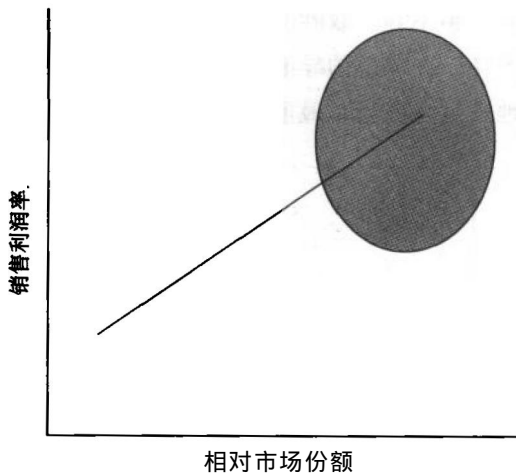
其他适用新产品利润模型（new product profit model）的行业包括：汽车、复印机、机械设备、乐器制造。在这些行业，产品周期从 3 到 7 年不等。取胜的关键是，时刻准备将投资转换到下一代主导产品，并取得领导地位。下一代主导产品是指，那些能够最恰当地满足客户当时最重要需求的产品。



19. 新产品利润模型

## 20. 相对市场份额模型

在许多行业，市场份额高的企业较其他企业更为盈利。由于大型企业拥有较多的产品制造经验和批量购买原材料的条件，因而具有成本和定价方面的优势。较大的销售量也相对降低了广告费用和固定成本。相对市场份额是针对同行业竞争对手来说的，而不是指绝对的市场份额。按照相对市场份额模型（relative market share profit model），相对市场份额越大，企业越能够盈利。

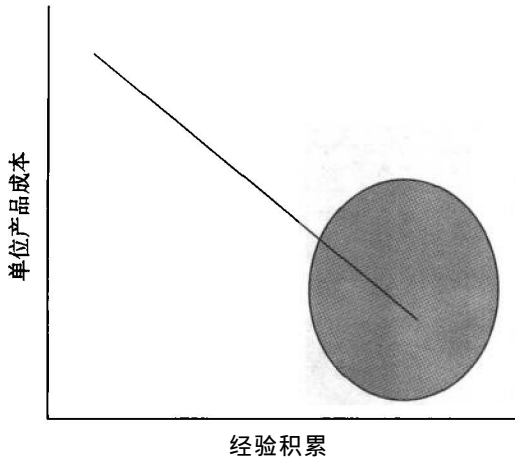


## 20. 相对市场份额模型

## 21. 经验曲线模型

经验曲线模型（experience curve profit model）是指，当企业在制造产品或提供服务方面积累了更多的经验的时候，每笔交易的成本就会下降。与没有经验的企业相比，一个积累了许多专门

经验的企业将会更多地盈利。



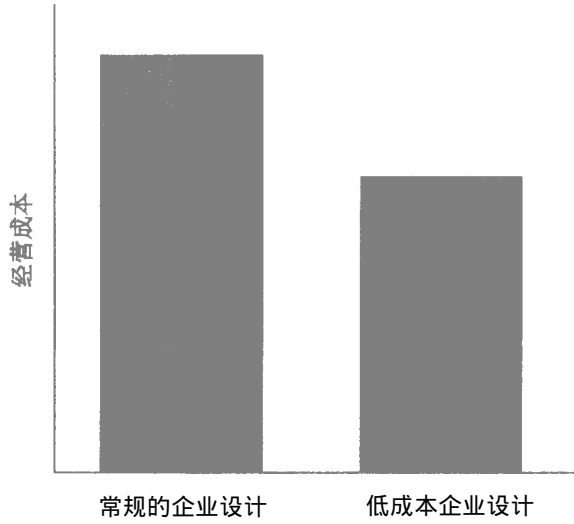
## 21. 经验曲线模型

### 22. 低成本企业设计模型

你总是能够战胜过去的经验，许多人都做到了这一点。你可以采用低成本企业设计来战胜过去的经验，从而使行业中现有对手的经验失去价值。纽科公司在钢铁行业应用低成本企业设计模型（low-cost business design profit model），使小型钢厂战胜了大型综合钢厂。西南航空公司应用低成本企业设计模型，用“点对点”空运模式战胜了“辐射”空运模式。戴尔计算机公司应用低成本企业设计模型，用直销方式战胜了传统的街头店铺销售方式和多层次销售渠道。

面对采用低成本企业设计的供应商，重视常规方式和经验积累的供应商总是处于劣势。如果企业设计不正确，再多的经验对

你也帮助不大。



## 22. 低成本企业设计模型

## 第二部分

# 创新者及其成功的案例



## 第四章 杰克·韦尔奇——为客户 提供解决方案的企业设计

- 我的产品是否市场份额很大，但利润很低？
- 我的公司是推销产品，还是为客户提供解决方案？
- 我是否应当把公司业务从制造业转向服务业，和以知识为基础的业务领域？
- 是否有可行的方式，将我的公司转向未来的高利润领域？

这是一个被所有的商业类杂志都忽视了的故事：一个中等规模的公司从通用电气购买了价值 50 万美元的个人电脑。这意味着什么呢？通用电气并不制造电脑！这家公司为什么不直接从制造商那里购买电脑呢？答案是：制造商只卖电脑，而这种产品很多厂家都能生产。相反，通用电气不仅向这家公司出售电脑，还提供自选配置、附件、服务和融资。这家公司与客户的联系是电子化的，它的电脑网络一天 24 小时、一周 7 天、一年 52 周都要运转。公司需要电脑来支持对客户的服务，而融资提供了资金的来源，使企业能够更好地匹配收入和支出，进行一项为期 3 年的技术改造。通用电气看到了这一系列需求，满足了他们的需要，为他们提供了一个解决方案 (Solution)。

通用电气在企业设计方面处于行业的最前沿，它成功地回答了许多制造业公司管理人的一个问题：“我怎样通过制造和销售

产品盈利？”生产电脑正在很快地成为一项无利可图的业务，正如生产汽车、消费电器和许多其他金属制品一样。实际上，制造业时时处于不盈利的威胁之下。强大的消费者和迅速跟进的模仿者通力合作，正在吸干昨天的利润池，将昨天盈利的领域变为明天的无利润区。

是不是所有的制造业都处于无利润区，精力耗尽而回报微薄呢？对这个问题的回答是，既是又不是（见图 4.1）。如果你的企业设计只侧重于产品，答案就是肯定的。但如果你像通用电气那样对待你的产品，只把它作为一个经营战略体系的一部分，答案就是否定的。这种经营战略体系把满足客户的需求看成是进入利润区的新的机遇。

出售产品，或者



出售全套解决方案



图 4.1 通用电气的企业设计：“卖解决方案，而不仅是产品”

遗憾的是，多数制造商仍在使用 20 年前的经营模式。他们以为他们的客户同以前一样；他们生产同以前的产品；他们仍在试图用质量和定价来使自己与众不同；他们仍然把出售产品作为惟一的价值获取方式。最重要的是，这些制造商只用他们的产品为客户创造价值——他们使用的都是以产品为中心的企业设计（product-centric business designs）。如果在一个即定的行业里，每个公司都使用同样的以产品为中心的企业设计，他们就会都以同样的方式进行竞争，向他们的客户提供同样的东西。在这种环境下，一个公司能够使自己和产品与众不同的惟一方式就是，在成本和质量上领先。而如果这个行业所有的制造商都想在成本和质量方面领先，该行业就会变成一个无利润区。

随着现有产品价值的干涸，那些仍在为市场份额奋斗的制造商们将会看到，在销售收入增加的同时，利润却在下降。这种现象反过来又阻碍了他们为股东创造价值。这种状况在很多以制造业为基础的市场上屡见不鲜。

在担任通用电气首席执行官期间，杰克·韦尔奇（Jack Welch）三次更新了通用电气的企业设计，每次更新都更加远离了传统的以产品为中心的制造业模式。第一次更新是以利润为中心的“不是第一，就是第二”；第二次更新是以利润为中心的“群策群力”最近的一次更新是以利润和客户为中心的“卖解决方案”。在这三次更新中，韦尔奇始终不渝地在满足客户的需求和偏好。其结果是，通用电气的市场价值从韦尔奇 1981 年就任首席执行官时的 130 亿美元，增加到 1996 年底的 1 620 亿美元（见图 4.2）。

由于实行了以客户和利润为中心的企业设计，韦尔奇为通用电气的股东创造了 1 500 亿美元的价值。他在任职之初，就意识

到客户的需求和偏好会改变，其结果必然导致他所在行业利润区的转移。韦尔奇意识到，要使通用电气总是处于利润区之内，就必须经常更新它的企业模式。

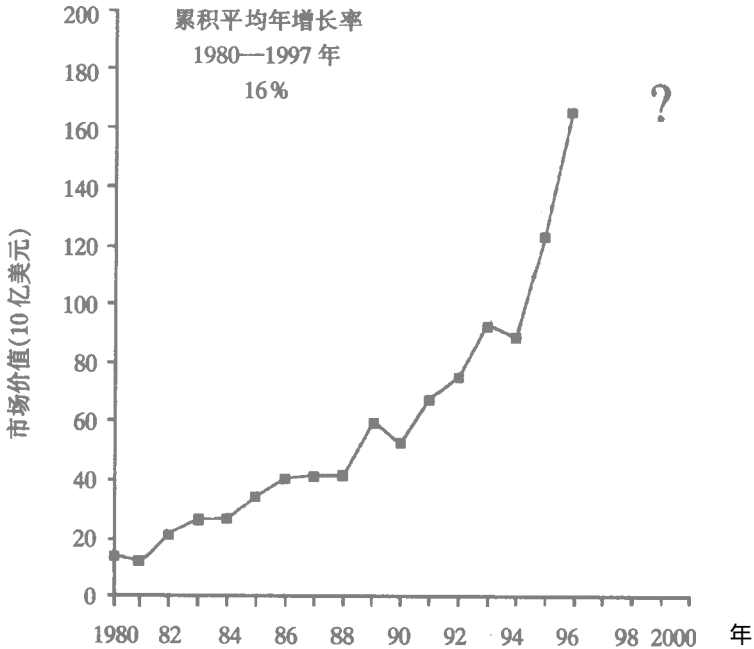


图 4.2 通用电气公司市场价值的增长

韦尔奇对通用电气企业模式的更新是分阶段进行的。他在每建立一个更高级的企业设计之前，都要确保通用电气的主营业务健康发展。为此，他使通用电气在每项业务领域都成为领先者，并大幅度压缩成本。这些以利润为中心的行动使通用电气成为行业的领导者，为韦尔奇走向下一个企业设计奠定了必要的基础。

每次更新企业模式，韦尔奇都提出、确立和运用了能够推动变革的思维。韦尔奇克服了传统观念，创造了紧张、挑战性的工作环境。他面对来自同伴、客户和竞争者的巨大阻力。韦尔奇克服这些障碍的方法是，建立新的经营概念，深化这一概念，激发公司的士气，然后贯彻这一概念，直到通用电气（包括它的员工、客户、甚至它的竞争者）都看到它的价值，相信它。韦尔奇确信，通用电气将继续采用思维驱动型（ideas-driven）企业设计。为此，韦尔奇在纽约的克罗托威尔（Crotonville）投资建立了通用电气商学院。这就是为什么通用电气能够成为美国优秀的应用知识公司（applied-knowledge company）的原因。

韦尔奇找到了一条在制造业赚钱的途径。他精心设计了一个企业模式，这一模式能够充分利用通用电气最重要的资产——现有用户和客户关系，为通用电气的股东创造更多的价值。看来，通用电气已有充分的条件来继续增加它的价值。在很多制造商都感到制造业正在变为规模庞大的无利润区时，通用电气却能在众多制造业领域赚钱。

### 一、不是第一，就是第二

当韦尔奇 1981 年上任时，通用电气是一个规模庞大、多样化的制造业公司。说起来有些让人难以置信，它的产品从灯泡到飞机发动机、机车、合成树脂，应有尽有。这种产品多元化模式是过去 10 年很多制造商都采用的增长战略。制造商们为了取得更大的成功，并希望在各种产品和行业上分散风险，纷纷走上收购兼并之路。当这些制造商为客户创造的价值大部分来自它们所销售的产品时，这种增长战略是有意义的。如果你能生产出最好的产品、建立起一个强大的销售系统、使产品在市场上畅销，你

就能创造价值。如果你想创造更多的价值，增加产品销售量就是了。

很多公司到此就为止了，但韦尔奇的通用电气不是这样。韦尔奇认为，公司创造更多价值的途径不仅仅在于增加产品销量，更在于增加单位销售产品的利润。而在当时，增加单位销售产品利润的最好途径，就是成为市场份额的领先者。在七八十年代，市场份额领先者享有更多的利润，其原因在于，它们拥有更大的经济规模、更丰富的制造经验和大批量的购买能力。再有，市场份额领先者可以成为本行业的标准，因而可以将产品价格定得高一些，卖给那些不愿承担风险的客户。在 1981 年的时候，拥有市场份额就拥有了利润区。

韦尔奇当时的指导思想是，通过市场份额领先来获取利润。于是，韦尔奇对通用电气 70 年代多元化的企业设计进行了更新，提出了一个大胆的思想：不是第一，就是第二（Be No.1 or No.2），否则就退出（Get Out）。这种思想以最清晰和最直接的方式表明，通用电气今后将只投资于能够取得行业领先地位的业务。通用电气的精明做法是，将没有竞争优势的业务出售给急于买进且有能力经营的企业，用这笔钱壮大其他业务，或者上更好的项目。通用电气的信条是：或者改进，或者退出。改革就从现在开始做起。

尽管韦尔奇看到这种思想能够成为一个有力的利润增长引擎，但他知道，在业务种类繁多的通用电气，要想达到全公司上下一致，必将遇到极大挑战。这就要有一个极为简单可行的口号，这个口号要易于理解、便于记忆和贯彻。韦尔奇相信，要想达到真正的变革，就需要不断的沟通，不懈的努力，还要有一套易于贯彻的行动方案。这些行动有助于实现上述口号，但通常很

难做到，而且容易受到强烈抵制。

“不是第一，就是第二”模式的推行使人激动，但随后反对的声音接连不断，其表现是决议难以通过，成效甚微，公司内很多人都认为“这一口号很难落实”。总的来说，反对韦尔奇计划的理由是充分的。我们能够想象部门领导人是如何提出反对意见的：

“杰克，冷静些。不应责备那个第三或第四的家伙。顺便说一句，他刚接手时那个部门还是第六呢。实际上，他做了很多工作。去年他的销售收入一个亿。我们应当留住他，我们应当留住这项业务。”

毕竟，取得第一或第二的目标很容易被认为过于简单或武断。任何一个理智的人都会对他进行劝说。

但杰克·韦尔奇不是一个冷静的人。至少，在试图改变一个像通用电气这样庞大而又成功的公司时，他不是一个人冷静的人。他将自己的主张坚持了两年，到 1983 年，随着公司财务状况变好，改革的效果初步显露。“不是第一，就是第二”的口号在通用电气内部开始得到更多人的支持，甚至成为一个人人都引以为自豪的口号。对日益接受以利润为中心观念的经理们来说，“不是第一，就是第二”是通用电气得以生存的坚定、现实和战略性的原则。

“不是第一，就是第二”模式是以利润为中心的，它的主要精髓是，这是迈向一个更强大公司的战略步骤，而不是目的本身。“不是第一 就是第二”只是一种以利润为中心的企业模式，这种模式还要随着客户的变化而更新。

客户确实是在变化。它们变得更加强大了。通用电气的产品，很大一部分是卖给像福特、沃尔玛特、通用汽车和波音这样

一些公司客户。在几个客户成为卖主大部分收入和利润来源的时候，客户往往会利用它们日益强大的力量来压低价格。在追求市场份额的竞赛中，制造商们被迫将价格降到无利可图的地步。市场份额领先不再是利润的来源。利润区开始转移。为保持盈利，通用电气需要一个新的思想和一个新的企业设计。

## 二、群策群力

到 80 年代中期，韦尔奇和其他富有远见的管理者们认识到，光是赢得市场份额已经不够了。市场份额和盈利之间的联系正在减弱。在某些行业里，价格的螺旋式下降导致了大量的无利润区。在很多情况下，市场份额同盈利之间甚至开始出现了背离关系。在诸如汽车、咖啡、建筑钢材等不同产业里，最小的企业最赚钱，最大的企业最赔钱。市场份额高但效率低的企业已经风光不再。

韦尔奇认为，通用电气可以变得比 80 年代中期更有效率。他这样说有其数字依据。80 年代初期，通用电气的劳动生产率增长只达到了每年 2%，令人失望。在通用电气的很多行业里，客户势力对价格压力很大，通用电气不得不改变“不是第一，就是第二”企业设计——从单纯的产品市场份额转向高效率市场份额（high-productivity market share）。韦尔奇为这一转变提出的思想就是著名的“群策群力”计划（work-out）。从字面上说，就是在集思广益的基础上作出决策。

该计划的中心思想是，把最接近实际生产过程的员工们召集起来，由他们描述和归纳公司目前正在使用的生产方法，确定可以去掉的多余环节。“群策群力”正面抨击和反对官僚主义习惯，主张当场制定方案。当天向管理人提出建议，由他们当场决策

“采纳”或者“不采纳”，然后付诸实施。

群策群力具有不拘常规的特点，它起到了鼓励员工参与、改进沟通的作用，给员工一种个人参与感。这种转变表明，通用电气的企业模式在组织结构上发生了深刻变化——从命令和控制转向更加重视员工的作用和潜在贡献。这是一种巨大的释放才能的机制。韦尔奇通过弱化等级束缚和提高员工的实际参与，极大地提高了生产效率。这是将市场份额领先地位转化为高利润的惟一保证。

群策群力计划于 1988 年 10 月正式实行后，就渗透到了公司文化的各个方面。它发展成了一种半控制型的、有组织的链式反应。到 1992 年，有 20 多万通用电气的员工参加了群策群力计划培训。1993 年，有 2 万多通用电气员工参加了群策群力计划的某一方面。该计划对通用电气的效果是巨大的。在群策群力计划实行前的 1981 年到 1986 年，通用电气的年劳动生产率增长为 2%。而在群策群力计划实行以后的 1987 年到 1991 年，这个比率翻了一番，达到 4%。

韦尔奇的天才来自他对形势及早的和具有远见的分析，和及时反应的能力，而不是仅仅局限于最初的方法。正如“不是第一，就是第二”是韦尔奇在综合已有思想基础上，提出的具有创造性和可行性的方案一样，“群策群力”也具有创造性和可行性。“群策群力”总结了通用电气内部新出现的关于发展速度和结构重组的思想，这些思想是 90 年代初由企业评论家正式表述出来的。

像韦尔奇的许多思想和行动一样，群策群力计划领先其他美国大公司数年。这些公司 90 年代初还在做的是：创造一个更合理、更有效率的企业形象。当很多公司真正卷入重组热之后，它

们常常走错了路。它们顽固地坚持过时的企业模式，而不是更新它们的企业设计，以进入明天的利润区。相比之下，即使在通用电气利用群策群力计划来理顺现有企业模式的时候，韦尔奇已经在开始设计下一个改革方案了。通用电气不断更新它的企业模式，使其在理念、结构和方法等方面，进一步达到以客户和利润为中心。

### 三、卖解决方案

劳伦斯·杰克逊（Lawrence Jackson）是某大型汽车部件供应商的总裁，该公司销售额 10 亿美元以上。劳伦斯·杰克逊很健谈，他最近愉快应邀，谈了他做生意的一些经历。

“我给你们讲三个关于销售方面的故事，这些都是过去两个月里我亲身经历的。第一个推销员来自某大化学公司，该公司制造并提供我们需要的很多化工原料。这个人温和、文雅、熟知专业，对他的产品的技术性能和特点非常了解，他一个劲地向我宣传他的产品是如何的好。”

“当然，他是对的。他们公司制造的产品确实很好，但其他供应商的产品也很好。他表示可以直接供货。这个想法很好，但对我意义不大。因为我的其他供应商的化工产品也很好，而且运输费用很低。在供应商众多的情况下，这个供应商能给我带来什么好处呢？”

“第二个推销员与他不太一样。他只卖塑料，而我们正好大量使用塑料。他对技术也很在行。他对自己的产品和公司很有信心，他告诉我他们正在开发的所有能增加价值的新项目。这些项目确实伟大，可这些与我有什么相干呢？他说这些项目将来能够

创造价值，我说，那你就将来再来吧。”

“第三个推销员来自通用电气。尽管他的工作是推销塑料，但他只字不提他的产品，他只是向我提问题。我在设备上的支出是多少？生产厂里的损失情况怎样？在生产厂中，我在使用现有原料和操作设备的过程中，遇到的最大问题是什么？我在运输和后勤方面的资金投入是多少？”

“我们谈得很投机。当谈到我们在经营中面临的问题时，我们探讨了一些很有趣的问题。我们谈了很多。”

“两周以后，他又来了。他给我看了通用电气资本公司关于降低我的资产密集度和融资成本的建议。这些建议既有工厂设备方面的，也有后勤方面的。他告诉我如何减少库房面积。还有，通用电气的工程师可以和我们一起制定方案，使原料使用达到最优化。”

“然后，我们继续讨论公司全球业务的支持问题。我们目前的业务在世界遍地开花。他告诉我，通用电气可以在我们的全球化问题上给予支持。”

“我计算了一下，他给我们节省了很多钱。在资本、融资和生产厂损失等众多方面。当然，他拿到了我的塑料业务，几乎是所有的塑料业务。他还将拿到我们在全球的塑料业务。”

“喜欢这样做生意的不光是我一个人，我的同伴也喜欢这样。他们与推销员打惯了交道，只有通用电气的推销员，肯花时间听他们的问题，帮助他们解决问题。当决定把我们的塑料业务给谁时 答案就不言而喻了。”

“再有，得到这种全球性支持，使我们的生存变得更容易。我们的客户是挑剔的汽车制造商，在向他们争夺生意的过程中，通用电气资本公司的支持给了我们很大帮助。”

\* \* \*

到 90 年代初，韦尔奇认识到，即使是高市场份额和高生产率，也不能保证持续的利润增长。要想成功，就必须将通用电气的企业设计再提高一步，从卖产品转变为向用户提供解决方案。

改变企业设计的理由是，客户的需求和偏好发生了变化。

客户的需求正在发生根本性变化。多年来，随着他们从供应商手中购买产品的增多，他们也内行起来，对产品也越来越熟悉。随着他们对制造商的产品和技术的认识不断增加，产品的技术规格已经不那么重要了，重要的是产品对使用者的经济效用。结果，购买产品的决策人从代理商、技术员和工程师变成了管理者和高层经理。工程师们关心他们购买的产品的技术细节：这些产品是否符合规格？采购价格与竞争者相比是否具有优势？而高级管理人员更关心使用这些产品的经营系统。高级管理人看重的不是具体产品，而是解决老问题的新方法。这种新方法会减少生产过程的成本，增加公司的盈利。

这次转变带来了一个新的重要的商业机会，但传统的以产品为中心的供应商对此并不适应。利用这次机会意味着，制造商必须将他们选择客户的权力从工程师和代理商转给公司的高级管理者；将经营范围从卖产品转为提供解决方案；将产品的差别优势从价格转变为使客户的系统更加经济；将价值来源从产品转向服务。简言之，制造商必须改变他们的整个企业设计。韦尔奇在通用电气就是这样做的。

当选择客户的权力从企业的工程师转向首席执行官，韦尔奇开始改变通用电气的营销方式。除了依靠那些向中间商和工程师推销产品的推销员之外，韦尔奇本人还亲自参加与用户公司首席

执行官的营销对话。经过与各种客户打交道，包括医院、零售商、汽车制造商和公用事业机构，韦尔奇认识到首席执行官这一层次的营销方式与传统方式的区别。他提前采取了几项行动，有意识地推动通用电气在营销中更加注重出售解决方案和注重客户的高级管理层。韦尔奇意识到，通用电气的规模和范围已使各个业务部门领导人的“副总裁”头衔“过时”了。通用电气有 8 项业务规模之大可以分别单独列入《财富》500 强。于是，韦尔奇给业务部门的头头们封上了总裁和首席执行官的头衔。现在，通用电气有 13 个被称为高级管理人的首席执行官。

要想使首席执行官层次的营销方式奏效，韦尔奇需要对影响客户行业的因素有深入的了解，包括（但不局限于）那里的客户经济系统和收入变动因素。韦尔奇不能只卖产品，他需要把产品放到客户的整体经济系统中考虑。这种系统经济观要求，将通用电气传统的产品—销售关系转变为真正的商业伙伴关系。在这种关系之下，通过设计采用一种同时增进客户和供应商利益的解决方案，价值就被创造出来了。

韦尔奇和他的业务部门领导，成为首席执行官营销方式的领先实践者。他们将通用电气对客户的传统知识拓展成为客户提供新的解决方案，将目前通用电气与客户的关系扩大到更长期的、追求更高价值的关系。例如，当 90 年代中期与福特公司谈判时，韦尔奇直接与福特的首席执行官亚历克斯·特罗特曼（Alex Trotman）见面，为福特提供了系列产品以及工程技术方面的解决方案。这些方案能够为福特节省开支，改善盈利。为了表示对福特的诚意，韦尔奇下车间与福特第一线工人交谈。他问工人对通用电气产品和服务的看法，喜欢什么，不喜欢什么；通用电气怎样才能做得更好；他能为福特做些什么。韦尔奇将所见所闻统

统记下来。回到通用电气以后，他将与福特打交道的各部门经理召集到一起。他让经理们制定一项计划，立即改正以前的错误做法。经理们遵照执行了。结果怎样呢？通用电气拿到了福特的订单。还有，福特发现通用电气的解决方案非常有效，他们还决定福特的欧洲业务也指定通用电气为主要供应商。

韦尔奇是首席执行官营销模式（CEO-level marketing）的开拓者。随着大公司高层经理之间的业务联系的增多，这种模式将在今后 10 年内迅速普及。由于这种高层联系要求对客户经济系统有更多的认识，首席执行官营销模式的效果要比简单的追求价值模式大得多。这种对客户偏好的重视增加了客户的响应，促使人们去预测客户的需求和偏好，重新设计游戏规则。在很多行业里，依靠传统的产品—销售企业设计已经无利可图，而客户解决方案的企业设计将大大增强公司的实力，这些方案既能增加客户价值，又能增加股东利润。

首席执行官营销只是通用电气客户解决方案企业模式的一个方面。韦尔奇还通过将产品导向转变为服务导向，逐渐改变了通用电气的业务范围和价值获取方式。韦尔奇又一次利用了通用电气已有的产品基础和客户基础，利用了通用电气对客户经济系统的了解，确认了新的利润区，并做出了具有低成本优势的企业设计。

如果一个公司对产品有了一些了解，却不能利用这种知识去完成从卖产品到卖方案的转变，就会丧失巨大的商业机会。在 90 年代，韦尔奇努力工作，以确保通用电气能够在产品、维修、服务和融资的组合上获得一切可能的价值。

事实上，通用电气的一个最大的企业设计变化是，积极扩展通用电气的金融服务部门——通用电气资本公司。该公司 1986

年以后一直由加里·温特( Gary Wendt ) 领导。韦尔奇对通用电气的融资业务很熟悉，因为该部门在 1977 年到 1981 年期间一直由他直接负责。通用电气资本公司的经营一直是“客户—产品”导向的，例如为通用电气的产品提供融资服务。

韦尔奇和温特对融资服务十分重视。他们不把融资看成是一种推销更多产品的工具（这是多数传统制造商的观点），而是把它看成是客户解决方案的核心，很多客户追求的就是这个。通用电气看到，价值正从制造业转向金融服务业，因此他们积极发展金融服务部门。通用电气资本公司每年都要收购大约 30 家保险、信用卡和其他金融公司。到 1995 年底，该公司的资产达到 1 860 亿美元，其规模相当于美国第三大银行。

其实，融资只是韦尔奇的客户解决方案企业设计中的一种价值获取方式。例如，通用电气还生产飞机发动机，并为购买者提供融资，进行维修检查，提供零配件。尽管通用电气与劳斯—莱斯( Rolls-Royce)、联合技术公司( United Technologies ) 的普拉特·惠特尼( Pratt & Whitney ) 这样的竞争对手拼力争夺，以占领新产品市场份额，但其售后服务在某些地区的销售利润率超过 30%。为壮大实力，通用电气收购了英国航空公司的检修部，还收购了格林威治航空服务公司( Greenwich Air Services)。这样一来，通用电气的飞机发动机服务部就可以对其他制造商的设备提供服务了。

通用电气还把这种以服务为导向的方法引入了其他市场。例如，通用电气多年来一直为医院提供爱克斯射线机和扫描设备。当制造商为争夺市场份额而削价，以及医院面临降低成本的压力时，大多数医疗设备的市场变成无利润区。为此，通用电气开发了一种高利润的在线诊断服务系统，它可以连接位于全世界的

11 000台扫描设备。该系统可以检查这些扫描设备，甚至可以远距离修复设备存在的故障。这种服务为通用电气创造了新的利润来源。

通用电气资本公司灵活地扩展了通用电气的企业模式，积极开发下游业务：通用电气汽车金融服务公司是美国最大的独立汽车租赁商；通用电气是世界上最大的设备管理公司；通用电气在初级抵押保险方面名列第一；通用电气还是世界上第三大、美国第一大再保险公司。通用电气已不再把它的市场局限于产品制造了。

韦尔奇认识到，价值增长的潜力在产品的下游服务和金融业务上。他对这些业务的关注来自对客户经济系统的重视，而不仅仅来自对产品本身的考虑。他看到产品周围有一个更大的经济系统，从而重新定义了游戏规则。

韦尔奇看到，对市场上任何产品来说，周围都有一个更大的经济系统，而产品本身只是其中的一个子集。产品是利润产生过程的催化剂，是引发系统运动的开关。产品一旦买过来，还需要维修、融资、更换零部件、升级，等等。通常，与这些“非产品”或“后产品”有关的收入，要比产品的直接销售收入高数倍。就利润而言，相差得就更多了。韦尔奇看到利润区正从产品转移到产品售出以后的下游业务活动。于是他抓住机会，改变了通用电气企业模式的范围和价值获取机制。由于精心获取这种产品售后收入和盈利，通用电气目前 40% 的经营利润来自服务和融资。还有，80 年代中期以后，通用电气的金融服务部门——通用电气资本公司，年净收入增长率达到了 18%，而通用电气的其他业务部门平均只有 4%。

自 80 年代以来，韦尔奇领导通用电气做出了一系列企业设

计的创新：使通用电气的业务在本行业数一数二；通过群策群力大幅提高生产率；为客户提供解决方案。尽管已有这些创新，韦尔奇仍然推动通用电气继续前进。他将通用电气的资产投入到高利润的非制造业活动中去，其中很多是与产品有关，但不完全依赖产品。韦尔奇认识到，作为一家制造公司，在使制造活动达到最优化的同时，通用电气必须找到新的盈利方式。在制造业中，要想真正以利润为中心，就必须进入制造业以外的领域。

#### 四、应用知识型公司

作为通用电气的首席执行官，韦尔奇不断提出新的思想来变革通用电气的企业设计。韦尔奇认识到，新的思想在指导变革方面发挥巨大威力。为了保证通用电气继续用新的思想来变革企业设计，韦尔奇在克罗托威尔的通用电气商学院投入了很大精力。克罗托威尔商学院用持续创新的思想塑造通用电气的未来领导人。这里的学生试验新的经营思路。学院还在通用电气内部收集有用的思想，深化这些思想，进一步传播这些思想。通过克罗托威尔的培训，通用电气将那些创造成功企业模式的知识应用到实践中去。

例如，通用电气的一个下属公司，通过低价销售、提高份额、取得一部分采购利润，成为电脑用户事实上的采购合作者。其核心思想就是，通过自身的购买和代理其他公司购买，通用电气的这家公司取得市场份额，同时增加了盈利。这种思想被带入克罗托威尔商学院，经过包装，然后推广到通用电气的其他部门。在通用电气内部，有价值的盈利思路能被人们快速地分享，得到更快、更广泛的传播。

克罗托威尔商学院的重大价值在于，它可以检验不同行业的

管理思想和方法。比较典型的情况是，一般的内部商学院只利用公司内部资源，这些资源大多来自公司涉及的行业，因而忽视了其他行业的管理思想。如果通用电气不采用跨行业的、充满活力的竞争性企业模式，那它就站不住脚。相对于传统的经营思想来说，通用电气对多样化的兼收并蓄一直是它的主要竞争优势。对那些传统的经营思想家来说，幸亏通用电气不是商学院或咨询公司。然而，其他公司目前已开始效仿通用电气应用知识的做法，尽管他们也许还不知道，这种能力要花多少年才能形成。

表 4.1 通用电气的企业设计创新

	1981 年	1997 年	2002 年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户</li> </ul>	
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制造商</li> <li>• 工程师</li> <li>• 销售产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制造商</li> <li>• 首席执行官</li> <li>• 组合产品、服务、解决方案、融资</li> </ul>	
差别化/战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌</li> <li>• 市场领先</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户解决方案</li> <li>• 客户关系</li> <li>• 首席执行官营销</li> <li>• 6 个西格玛的质量管理</li> </ul>	
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 客户解决方案</li> <li>• 融资</li> <li>• 服务</li> <li>• 产品</li> </ul>	

通过克罗托威尔商学院，通用电气加速了企业设计的创新，使自己走在了竞争的最前列。通用电气的企业设计更新（见表 4.1）导致了巨大的价值增长（见图 4.2），使公司从价值外流转为稳定、转为价值流入（见图 4.3）这种价值增长会继续吗？该公司制定了 6 个西格玛的质量计划（6-sigma quality program），目标是到 2000 年彻底消灭缺陷。从这一发展势头来看，多数人都认为该公司的价值增长肯定会持续到 21 世纪。

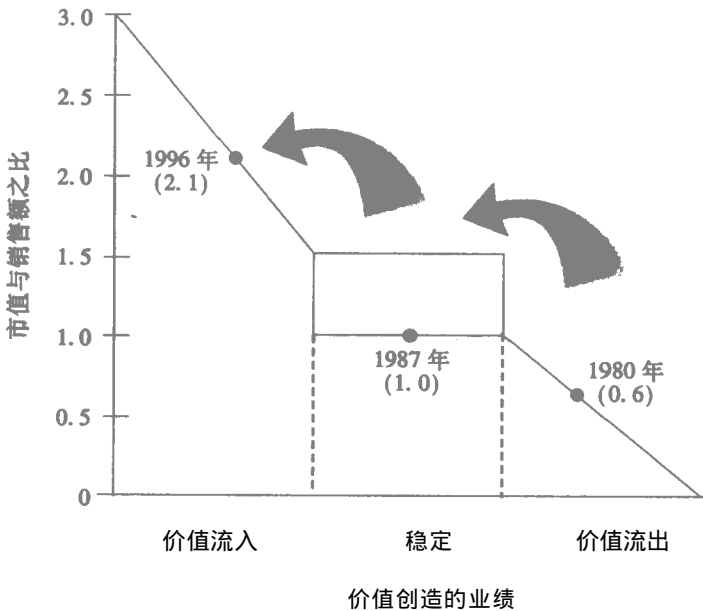


图 4.3 通用电气的企业设计创新

## 五、制定一种客户解决方案的企业设计——问题清单

我是否已经明确了我要提供的产品？我的生产率是否已经达到最佳？

对于我的用户，我是否抓住每一个机会为他们提供附件、服务和融资？

我是否利用了关于产品及其生命周期的知识，为客户提供服务、评估风险、有益的融资，从而建立自己特有的优势？

我是否已经建立了一个准确的、量化的客户经济系统模型？

我是否找到了一个解决方案，可以极大地改善客户经济系统？

我是否通过提供解决方案的业务，与客户建立一种独特关系，以获得关于客户业务的信息？这种信息能够使我比别人更快更好地理解客户的经济系统和偏好吗？这些系统和偏好将来会有什么变化？

我是否有机会建立一个有效的首席执行官或高级管理人营销计划？

## 第五章 三个管理者的故事——平凡人物的企业设计创新

- 即使我不是首席执行官、业主或高层管理者，我也能改变公司的企业设计吗？
- 在一个以产品为中心的公司里，我能制定一种向客户提供解决方案的企业设计吗？
- 如果成功地做到了，我能够得到回报吗？

创新并不只是行业巨人、大型上市公司的首席执行官和高级管理者的事。我们所有的人都能够掌握公司企业设计创新的原则和方法，使公司进入本行业的利润区。

这些原则和方法同样适用于小型公司、私人公司、大型公司的各个部门和这些公司里的中层管理者。事实上，我们在下面将要读到的创新者，在企业设计创新方面已经显露锋芒。

本章讨论的三个例子证明，这些管理人和投资者的工具是普遍适用的。这三个例子是：美登通讯公司（Madden Communications），纸箱公司（Cardboard Box, Inc.）氟氮平病人管理系统（Clozaril Patient Management System）。

### 一、美登通讯公司

1975年，吉姆·多纳休（Jim Donahugh）被位于芝加哥的

美登制图公司 (Madden Graphics) 雇为推销员。那时他本能地问自己：“我怎样做才能给客户带来真正的价值？”比仅仅卖给客户一份印刷品更有价值的是什么？”

在他被提升为这家商业印刷公司总裁后，这种坚持以客户为中心的思想仍然保留着。

美登公司在其创新之路上的转折点要追溯到 1988 年。当时，美登公司争取到了一份为美国一家最大的食品制造商印制 10 万份促销宣传品的合同。该食品制造商要以每份宣传品 6 美元的成本，赶在劳动节前，给美国的每个食品杂货店送一份美登公司印制的宣传品。

多纳休说，“每份宣传品都是一个系列，包括食品模具、广告、价目表、货架标签和样品照片。这是一个印刷商的梦，一项伟大的工作。在 1988 年，这项价值 60 万美元的业务大约占公司全年订单的 10%。这是一笔大买卖，谁都会奢望得到这份订单，克服困难，把它们全赶出来，赚上一笔。”

劳动节期间，多纳休来到一家杂货店，想看看自己公司的印刷品。令他大为惊讶的是，他没有发现这些宣传品。他想，这可能是个例外，于是他来到了另一家杂货店。可在那儿，他也没发现这些宣传品。当地的杂货店都没有展示宣传品，甚至仓库里也没有。“原因何在？”他问自己：“如果这些宣传品没有送到杂货店，谁付给我们大笔的钱？”

多纳休意识到，这既是一个问题又是一个机遇。他调查了其他的促销宣传材料，包括已经被他的客户投放出去的和那些没有被用户采用的。他拜见了客户公司的销售部高级副经理，后者说：“如果可能就继续调查，搞清楚究竟是怎么回事。”

“他给了我们一些联系线索，我们很快就明白了问题的所

在——他们投放得太多了，”多纳休说：“他们的数据资料显示，当时在那一地区，他们只有 25 000 个用户，但是他们订了 100 000 份宣传品。每个商店有 4 份 真是闻所未闻。”

在接下来的几个月中，多纳休继续进行非正式调查。一位高级经理在休假时顺便了解了克罗拉多（Colorado）的杂货店；多纳休在佛罗里达也进行了同样的调查。消息来自全国各地，似乎美登公司的每个人在杂货店都有亲戚。

“我们不断听到可怕的故事。我们客户的宣传品被堆积在仓库里几个星期或几个月。”多纳休回忆说，“客户们对此无动于衷，所以这些宣传品堆在那里，积满了尘土，直到店主最后把他们全部扔掉。”

这一调查导致美登制图公司设计了直接向商店送货的计划（direct-to-store printing and shipping program）。该计划把公司从一个没有特色的印刷商变成一个与众不同的、能提供增值服务的供应商。

在明尼阿波利斯（Minneapolis）地区，一位客户经理带多纳休参观了他的仓库，那里积攒了成千上万的废弃的宣传材料。这个经理雇用了一个清洁工，每两个月将这些废弃物装进一个三码见方的垃圾箱里，由仓库员工把它扔出去。

“你们为什么要这样做？为什么要把这些材料都攒到一块呢？”多纳休问：“你们公司订了货 向制造商——也就是我——付了钱，把宣传品分发到全国各地，运进仓库。还没等进商店，你又雇人把它们扔进了垃圾箱，是这样吗？”

“完全正确 就是这样。”这个经理说。

“为什么不停止这种做法？”多纳休满腹狐疑地问。

这位经理平静地解释道：“因为如果我不订这么多，公司总

部的人就会打电话来说：“过去你们都订 2 万份，这次怎么只订了 1 万？你这工作是怎么干的？”

对多纳休这样有头脑的人来说，这种体制毫无价值可言：成本巨大，收益甚微。

多纳休将他的调查结果写进报告，这是一份完全自发写作的报告。多纳休去见他的客户，对他们说：“为了更好地实现你们所有促销活动的目标，我有一些想法。”美登公司仍然承接印制宣传品的合同，但也第一次控制了价值链。其方法是，只印制和分发与实际需求数量相符的宣传品。这样既创造了价值又节省了开支。美登公司担负了所有这些任务。

通过努力了解客户公司的运转，以及美登公司产品的使用情况——什么对客户有意义，什么对他们没意义，多纳休探索出了这项具有附加价值的附属业务。

当这种方法在一个地区成功后，多纳休说：“好的，现在我掌握这个规律了。可我如何利用它呢？”他将宣传品的印刷和管理计划引入正轨，并把这一经验成功地介绍给了一家著名烟草制造商、一家咸味快餐公司和一家大型百货商场。现在，美登公司的 300 名员工将业务集中到 10 个以内的客户身上，但这些客户都是各个重要消费品制造行业里数一数二的公司。

坚持这种完美的以客户和利润为中心的思维模式，多纳休把这个第二代印刷公司从 1980 年的年收入 5 百万美元，发展到 1990 年的 1 千万美元，1997 年的 1.2 亿美元！

使得美登公司具有如此价值的关键思想是，印刷是一项以产品为中心的业务，是由经济规模和生产能力来驱动的。一个成功的业主会购置一台最大的印刷机，让它一天 24 小时、一周七天都不停地运转，所有的价值都在源源不断印出的图片中产生。只

要印刷机高速运转，大笔的投资分摊在成千上万的印刷品中，这个业主就成功了。如果这台昂贵的大型设备的运转时间只有 50% 或 60%，印刷商就会陷入困境。在美登公司的本地市场上，有很多各种各样的印刷公司，大多数都不能开足马力，获得盈利所要求的订单数量。

印刷商们都希望通过扩大规模、产量和市场份额、卖出产品来赚钱。对多纳休来说，这正是本行业的特点，但光这样做不能使企业永远保持在利润区。以一家小规模公司去对抗拥有数十亿资产的大公司，你永远也不会赢。相反，多纳休将注意力从产品转移到客户身上。通过了解客户在做什么，如何使用产品以及他们遇到的其他有关问题，多纳休知道应该如何和怎样为客户增加价值。他的行为有些脱离产品，但却改善了产品的使用和客户的经济利益。

\*                                 \*                                 \*

在公司新的企业设计中，美登制图公司改为美登通讯公司。该公司知道一项产品如何才能被市场所接受，而不仅仅满足于完成几百万份的订单。这个新的企业模式可以更好地为客户服务，可以更好地理解客户经济系统、经营流程和价值链。一个公司只要坚持这样做，最终将找到一个内在的途径，把以产品为中心的企业设计转变为以客户为中心的企业设计。

通过建立与客户公司的销售、营销和产品促销人员的新型关系，多纳休开始实施他的企业设计。他的企业设计不仅保护了已有的业务，而且为美登制图公司增加了其他方面的价值，使公司完全改变了自己的定位。这一设计把印刷公司的企业模式，转变为一个通讯管理公司的企业模式，它集成了宣传材料的设计、印

刷、组装和分发各个环节。虽然没有内容上的创新，但美登公司致力于保证这些宣传材料具有友好的用户形象，在客户希望的销售渠道中发挥良好作用。

美登公司的核心业务仍然是印刷，但是美登公司已不再真正把印刷本身看成是最终目标。他们关心的是公司能为客户和客户的贸易伙伴做些什么，而不再只关心技术、印刷机和清晰度。这些要素也很重要，但不是公司的最终目标，它们只是达到最终目标的手段或方法。

多纳休说：“我们花了大量时间来讨论客户的业务——我们怎样才能为他们增加价值。如果我们能为他们增加价值，我们就会有很多的业务。我们永远也不要说：‘买一台转速快 15% 的新印刷机，这样一切都有了。’那就好像把印刷业当作一个梦境之地，以为‘建一个印刷厂，客户就来了。’情况不是这样！光想着建一个印刷厂，你迟早会破产。”

\*                     \*                     \*

推销美登通讯公司的价值主张并不容易，因为对客户公司来说，这种做法具有侵略性，而且会触及很多人。传统的印刷商通常只是定期地与客户采购部门的一个人接触，而美登公司的人却与客户公司里的很多人接触，他们需要跨越客户公司里横向和纵向的障碍。这是一种传递价值的方式，而不是要他们去讨好什么人，特别是讨好那些希望维持现状的人。为了传递价值，他们就必须与客户的销售人员一起工作。美登公司的人也同对方的开发、营销、促销和财务部门的人员交流，他们在零售渠道花费了大量的时间，这里正是他们的客户与竞争对手的争夺之地。

美登公司努力克服由于客户公司的体制和传统采购模式带来

的困难。大多数企业解决问题的办法是，把一项任务分成尽可能小的部分。对于美登公司生产的宣传品，很多客户依靠设计部、促销部、采购部，这些部门一般是与美登公司分头谈判和签约。这种体制不垮才怪呢。

多纳休说：“这种方式与我们正好相反。我们销售的是完全一体化的解决方案，这种方案把所有以前被分割的功能综合到一个简洁的系统中。这一系统可以缩短时间，消除不必要的费用和活动。我们降低了成本，总是按时为适当的人提供适当的资料，而整个系统的成本最低。我们销售的就是这样的全套解决方案。”

大多数商业印刷厂是这样运作的：从客户那里取得设计图样，按照预定的数量印制，然后把完成的东西交给客户，由客户完成其他工作。在传统印刷行业的企业设计中，印刷商不去考虑产品以外的事。客户选定这些企业完全是基于传统的购买模式。这些客户的态度是：“不要过多地了解我的企业，不要对我的企业有过多的兴趣。”除了我以外，不要与公司的其他人接触。”

“我们把它向前发展了几步。”多纳休说，“我们与客户以及客户的客户交往，看他们需要什么。‘这就是你想要的吗？好，既然你想要，我们很高兴把它卖给你，不过我要告诉你，你应当重新设计一下。’”

在对食品制造业客户的销售代表进行的最初调查中，美登公司发现，无论在哪，客户每天都要花一至三个小时把宣传品搬来搬去。保守地估计，美登公司的直接送货计划可以为每个销售代表每周节省 7 个小时，这样的销售代表一共有 2 000 个。现在他们能更有效地分配这些时间：参观仓库，交流，听取意见，向商店和百货大楼的经理推销产品等。

在调查客户如何使用宣传品的过程中，美登公司发现了自身

产品的几处有价值的地方。由于对宣传品进行了重新设计，宣传品的组装只需要不超过 2 分钟的时间。“我们知道现场推销员的时间是非常宝贵的。”多纳休说，“所以，所有的最终宣传品从纸箱取出之后，可以保证在 2 分钟内组装完毕，而同样的过程在过去则需要 5—10 分钟。

这一经验是从美登公司自己的实验室——一个具有一定规模的室内杂货店里开发出来的。

“我们把员工带进来，让他们看看这里的情况，宣传品放在哪，效果如何，是否适合放在一个拥挤的走廊的尽头。我们必须把这些宣传品放在正确的位置，引起人们的注意。以前，很多宣传品堆在地上 没有组装 更不用说正确地摆放了。”

通过为客户节省开支，美登公司赢得了多少利润呢？为了不断地证明这一计划的价值，现在美登通信公司在合同中写入了有关风险 / 回报的条款，以降低成本。客户也与美登公司签订了更长期的合同（5 年，而不是 1 或 2 年）将适当的业务交给美登。

1989 年，美登公司与一个客户建立了直接送货关系，但 1993 年这个客户放弃了这种关系，又回到了大量订货、建立分发中心、由推销员往商店递送的老路。但事实证明，放弃一体化解决方案是个代价沉重的错误，这个客户在 1997 年初又恢复了与美登公司的合作。为什么这个客户又回来了呢？在这 4 年中，这个客户损失了 2 000 箱宣传品，价值大约在 2 百万美元。客户已经支付了大量费用来购买这些宣传品。但这些宣传品却被堆放在仓库里，根本没有送到预定的客户手中。在传统的体制下，有人会在这项业务上得到回报，销售商也感到他们已经完成了任务，因为他们卖了好价钱。但最终，这个错误的经济体制对每个人都造成了不利的影响。

近些年来，美登公司把业务范围扩展到营销信息领域，为客户的现场推销代表提供交互式只读光盘作为推销工具。光盘展示了产品的不同品种、规格、形状和类型，因此销售代表不必再随身携带现货。现在，只要你按一下键，就能从美登通信公司的因特网址上自动订货。

“一个现场销售代表可以使用手提电脑向商店经理展示产品的样子，很有趣。”多纳休说。

美登公司深深介入客户的业务使它获得了很多信息。公司建立了很多数据库，但这些信息仍为客户所有，美登公司拥有的只是维护和管理这些数据的软件。

“有了数据库，我们就可以随时满足客户了解宣传品分发信息的需要。”多纳休说：“这些数据是我们的圣经，对我们的工作十分重要。所有的工作都以那些信息为基础，因此可靠性对于我们实现目标是极端重要的，即把适当的宣传材料按时投放到适当的地方，保证数量。没有人喜欢管理数据库，但我们明白它有多么重要。”

多纳休说：“以前我们只是印刷，后来我们转向服务、组装和分发。现在我们正进入信息服务领域，我们的整个组织又要新生了。”

\*

\*

\*

在多纳休领导下，美登公司找到了能够在竞争中处于领先地位的方法，使它能够在上千家印刷商的公开竞争中不受伤害。

“我们曾是一个关系型企业。”多纳休说：“我们与客户企业的采购部门、培训部门，以及一系列人士建立了传统的关系。如果关系户也就是买主不在了，我们就会陷入困境。如果其他人

插入，把合同交给了自己的朋友，那对我们将是一个沉重的打击。”

就在这时，多纳休对他的推销员宣布：“游戏规则已经改变。”

他把推销员的劳动报酬改为工资制，取消了佣金制。这个新的组织运作起来更像一个广告部，最下面的是客户业务小组，这些小组针对特定的食品制造公司或百货商店。每个小组都有一个客户业务指导，数名客户经理和一个客户服务小组。这个服务小组负责与客户公司的总部和现场推销员通过“800”免费电话进行通信联络。他们的工资很高，如果干得好还有大笔奖金。

“我们花了很多时间来讨论，如何用新方式来教育、培训和指导我们的员工。”多纳休说：“这涉及到三件事情 第一 我们必须真正是熟悉客户业务的专家；第二，我们必须恰当地影响客户的预期；第三，我们必须很好地沟通。”

“上面这些都没有提到一个明显的事实，即我们必须仍然销售印刷品。”他继续说：“但是印刷业正日渐成熟，所以我们改变了游戏规则和报酬方式。在这一过程中，我们改变了在街上随便招人的方式。我们不再需要经验丰富的推销员，即使他去年卖了1百万美元的印刷品。相反，我们要自己培养员工，寻找那些最聪明的、懂得如何读、写和思考的年轻人。然后对他们进行培训。”

美登通讯公司要让他的客户事先知道，它的推销员都是挣工资的，而不是付佣金的。他们需要的不是客户与推销员之间的关系，而是美登公司与客户公司之间的关系。

“这仍然是一种关系型业务。”多纳休说：“但这个关系取决于我们公司如何为客户创造价值，而不是依赖于个人。这就是最

大的不同，也是难以做到的。我们曾被一些企业拒之门外，他们嘲笑说：“你们这些家伙只不过是印刷工，怎么懂得我的业务？”一个客户说：“我们要购买印刷品，而你们却要帮助我们管理企业。”

在美登公司内部，反对改变员工计酬方式的也大有人在。

“我们中仍然有人不理解这一点，”多纳休说，“这件事很棘手。”

有些人改了；有些人没改，继续我行我素。关于公司的改革，特别值得注意的是，在多纳休对公司的企业设计进行更新时，美登公司并没有陷入困境。事实上在 1986 年，当多纳休开始进行改革时，公司正处在它最好的时期。

\*

\*

\*

对多纳休来说，取消佣金制的想法早就有了。1976 年多纳休被美登兄弟聘用之后，他为公司带来第一笔大生意。美登兄弟没有付给多纳休一笔他们根本支付不起的佣金，而是让他成为公司的合伙人。多纳休说：“这很好。事实上，如果你在字典中查找‘合伙人’这个词，你会看到乔（Joe）和约翰（John）的照片。他们都很棒，我们在一起非常愉快。”

“为乔·美登干活可不容易，”多纳休回忆说，“因为他需要的并不是另一份印刷工作，他不想要光有印刷工作经验的推销员，他想要那种能给客户提供解决方案的推销员，那种与传统印刷商思考方式不一样的推销员。”

多纳休彻底更新了美登通讯公司的企业设计。当其他印刷商努力为尽可能多的客户服务时，美登公司只是有选择地为那些能带来高利润的客户服务。当其他印刷商关注印刷操作，想要通过

降低每一张图片的成本来为客户创造价值的时候，美登公司通过共担风险和收益的方式，用一体化的促销方案为客户创造价值和获取价值。大多数印刷商在企业设计中没有建立战略控制手段，在竞争中没有显示出与对手的差别优势。美登通讯公司是全国为数不多的几家能够为客户提供业务解决方案的印刷公司之一（如表 5.1 所示）

图 5.1 企业设计：传统印刷商与美登公司的比较

	传统印刷商的企业设计	美登通讯公司的企业设计
客户选择	• 很多客户	• 少数带来高额利润的客户
价值获取	• 增加边际收益 • 降低单位成本	• 与客户共担风险和收益
差别化 / 战略控制	• 无	• 提供全套解决方案和提供完善的服务。这样的公司在全国为数不多。
业务范围	• 印刷业务	• 一体化的促销业务

在任何一天，任何一个品种上，多纳休的客户都能找到比美登通讯公司更低的价格，因为印刷本身已经不再是美登公司业务的惟一内容。

多纳休说：“当有人问‘这要花多少钱’时我说，‘我不知道。’问问该业务的经理，他们准备花多少钱，然后我们把它纳入适当的预算中，我们能够以最有效的方式计算出我们的成本。这是整个系统的最低成本。我们从中得到什么呢？在我们与客户的所有合同中，都有‘激励’条款，将我们和客户捆在一起。这

种机制是：如果我们能够降低成本，减少浪费，我们可以得到大笔回报，而我们的客户可以节省金钱并达到更好的商业效果。

“如果我们以正确的方法做正确的事，我们就能够长期立足。”多纳休说。

## 二、包装箱公司

吉姆·伯顿（Jim Burton）是一个大型包装箱公司（Cardboard Box, Inc. CBI）的业务开发经理，他提供了一个最好的关于利润区的例子。吉姆具有很多其他管理者不具备的竞争优势；他做了5年的销售主管，非常了解自己的客户。吉姆不仅描述了以客户和利润为中心的重要思想，以及企业设计思维，而且还展示了一个中层管理者是如何推动企业进入其利润区的。

吉姆的公司处在以产品为中心的竞争环境中。公司向大型制造商销售各种包装纸箱——从集装箱到比萨饼外卖使用的盒子。箱子就是箱子，这里的企业设计非常简单：质量中等，负责送货以及有竞争力的价格。该产品的价值空间非常小，需要同强硬的采购代理商进行谈判，而后者会因为一个纸箱便宜1便士而更换供应商。在这种情况下，企业管理者更加注重原材料价格、运营和整个成本情况。作为一个现场销售代表，除了抱怨总部制定的价格不具有竞争力，便无能为力。

吉姆最大的客户是一家资产几十亿美元的食品生产商，它用粗糙的纸箱来运送产品。它对纸箱的需求很大，从供应商角度看，这是一种上规模的客户。如此大的需求量对吉姆个人来说也是重要的，因为当时他的收入是与销量挂钩的。吉姆十分担心失去客户——这是有可能发生的。吉姆的强大竞争对手们不断肆机压价，以夺取他的业务和个人收入。

吉姆是一个为人友善、善于观察的销售商，他的业余时间都花在了客户的身上。他在客户的工厂里四处走动，了解包装生产线的基本流程。通过提问和观察，他知道了一些事情。他注意到客户的包装程序有些混乱。他们从外面回收使用过的箱子，这些箱子的很多都已经损坏。有雇员负责把好坏纸箱分开，而这个工序并不重要。另外，包装线和几千平米的地方堆满了用不着的包装材料和旧纸箱。为了衡量包装过程的效率，管理部门依据一种标准的成本制度来计算成本，包括纸箱的成本。为了克服包装工序中的问题，管理部门只好投入更多资本，扩充厂房。

吉姆想客户之所想，开始考虑如果他是工厂经理，他会怎么做。“作为工厂的经理，我应当优先考虑什么？除了价格和交货这些直接、明显的需要，我还要考虑一些什么问题？我能为工厂经理提出什么有价值的意见？并帮助我保住这个有价值的客户？”

吉姆一直在研究大型的采购合同信息系统，这些采购合同的有效期一般为 5—10 年，为客户提供稳定的服务。他探讨了将这种思想应用于目前情况的可能性。他向工厂经理提出，CBI 愿意与之签订一项具有吸引力的、5 年期固定价格的包装材料供应合同，并租用一个仓库以保证及时交货。

客户从吉姆的方案中看到了好处。这项合同将节省一个用于分捡纸箱的全日制工人，节省厂房的空间，不必再投入资本进行扩张。合同上的价格完全符合本公司的成本标准，也免去了工厂经理对价格变动的担心。

客户不是惟一的受益者。吉姆的公司与一家有规模的用户建立了稳定的关系。改进箱子分拣方式为它们节省 15% 的费用。这种合同还可以作为一个试验，以检验是否可以用于其他场合。

这种以客户为中心的思想很伟大，但它能将吉姆和包装箱公

司引入利润区吗？不会那么快。但它却使吉姆同他最大的客户建立了伙伴关系。现在，他有了一套新的固定价格的经济系统，有助于创新原有的企业设计（见表 5.2）。吉姆开始考虑在新处境下他可以做什么，他想到了产品开发人员。吉姆解释了他面临的新情况，“我有一个重要的客户，他重新使用了我们的运输箱。从经济上考虑，我们希望这些箱子的寿命尽可能长。我知道这是一个很大的变化。因为按照旧的规矩，毁坏的箱子越多，用于替换的箱子也越多，我们获取的利润也越多。那么，开发部如何才能降低箱子的成本，并使箱子的寿命更长呢？”

表 5.2 包装箱公司的企业设计：新旧对比

	CBI 的旧企业设计	CBI 的新企业设计
客户选择	• 采购代理商	• 高级管理人员
价值获取	• 产品销售	• 产品销售 • 数年的存货管理合同
差别化 / 战略控制	• 无	• 5 年供货合同
业务范围	• 箱子 / 包装	• 箱子 / 包装 • 存货管理

开发部做了一番努力，回来告诉吉姆：“我们可以使箱子的寿命增加一倍，但成本只增加 20%。”吉姆的预算确定了下来，他的成本可以大幅度降低。吉姆现在可以看到，新的企业设计是如何将他的包装箱业务引入利润区的。

他还可以看到，他将在公司里扮演更重要的角色。

### 三、氯氮平药物管理系统

企业设计思想可以渗透在组织的各个层次，而不仅仅局限在首席执行官一级。不管是谁，只要他在公司里负责一个部门或一种产品，他都可以进行企业设计的实践。卡丽·史密斯·考克斯（Carrie Smith Cox）是一名产品经理，他成功地进行了自己的企业设计。1988年，考克斯被任命为桑多斯（Sandoz）——一家大型制药公司的产品经理。考克斯负责的产品之一是氯氮平（Clozaril），这是一种抗精神分裂症药物，专门用于30万这种顽症的患者，因为其他治疗方法对这些人根本不起作用。对多数患者来说，氯氮平的效果很好，不必再用其他方法治疗。但氯氮平不是对所有人都起作用的神药。在使用氯氮平的每1000名患者中，就有10个会出现致命的白血球减少现象。如果出现白血球数量下降，而病人继续使用氯氮平，3周以后，病人就会死亡。究竟哪个患者会受到这种副作用的致命影响，没有什么预测方法。

按照传统的以产品为中心的企业设计，人们会回过头来，对药物进行重新改造，在研究与开发上花费更多的精力，或者干脆放弃这种努力。但考克斯没有这样做，她决心找出一种方法，让病人安全地使用这种药物，让她的公司有利可图。她知道这种药物是有效的，因为它已经通过了食品药物管理局（Food and Drug Administration）要求的十分严格的临床实验，但她也知道这种药物的危险性。她抛弃了以产品为中心的方法，利用企业设计手段，从非传统的角度来审视这个问题。她把注意力放在出现白血球下降症状的那1%的病人身上。考克斯知道，白血球下降到致命的低水平需要3周时间。她要寻找一种方法，一个系统，

来确定病人的白血球是否正在下降。

考克斯和她的小组发明了一种供药方法，这种方法要求每周测量病人的白血球数量，一次供给病人一周需要的药物。如果病人不接受这种测量，他就不会得到下一周的药物。这是一种安全保证系统 (fail-safe system)，如果病人的白血球开始出现下降，就停止供应药物。

这种思想对于一个制药公司来说具有开创性。传统上，制药公司的任务就是制药，而这种新的供药方法要求增加大量人手，进行探视、发药、抽血，还要建立一个验血实验室。面对这些困难，考克斯没有退却。她聚集了一群业务伙伴，成立了一个家庭医疗公司，负责探视和抽血；一个全国性的实验室，负责验血，并在 24 小时之内拿出检验结果；一个数据公司，记录每个病人的情况。考克斯从没有向一位可疑的病人卖药，她没有侥幸心理，她开发了一种全新的、相当可靠的、安全的药物发放系统。她作出的企业设计完全不同于以产品为中心的行业标准（见表 5.3）。

考克斯仍然需要考虑这套系统能否顺利运行。为了检验这套系统的可靠性，首先在三个地区进行了试验。待系统中的所有关系都理顺之后，又将其扩大到 10 个中心，以确保系统安全运行。最后，将这套系统推广到全国。尽管这套系统在试验中心都很见效，但那些参加试验的人还是将信将疑。两个月过去了，没有人死亡。六个月之后，还是没有人死亡。整整一年过去了，没有发生一例死亡事件，于是人们对该系统的信心迅速增加。

表 5.3 企业设计：行业标准与“氯氮平企业设计”的比较

	行业标准企业设计	“氯氮平企业设计”
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 治疗慢性精神分裂症的医生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 治疗慢性精神分裂症的医生，同意按周进行白血球检验</li> </ul>
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售产品</li> <li>• 销售服务</li> </ul>
差别化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品功效</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品功效</li> <li>• 安全系统</li> </ul>
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖药</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖一种综合性的病人检测和发药系统：               <ul style="list-style-type: none"> <li>—— 每周验血</li> <li>—— 早期警告</li> <li>—— 每周一次供药</li> <li>—— 记录和监测数据库</li> </ul> </li> </ul>

该系统在医疗和经济上的成效都是惊人的。5 年过后，成千上万的病人得到了成功的治疗。这些病人又变成了正常的人，他们继续上学，或者走上工作岗位，过上了以前不可想象的正常人的生活。看到这些人从行动不便、动作紊乱和神经不正常恢复到正常人状态，人们深受感动。

从经济上看，该系统也十分成功。随着成千上万的病人接受治疗，药品销售量大幅增加。所有这些成就都来自于考克斯的创新思维，她克服了传统的以产品为中心的观念，找到了解决问题的新方法。

通过以客户为中心的思维，通过关注病人的安全，考克斯和

她的小组发明了一种独特的企业设计。这种企业设计能够确保患者的安全，恢复他们的正常生活，企业也因此获利。关注企业设计，而不仅仅是出售产品，才有可能成功。无论对病人、公司、考克斯还是她的小组，这都是一个巨大的成功。

本章所讲述的三个故事（美登公司、包装箱公司、氯氮平药物公司）都发生在 90 年代初期，这恰好是旧规则向新规则大规模转移的时期；是从以产品为中心的世界向新世界转移的时期。在这个新世界里，以客户和利润为中心的企业设计使公司的价值持续增长。

这三个故事具有强大的说服力，它们具有普遍意义。很多行业的管理者都在学习和运用相同的思想。其中有一些人很努力，他们使用了试错法。另外一些新生的企业设计家采取了互相学习的方式。

本书的内容更适合于后一种学习方式。我们也希望采取第一种方式的人转向第二种方式。

#### 四、平凡人物的创新——问题清单

- 我是否已经引导公司脱离了以产品为中心的思维？
- 我是否已对客户经济系统有了清晰的了解？
- 我是否创造了一种方式，可以改进客户的经济系统，并增加我的盈利？
- 我是否已经预见到了，在企业设计革新的道路上将遇到的所有内部障碍？
- 我是否已经制定了克服这些障碍的有效对策？

## 第六章 尼古拉斯·G·哈耶克—— 产品金字塔型的企业设计

- 我能将情感融入我的产品吗？
- 我能建立一个从低价位到高价位排列的产品金字塔吗？
- 我能建立一种防火墙品牌，来保护产品金字塔系统的利润吗？

约瑟夫·弗格森（Joseph Ferguson）在瑞士开完会，乘机返回纽约。他已经离开一周了，想到回家便很兴奋。他在飞机上筹划着回去后的工作，但他的眼睛一直没离开那些色彩鲜艳的小册子，这些小册子是专供回家的旅客购买的。

他没有足够的时间停下来给家人买纪念品。他不知道这些小册子是否能给他带来一些机会。他翻了翻杂志，在斯沃琪（Swatch）那一页停了下来。他想起来他曾看过专门为这种金属表做的“艾罗尼（Irony）”广告，在奥林匹克运动会上是不能没有斯沃琪的。

他喜欢这些花样翻新的手表，他开始琢磨应当给家人买哪一种。他有一个妻子和三个孩子（其中两个是十几岁的少年），可供选择的余地很大。

当机上的男服务生走过来向他推销时，约瑟夫已经打定了主意。不巧的是，他想要给大女儿买的那种具有东方情调的日本表

已经卖完了。他只好选了另一种（有很多好表可供选择）。但他真正喜欢的还是那种日本表。

这些表给家里人带来了惊喜，大家各得其所。

一周以后，弗格森再次出差，这次是去亚特兰大。返回时，飞机耽搁了一个半小时，他抽时间逛了逛购物区。他发现了斯沃琪表店，就进去看了看。他看到了那种日本表，感到非常高兴，就买了一块。当他开始向登机门走去时，他对自己的这次采购感到十分满意。可是他马上又停了下来，他不能只给大女儿买，于是他返回表店又买了三块。

同第一批表一样，这些表同样大受欢迎。这种表的设计有些独特，但同样活泼可爱。这一次，他又成了英雄。

从亚特兰大回来后的那个星期六早晨，他在家里翻飞机上的杂志。这些杂志是从欧洲返回时，瑞士航空公司班机赠送的。他随身带这些杂志是有原因的。他父亲的 75 岁生日要到了，他正在考虑生日礼物的事。对弗格森来说，目录中的布兰克培表似乎太贵，但样式极为优雅，让人难忘。他给几个商店打了电话，找到了一家有这种表的商店。他赶在午饭前去了这家表店，买了一块，让店员精心包装好。

他感到很高兴。他知道他的父亲会喜欢这种古典风格，他会知道这个礼物的贵重（表上系有一个 4 位数字的价格标签）

当约瑟夫·弗格森买入斯沃琪手表时，他为厂家创造了几十块钱的毛利润。但当他买入布兰克培表时，这项交易为厂家创造的收益——不管厂家是谁，要远远大于那些斯沃琪手表之和。

\*

\*

\*

制造布兰克培表的公司是 SMH，与制造斯沃琪表的公司是

同一家。不同的牌子、不同的销售渠道、不同的购买场合，但却是同一家公司，都由尼古拉斯·G·哈耶克（Nicolas G.Hayek）领导，他是该行业的真正创始人之一。

有时，一个公司的创新会导致整个行业的创新。这就是哈耶克——一个瑞士工程师和制造斯沃琪手表的企业家——为自己定下的目标。

哈耶克是一个不受拘束的人，他喜欢向传统观念挑战。

在1983年哈耶克推出新式手表以前，多数人是买一块表用一辈子。他们的衣服穿坏了一件又一件，可手表总是那一块。很少有人想到要买一块价格适当、牌子可靠的手表。只有儿童才戴样式新颖的手表；最常见的是带有米老鼠形象的手表。在哈耶克的领导下，斯沃琪改变了这一点，而这一切都是从消费者开始的。

哈耶克对消费者的了解比他们对自己的了解还要多。他知道消费者会对斯沃琪的概念和含义作出反应。他为斯沃琪注入了很多新内容。他和消费者建立了很深的关系，他说服他们应在不同的场合、为了不同的目的而戴不同式样的手表。就这样，他的消费者抛弃了一块表模式，拥有了斯沃琪手表系列。

从1983年到1992年，斯沃琪卖掉了1亿块手表。对任何一种新产品来说，这都是了不起的壮举。但这仅仅是哈耶克计划的第一步。到1996年，也就是仅仅4年之后，他卖掉了2亿只手表！

哈耶克是一个具有领袖气质但又容易发怒的商人，一个坚决的反传统思想家。但那些表面的被人熟知的故事，并不是他的全部，也不是他最重要的部分。

### 一、一生都在提问题

在孩提时代，哈耶克就总是问他的父母和老师：“这件事为

为什么要这样做？”他对事件的本源和人的来历都充满了好奇心，这种好奇心是天生的、不可违抗的。他啃下一本又一本他能找到的书，包括物理、天文、宇宙起源、爱因斯坦的质量和速度理论。

“我们是从哪来的 没有人知道。”他说。哈耶克对知识有一股不能阻挡的渴望，但又找不到问题的答案，于是不禁暗自笑了起来。“大家最后都信仰上帝 因为没人能解释清楚。”

哈耶克在里昂大学（the University of Lyon）接受了数学、物理和化学方面的训练。通过这些课程的学习，他掌握了推理和有条不紊做事的能力，这使他终生获益匪浅。

由于家庭和财力方面的原因，他在美国学习核物理的计划落了空。哈耶克的岳父生了病，不能继续工作。他岳父经营一家铸造厂，生产铁路刹车用的铁鞋，以及铸造业用的设备。他让自己的女婿在他生病期间，替他掌管这个只有 10 个人的公司。哈耶克当时已经是两个孩子的父亲了。由于缺少足够的钱去美国读书，他接受了这份工作。

由于哈耶克管理有方，公司 3 年之后便大有起色。

“我岳父拥有这家公司，但他却没有厂房、没有设备、没有机器、没有供热炉。”哈耶克说：“所有这些都是租用的，每年要付租金，他随时都有破产的危险。而我却增加了产量，赚了大笔钱 为他购买了建筑和设备。”

但当他的制图员出身的岳父最后回到岗位时，他对哈耶克所做的一切不是很感兴趣，于是公司的利润不再滚滚而来。于是，哈耶克离开了这里，他从一家银行借了 3 000 美元（用他的家具和个人财产作抵押），开办了哈耶克工程公司。这是一家咨询公司，总部设在苏黎士（Zurich）。

他最初干的一件小事引起了德国企业家的注意。很快，哈耶克成了战后德国工业的“一个秘密武器”，这是他对自己的称呼。当美国公司进入德国时，也愿意咨询这个对问题持偏激看法的机灵的小伙子。几年当中，哈耶克的客户包括了雀巢、大众、美国钢铁、AEG-Telefunken、迪尔（Deere & Company）、数据设备公司（Digital Equipment Corporation）、Alfa-Romeo。瑞士政府后来也委托哈耶克做咨询工作。

哈耶克说：“我成了欧洲名重一时的人，人们都愿听取我的意见。”

## 二、改革者

作为一名工程和工业咨询专家，哈耶克研究了很多公司和每个行业的企业设计，但除了他岳父的铸造厂和他的咨询公司外，他从未掌管过其他公司。他的工程咨询公司是行动导向型的，这种模式在作出改革决策时，要比传统的咨询公司更为有效。

80年代初，他被瑞士制表业所吸引。哈耶克的优势在于，他不是制表业的一分子。瑞士制表业几十年的经验没有对他形成束缚，他的想象力也没有因为该行业几十年的成功而改变。他是新大陆的新移民，他以全新的目光来看待问题。

哈耶克在分析制表业的战略前景时，看到了他必须要克服的障碍。瑞士一直深受来自日本的竞争压力。他知道，如果他要重建一个自身不想重建的行业，战斗还在前面。手表制造商想提高效率、精简内部。他们不想创新，对哈耶克来说，这似乎是一条死胡同。

但不管哪条死胡同，都要有一点缝隙，一个走向大规模新机会的小路。可制表业的这个出口在哪呢？

他在寻找出口的过程中，抛弃了传统的工艺、技术、生产、资产和销售关系，转向更柔和、更富有主观色彩的消费者行为、消费者偏好和消费者情感。按照瑞士的观点，工艺就是一切，工艺就是目的。哈耶克却认为，在现代竞争社会里，这种观点的局限性很大。

哈耶克花了很多时间研究市场，努力听取来自市场的声音，不断寻求市场空间，探询这些空间的含义。在他之前，制表业实行的企业模式有这样几个特点：他们为消费者提供的是功能或奢华；他们把精力放在制表上，而不是营销上。

哈耶克寻找的线索不仅仅在数字技术或低成本制造体系上，而在于风格和式样上。80年代初期，一些有创造性的公司发觉消费者的偏好已经开始变化，他们迎合这种需要，很快变得强大并繁荣起来。这些不同寻常的公司获得成功的原因就在于：采取行动，迎合这些变化了的口味和风格，并促使这种趋势在这个方向上更快地发展。

哈耶克的出发点始于消费者需求，而不是生产过程。他一开始对生产便宜的手表并不担心。相反，他问消费者对手表有什么期望。好玩？好看？神气？还是这些都有？

他开始给手表注入情感，使它不仅成为一种高质量的产品，而且是一种有滋味的、招人喜欢的装饰品，像耳环或领带一样。这会给戴表者一种反传统的独特形象，甚至表达一种其他方式难以表现的幽默。

如果他卖的是乐趣和花样，消费者会需要5块甚至一打手表，而不仅仅是一只行走缓慢的爬行物。

整个过程的最终结果是，要设计一种独特的产品，它向消费者传递独特的信息：“高质量、低成本、刺激，具有生活情趣。”

### 三、制造时间：一个永无止境的行业

在价值转移的历史上，全球钟表业提供了一个经典的范例。价值转移过程有时就是抗争的过程，这种抗争通常发生在行业的“元老”和新来者之间。有时，新来者就是相邻行业的人；或者是钻入市场空隙的新公司，这些空隙是“元老们”在当前拥挤的市场中留下来的。

在钟表生产商的价值转移历史中，元老就是瑞士的制表业。瑞士的钟表业具有古老的传统，深受人们敬佩，它在世界市场独领风骚几十年，满足了一系列的消费者需求——从精确度到款式，从豪华型到极具品位的，手表的价位从 100 美元到 50 万美元不等。但在半个世纪里，瑞士制表业的企业设计没有什么变化。它的目标仍然是那些保守的、富裕的消费者，他们肯为一件产品出高价。这件产品最为与众不同的特征是，上面印有“瑞士制造”的字样。

70 年代，一场暴风雨席卷了瑞士制表业，使该行业遭到严重的破坏。在 1970 年，该行业代表着 100 亿美元的价值；而到了 80 年代初，这些价值的大部分从传统模式的瑞士企业转向了以太米克斯（Timex）、西铁城（Citizen）、精工（Seiko）和卡西欧（Casio）为代表的新企业。

随着价值的下降，该行业的雇员数量也出现下降。从 70 年代中期到 80 年代初，瑞士制表业的工人数量从 90 万下降到 30 万。看来价值已经永远离开这个行业了，这里已经成为一个无利润区。

通常的解释是，这场灾难的原因在于技术进步，尤其是数字手表的发展。然而，没有比这更加错误的诊断了。其实原因不在

技术，而在于瑞士管理者的头脑；也不在于日本企业如西铁城、精工和卡西欧投资于数字技术，而在于瑞士传统的行业领导人没能改革他们古老的企业设计，使之现代化，建立一种独特的观念和结构，把他们的行业引向新的企业设计。

瑞士制表业是一个统一的系统，它将所有的市场参与者都纳入其中。这包括供应商、销售商、消费者、“接受礼物的人”（“哦 我在生日那天收到了一块漂亮的瑞士表。”和修表匠几千里以外的工匠制造的机械齿轮需要当地的工匠来修理）。这一系统的运作需要所有参与者的协作。消费者不需要任何层次的创新，供应商也不提供任何创新。

瑞士钟表行业的成功不是来自技术，而是来自工艺、品名、精美的图案、期望、合作、信任，当然更来自人们对瑞士钟表的领悟。多年来，瑞士依靠这些规则赢得了繁荣，在旧的全球钟表行业举足轻重。

当卡西欧、精工和西铁城瞄准全球钟表市场的战略前景时，他们把别人不敢创新视为自己最重要的资产。每一个真正辉煌的战略能够取得成功，都是因为存在一个动作迟缓的竞争对手。这就是卡西欧、精工和西铁城梦寐以求的，也是它们希望见到的。

虽然这一前景对于卡西欧和西铁城很有吸引力，但他们知道，如果他们在转变过程中过于谨慎，只对企业模式的一个方面进行创新，而不是对企业设计进行多层次的根本性改革，他们就会犯下致命的错误。

与此同时，日本企业注重于低成本制造、普及性销售和市场推广。他们新的企业模式代表一种对传统的瑞士企业设计的重大改革（见表 6.1）。

表 6.1 企业设计：瑞士制表业与西铁城的比较

	瑞士制表业的企业设计	西铁城的企业设计
消费者选择	• 高收入者	• 中低收入者
价值获取	• 价格/手表	• 价格/手表
差异化/战略控制	• 传统的“瑞士表”	• 低成本的数字表
业务范围	• 系列化	• 系列化，但无高档表
制造	• 工艺	• 现代化，最低的成本
销售	• 专业经销商	• 多种方式
信息投资	• 少 • 销售额的 1%	• 大量 • 销售额的 10%

新的企业设计使西铁城和卡西欧的销量激增。但这并不全是新创造的市场，而是对原有市场份额、收入和市场价值的重新分配。

在日本企业的重创下，两家瑞士钟表制造商——ASUAG 和 SSIH 共损失了 1.23 亿美元，而这两家公司的年收入为 11 亿美元。

欧米茄 (Omega) 牌手表是 SSIH 公司的核心产品；ASUAG 虽然拥有品牌表雷达 (Rado) 和浪琴 (Longines)，但还是以生产手表的零部件为主。ASUAG 是由 100 个或大或小、或好或坏的公司拼凑而成的。

ASUAG 和 SSIH 受到来自银行的压力，银行要求他们出售或合并他们所剩不多的资源。他们向哈耶克请教：“面对这种情况你的战略是什么？”在这一讨论过程中，哈耶克步入了钟表业

领导者的行列，开始重建具有 300 年历史的瑞士钟表业。

“我受银行委托起草一份报告。报告中提出，瑞士的工资是全球最高的，是日本公司的 5 倍 我们无法再继续生产下去了。”哈耶克解释说。“银行鼓励我们把欧米茄这样的品牌卖掉，一家日本公司已经同意出资 4 亿瑞士法郎购买这个牌子。”

一场激烈的辩论在瑞士全国上下展开：是否应当把钟表制造这个国宝卖给日本人？这不仅仅是钱的问题，制表业关系到瑞士的国家荣誉。

哈耶克改变了争论的本质，他说：“我们能够再次成为世界第一。”银行家嘲笑他，他们说：“如果你研究一下，就会发现，同低工资的日本人竞争是绝对不可能的。”

但哈耶克发现，工资不是主要的问题。要想在美国以 107 美元出售一块手表，在瑞士就必须用 35 美元生产出来，而其中劳动力成本只占 20%。事实上，从瑞士到美国发生的运输成本，大部分对日本企业也同样存在。并且，由于运输距离更远，日本企业的运输成本甚至比瑞士还要高。

为了检验他的理论 哈耶克设计了一个不同寻常的市场测试。

“我们造了三种完全相同的手表，”他说。“第一个说是‘瑞士制造’第二个说是‘日本制造’，第三个说是‘香港制造’。我们把它们分别定价为 110 美元、100 美元和 90 美元——瑞士的最贵，香港的最便宜。然后我们把它们投放到欧洲、美国和日本的商店，并观察消费者的反应。在意大利，99%的消费者选择‘瑞士制造’的手表，虽然它们与写着‘日本制造’的表是完全一样的。在瑞士本国，这一比率为 97%。在美国东部，选择‘瑞士制造’产品的人占 65%。在日本，‘瑞士制造’手表的市场占有率是 42%，而‘日本制造’的占有率为 51%。”

哈耶克断定，即使日本企业劳动力成本为零，瑞士的手表仍然会有市场。日本正在努力使其产品在价格和销售方式上与众不同。哈耶克的市场测试显示，瑞士的手表企业甚至不需费力，就已经赢得了产品的差别优势。哈耶克知道，如果他们对企业设计的其他方面也进行改革，瑞士的企业不仅能够东山再起，甚至能够在这场竞争中获得胜利。劳动力成本只是一个小问题。他对他的批评者说：“这不是一个工资的问题，而是一个管理、创新、营销和产品的问题。”

哈耶克的主张从 1983 年到 1985 年开始实施。1985 年，哈耶克和一群投资者收购了 ASUAG 和 SSIH 全部资产的 51%，合计 1.5 亿瑞士法郎（约 1.02 亿美元）。这笔投资的价值持续增长，他估计现在价值 50 亿瑞士法郎。

在取得控制权后，哈耶克的主要行动是跨过“经济型手表”（*economy timepiece*）的门槛，进入“附件”、“风格”和“时尚”的领域。这是一个多样化的世界，资历不足论道；这是一个设计和时尚的世界，工艺不再吃香。这也是一个由营销和通讯来决定的世界，制造方法已不重要。低成本是必要的，但仅靠低成本并不足以取胜。

哈耶克在选择消费者上下了一个大胆的赌注。他研究了年龄在 18 至 30 岁之间购买耐克运动鞋（*Nike*）、贝纳通运动衫（*Benetton*）、盖普服装（*Gap*）和布鲁斯音乐唱片（*Bruce Springsteen*）的消费者。他认为，要在这个市场上取得成功，必须能够感知消费者口味的变化，这比掌握新的生产技术更重要。

在哈耶克上任时，高档消费者市场正在萎缩。瑞士手表业占有这个市场的 90%，但却失去了正在增长的中档市场。据哈耶克分析，他们只占这个中档市场的 3%。至于低档市场，低于

100 瑞士法郎的瑞士手表根本买不到。哈耶克对 SMH 的看法基于一个简单的事实：只要日本手表的价格低于瑞士表，达到瑞士表的 50%—70%，SMH 想要通过设计和营销来取胜就是无效的。

在面对众多怀疑时，哈耶克意识到一个巨大的机会，他发出一个近乎荒唐的挑战：“找到一个方法，让我们在瑞士以 30 美元的价格出售手表。”他又补充说，“我要继续在瑞士生产瑞士手表，而不是在一个劳动力成本低的第三世界国家生产。”

“我说：‘让我们使用同样的原理生产一种塑料手表。’哈耶克回忆说。他的挑战激励了他的小组，从而导致了一系列的突破。例如，他们把手表的零部件从 155 个减少到 51 个。减少了转动的部分，也就降低了损坏的机率，并且公司在组装手表时所需的人手也少得多了，而这些瑞士工人的工资都很高。

ASUGA 的一个下属工厂 ETA 建立了一个自动装配线，每天能制造出 35 000 块斯沃琪手表和上百万的零部件。劳动力成本从 30% 降到 10%。“我们使手表尽可能保持最高的质量。我们的表从来不坏，它比世界上的任何表都要好——返修率不到 1%。而世界上最好的手表的返修率是不到 3%。”

有了高质量、低价格，哈耶克的下一个问题是与价格相近的香港表进行决斗。哈耶克赋予他的产品以灵魂，树立了产品的独特性。他发出了一种信息，一种能够吸引每个人的情感，传递了一种休闲、时尚和自在的感觉。然后，他用无可争辩的高质量 and 低成本把产品包装了起来。

哈耶克的新产品现在所缺的就只是一个名字了。“我们当时正与一家美国广告公司合作，哈耶克说，‘我们想到了世界上最刺激的名字，但没一个让我满意。最后，当我们去吃午饭时，有

位女士在黑板上写下了 ‘Swiss watch’ 和 ‘second watch’ ,然后她写下 ‘Swatch’ 。我们的英语不太好倒帮了我们。我们当时并不知道 ‘swatch’ 在英语里是指干净的毛巾。要是知道的话,我们是不会让公司用这个名字开张的。幸运的是,他补充说:“它在任何欧洲语言中听起来都很好听——包括英语,甚至在汉语中也不错。”

一块具备了上面这些特征以及那样名字的手表,震动了瑞士社会,也向老牌的 SMH 注入了新生命。这首先表现在,营销和促销有了新的资金来源。更重要的是,它恢复了人们的信念:如果 SMH 能够以 30 美元生产出很不错的表,那么它会把 3 000 美元的表做成什么样呀!这种多种品牌的思想是哈耶克企业设计的基石。

#### 四、确保成功

哈耶克把整个 SMH 的企业设计建立在他称为“生日蛋糕”,或产品金字塔结构的基础之上(见图 6.1)。这类似于 20 年代通用汽车公司的艾尔弗莱德·斯隆(Alfred Sloan)发明的产品金字塔。为了吸引更多的收入阶层,通用汽车将品牌分开档次,从低档的雪弗莱(Chevrolet)到高档的凯迪拉克(Cadillac)。哈耶克把他的产品金字塔或者说是生日蛋糕分为三层:低档手表价格 100 瑞士法郎;中档价格 1 000 瑞士法郎;高档和豪华型的可达到 1 百万瑞士法郎,甚至更高,或者如哈耶克所说:“可以像天空一样高。”

但是哈耶克进一步发展了产品金字塔的思想。他认为,价位的覆盖必须全面。一个公司要想保护位于产品金字塔顶端的利润区,任何产品空挡都会成为“阿基里斯的后脚跟”(Achilles

heel)。比如在 60 年代末，通用汽车没有开发出低于雪弗莱或高于凯迪拉克的车型，而这些档次的车都是有利可图的产品。由于这一缺口，日本和德国的汽车趁机打入了美国的低档和豪华轿车市场。

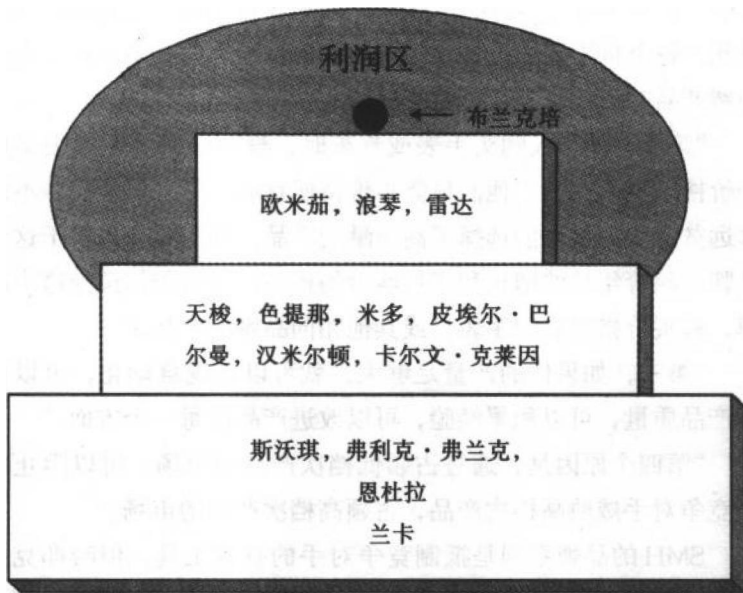


图 6.1 SHM 的产品金字塔

为了避免这种危险，哈耶克把斯沃琪表定位为金字塔底端的防火墙产品，用它来保护低档产品市场并取得盈利。然后，通过收购和购买许可证方式，他将市场扩展到金字塔的顶层部分。收购的例子包括 1992 年收购布兰克培，购买许可证的例子包括 1997 年买下卡尔文·克莱因 (Calvin Klein) 的许可证。

哈耶克认为，新的企业设计之所以能够成功，原因有 4 点：

“首先，低档产品市场非常重要。因为这些带有情感的产品——手表、汽车和任何有情感的大众消费产品——每年会有 5 000 个人看到它。这就是说，如果你戴了一块手表，无论你走到哪，每年都会有 5 000 个人有意或无意地注意到它。在这 5 000 人中，至少 1% 的人 would 认为这是一块很不错的表，也想买一块。因此，每个带手表的消费者都在为你做宣传。这就是为什么大众消费产品对你是非常重要的。”

“第二，年轻人购买手表或汽车时，没有足够多的钱去买那些价格昂贵的产品，他们只能买价格便宜的产品。但他们并不是永远贫穷。如果他们选择了高质量的产品，他们就会忠实于这个品牌。随着年龄的增长和支付能力的提高，他们仍将选择这个品牌，购买价格更高的手表，或其他相同品牌的产品。”

“第三，如果你的产量足够大，就可以实现自动化，可以提高产品质量，可以积累经验，可以改进产品的每一个方面。”

“第四个原因是，通过占领低档次产品的市场，可以阻止你的竞争对手威胁高档次产品，占领高档次产品的市场。”

SMH 的品牌系列是抵制竞争对手的有效工具，但哈耶克认为其功能不仅限于阻止竞争对手。在 SMH 内部，每个品牌都是一个自主的经营单位，拥有自己的营销部和损益账户。斯沃琪不是惟一具有想象和内涵的产品。“每个品牌都不一样，所以它们传达的信息也不同。但是每个品牌都有自己的信息，我的工作就是坐在碉堡里拿着一挺机关枪，保卫这些品牌的特有信息。我就是产品信息管理员。”

在一个以品牌为战略控制手段的行业中，维护品牌是成功的关键。品牌既影响产品的差别化，也影响获取价值的 ability（通过

较高的价格)。品牌是一个能使产品在与对手竞争中站得住脚的极其有效的方法，但是一个叫得响的品牌必须精心培养和维护。这是品牌管理的“第一课”。哈耶克在 SMH 成立后，就掌握了这一课的内容。

直到 70 年代，欧米茄一直是瑞士钟表业中的杰出品牌，它是高质量和时尚的代表。对欧米茄的需求远远超过供给，欧米茄的厂商开始考虑他们是否可以赚到更多的钱。他们把产量翻了一番，推出了几百种新款式，降低了价格以提高销量。

到 1980 年，欧米茄品牌的威力已经极大的淡化了。一度代表着豪华的产品失去了稀有性，与其他牌子的手表已经没什么差别了。产量不高，价格又低，这个品牌很快就失去了市场。当哈耶克取得公司的控制权后，采取了强硬路线，收回了所有的产品许可，取消了近 90% 的款式，并简化了设计。正如他说的：“欧米茄又开始有意义了，我们又使它恢复了原有的内涵。”

品牌保护的这一课已为哈耶克充分了解。当哈耶克准备创办斯沃琪时，他意识到成功取决于传达正确的信息，并且要很好地传达。

## 五、制造声势

哈耶克不是一个典型的商人，他发动的斯沃琪攻势与一般的新产品发布方式不同。斯沃琪公司在初期没有很多的钱做广告，因此哈耶克需要用廉价的方式来争取最多的消费者。更重要的是，对哈耶克的新产品来说，其差异化主要在于它的形象和信  
息。一个失败的广告宣传将会造成持久的误导。哈耶克的小组作出了一个惊人的举动，他们设计了一个巨大的斯沃琪手表，500 英尺长，显示如下扼要信息：

斯沃琪  
瑞士  
60 德国马克

条幅从德国商业银行总部大楼悬挂下来，这是法兰克福最高的一幢摩天大厦。该举动即刻引起了轰动，接下来的广告就由德国新闻界为 SMH 免费做了。

“我们把这种低价表悬挂在这个国家最著名的银行外面，从而引起了社会的轰动。”哈耶克非常高兴地回忆道：“在两个星期内，每个德国人都知道了斯沃琪。”

第二个巨型斯沃琪表被挂在东京的银座。到这一年的年底，收益就到来了。斯沃琪运气不错，它不仅创意好，而且开始流行。消费者喜欢这种表，他们希望在颜色、风格和款式上能有更多的选择。

哈耶克给制表业的经营增加了完全不同的新内容。他的品牌获得了成功，斯沃琪建立起了与消费者的关系，得到了消费者的信赖。不久，斯沃琪表开始在多样化上受益，SMH 的广告投入得到了回报。聪明的促销和限量生产，使斯沃琪获得了另一种特性：去年的斯沃琪表不能替代今年的斯沃琪表。不断的设计创新使消费者的兴趣达到了顶峰。

斯沃琪的爱好者不是完全一样的。哈耶克巧妙地刺激着热情的消费者，使他们对迅速传播的东西感兴趣。公司建立了斯沃琪会员俱乐部，向会员消费者出售特制手表，提供斯沃琪产品的完整目录，邀请他们参加俱乐部的活动。俱乐部会员还会收到漂亮的斯沃琪手表杂志，这是一份按季度出版的全彩色杂志，上面刊

登关于斯沃琪手表的全面信息。

多曼·汉达（Roman Handa）是波士顿的列星顿珠宝贸易公司（Lexington Jewelers Exchange Inc.）的老板，他亲眼目睹了人们对斯沃琪的狂热。他在新英格兰拥有一家珠宝精品店，两家精品手表店，四家斯沃琪专卖店，包括坐落在哈佛广场上的世界最大的斯沃琪专卖店。说它最大是因为它在面积上有1500平方英尺，年销售量达到了100多万美元。这家专卖店附近的JFK大街57号，还有一个3500平方英尺的斯沃琪博物馆。

“我在精品店售出了10万美元的手表，”汉达说；斯沃琪的质量是卓越的，样式不断在变化。每次当你认为他们快要落伍了的时候，他们又推出了更多的新款式。”

汉达每年在波士顿地区的广告费投入为50万美元，他多次参与了斯沃琪的促销活动和特殊款式手表的发布。“人们疯狂的购买并佩带这些手表，”他说；本店1992年12月开张的时候，我们根本没有想到如此盛况。但在消费者第一次为了购买一款新上市的钱德勒（Chandelier）手表，而400人从头天晚上就开始排队的时候，我们相信了这一点。”

“我们现在对斯沃琪的预期更好，”汉达说；我的按摩师问我为什么最近没来。我告诉她：‘我实在是太忙！’我把她带到店里，她第一次买了一块斯沃琪。她今年30岁。这不是仅仅一块手表的事。”

这位波士顿的手表商鼓励人们去参观他的博物馆，请他们设计和提出有关新款斯沃琪的想法。他为斯沃琪表的收集者主办了很多活动，包括主题为“波士顿精神（The Spirit of Boston）”的乘船游弋和在查尔斯饭店（Charles Hotel）大厅举办的一个集会。斯沃琪每次都要为这些活动特意制作一些有纪念意义的手表，比

如关于“靴子里的小猫”和“睡美人”的两款“怀旧”表。还有一些手表是为了纪念电影发展史和名导演而专门制作的，比如阿基诺·库若萨瓦（Akira Kurosawa），罗伯特·奥尔特曼（Robert Altman），佩卓·阿莫多瓦（Pedro Almodovar）。制造商和销售商们尽最大努力使斯沃琪真正成为人们生活的一部分。名义上，SMH 仍然在卖手表，但哈耶克意识到他真正的业务范围要广阔的多。对于消费者，一块斯沃琪手表就是一份纪念品，一段历史，一件工艺品。

如果说拉曼·汉达相信斯沃琪的魔力，那是毫不夸张的。他曾说：“哈耶克做了一件让人惊奇的事。他是个天才。”

哈耶克确实对消费者非常了解，这已经远远超出了纯粹经济学范围之外。与迪斯尼公司的迈克尔·艾斯纳一样，哈耶克对消费者喜欢什么，不喜欢什么，拥有强烈的直觉。斯沃琪成为经久不衰的时尚是由于，它的制造商以消费者为中心来思考问题。时尚就是时尚，因为没人会努力进一步发展其内涵。斯沃琪抓住了消费者，然后它不断更新时尚手表的概念，从不停步。

价值转移的一个主要问题是，要了解其他行业的价值转移模式。斯沃琪只是掌握了 80 年代价值转移模式的许多公司之一。斯沃琪和耐克、贝纳通及盖普一道，共同开辟了新的消费领域。

## 六、像时钟那样运转

1983 年开始实施的企业设计使斯沃琪的价值有了巨大增长。到 1992 年，SMH（母公司）的销售额达到 20 亿美元，利润为 2.8 亿美元，公司的市场价值超过了 38 亿美元（见图 6.2）。1984 年，哈耶克想要把充满幻想、多彩多姿的手表卖给每一个年轻人，或那些拥有年轻头脑的人们。在 90 年代，他通过每款

新式手表的设计，去接近每一个消费群体。

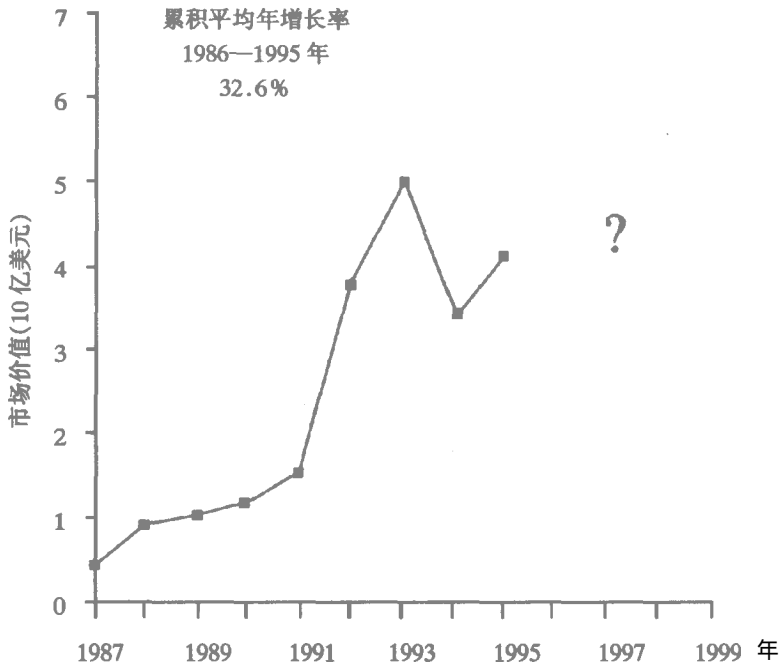


图 6.2 SMH 市场价值的增长

初期简单的塑料斯沃琪表被精心设计的手表和表带所替代。这些新式手表的创意来自 K·毕加索 (Kiki Picasso), 约科·奥诺 (Yoko Ono), M·C·埃施尔 (M. C. Escher)。为亚特兰大夏季奥运会和圣诞节等事件制作的限量销售表问世了, 还有一种手表是纪念联合国成立 50 周年的。斯沃琪还推出了一套“黑白”对表, 白的叫“白色时光”黑的叫“黑色瞬间”。电影导演

斯派克·李 ( Spike Lee ) 为这个“黑白”对表所做的广告使其一举成名。

最突出的要数“斯沃琪太空之路”。在 1996 年 2 月 22 日，瑞士宇航员克劳德·尼古列 ( Claude Nicollier ) 携带 100 块斯沃琪手表，乘坐美国航天飞机“哥伦比亚”号环绕了地球。斯沃琪最大胆的一步就是推出名为“艾罗尼 ( Irony )”的手表，它由各种不同的金属制成，样子比它的塑料表更古怪。另外一些特殊的款式有防水的“思库巴 ( Scuba )”和太阳能表“索拉尔 ( Solar )”。

哈耶克不仅推出新款式的手表，而且使品牌成为一种艺术。他要让人们购买所看到的每一种斯沃琪手表，因此他要确保他的消费者能够看到很多的款式。与其他手表的促销相比，斯沃琪的广告在数量和风格上都要高出一筹。使自己的产品既独特又有普及性是一项很困难的事，但哈耶克为 SMH 做出的企业设计在差别化和价值获取上都获得了成功。

在 90 年代，斯沃琪通过合作创新，继续在企业设计上加大力度。例如，斯沃琪赞助了 1996 年奥运会，并被指定为正式计时器。斯沃琪计时公司 ( Swatch Timing, SMH 的一个全资子公司 ) 不但承担了奥运会的计时和记分工作，而且为这次盛会开发了创新的测量仪器和测量系统。

SMH 的其他公司，包括欧米茄和浪琴，更是运动赛事的传统合作者。SMH 曾 28 次为奥运会提供计时器。在 1996 年亚特兰大奥运会上，SMH 的一家下属公司取得了第 25 次计时器提供商的资格。在这次奥运百年盛事中，哈耶克为斯沃琪表找到了亮相的机会。

哈耶克永远以消费者为中心来思考问题。他说：“我要让 40

亿观看奥运会电视的人看到我们的产品，这种产品都是他们能够买得起的。并不是亚洲的每个人都能买得起一块欧米茄或浪琴。奥运会给了斯沃琪一个极大的推动，尤其是在美国。因为，美国的每个家庭都会看到斯沃琪在计时。”

实际上，每当电视显示一项赛事的最终结果时，都会出现一个“斯沃琪计时”的标识。在计时比赛中，每个计时牌上都带有斯沃琪的标识。

哈耶克在一年前就开始了向亚特兰大的进军，他在全世界 12 个国家的首都树立了 12 个“斯沃琪钟”，象征奥运会时间塔。更大胆的是，在 1996 年 7 月 18 日哈耶克本人成为把奥运火炬传递到亚特兰大的最后一个接力手。

斯沃琪挖掘一切机会来树立自己的形象。它开发并宣传它为亚特兰大奥运会设计的“一体化的运动会信息系统”。该系统可以自动计时和记分，以不同的形式实时显示，并通过 IBM 对数据进行处理和显示。

哈耶克的营销行动得到了回报。在世纪奥林匹克公园内一个 25 平方公尺的斯沃琪售货亭里，每天能卖出价值 35 万美元的斯沃琪手表。一些为特殊事件和人物注册销售的手表都出现了脱销。比如“斯沃琪艾罗尼成功系列”——由金、银、铜三块手表组成的套表，发行数量与获得奥运金牌数量相同；还有关于马克·斯皮茨（Mark Spitz）、纳迪亚·科曼斯（Nadia Comaneci）、卡特瑞娜·威特（Katarina Witt）、塞巴斯蒂安·科（Sebastian Coe）等人的奥运传奇系列，都被抢购一空（见表 6.2）。

表 6.2 SMH 在不同时期的企业设计创新

	1985年	90年代	2002年
消费者选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>注重款式的消费者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注重款式的消费者</li> <li>收藏者</li> <li>奢华型消费者</li> </ul>	
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>手表价格</li> <li>零部件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>购买多块表的回头客</li> <li>零部件</li> <li>豪华型品牌表</li> </ul>	
差异化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>给产品注入情感</li> <li>款式</li> <li>拥有低档产品市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多品种产品</li> <li>款式</li> <li>亲近感 / 赞助奥林匹克</li> </ul>	?
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>各种价格档次的产品</li> <li>卖零部件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与消费者的良好关系</li> <li>各种价格档次的产品</li> <li>卖零部件</li> <li>品牌的延伸</li> </ul>	
产品设计	<ul style="list-style-type: none"> <li>简化设计 / 减少零部件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续的款式更新</li> <li>尽可能多的款式</li> </ul>	

## 七、哈耶克的下一个机会

在过去的 14 年中，哈耶克为 SMH 创造了惊人的资产。除宝贵的管理经验外，SMH 还拥有两个重要武器：世界公认的品牌和一大批高精尖专利技术。哈耶克认识到，如果把这两项资产结合起来使用，效果最好。他利用斯沃琪这个名字发展寻呼机、蜂窝电话和其他通信设备，这些设备所使用的技术与 SMH 在几十年的钟表制造中使用的技术是完全相同的。

现在哈耶克把眼光投向了更大的目标。按照以消费者为中心的思想，他为斯沃琪的消费者生产出了一种全新的产品。SMH与奔驰公司合作，开发出了斯沃琪汽车。哈耶克试图改变关于轿车的传统概念。传统的汽车制造商生产适于长距离行驶的汽车，它们以汽油为动力，设计上很保守。哈耶克对此进行了突破，他把目标定在欧洲城市年轻的司机身上，这些人穿梭于各城市之间，需要在拥挤的城市中停车。他们希望自己的车是一种展示，而不只是交通工具。

美国、德国和日本的汽车巨人给市场留下了一个不可想象的巨大缺口，这就是低档车市场。斯沃琪曾经打入制表业中的缺口，从而发了大财。这种情况可能会再次发生在低于1万美元的斯沃琪汽车身上。

当然，这种尝试一开始可能会失败。但是没有对于重大举措的心理准备，就不会有价值的持续增长；没有一些重大的失败，也就不会有一系列重大的举措。研究其他人的重大改革的经验，可以提高我们成功的机率，减少错误，尽管我们不能保证完全不犯错误。

## 八、哈耶克的经验

SMH成功的关键在于，他们坚持了以消费者和利润为中心的战略，这种战略给很多行业的公司带来了繁荣。哈耶克遇到的问题也是其他许多行业的首席执行官面对的问题。很少有领导者坚持问自己正确的问题，更没有人为此而改革自己的企业设计。学会问正确的问题和做出改革企业设计的行动，这正是哈耶克最有价值的经验。

哈耶克以消费者为中心的思想开始于这样的问题：“该行业

如何看待它的产品和消费者偏好？是行业供应商对消费者需求做出反应，还是消费者简单地接受这一行业提供的产品？怎样才能成为一个给消费者提供独特产品的公司？”

基于对这些问题的回答，哈耶克重新确定了公司提供的产品，使斯沃琪区别于其他的低成本竞争者。他知道，一般消费者只是简单地接受企业提供的产品，因此存在提供更多产品的机会。哈耶克不理睬或者说是反对其他钟表制造商关于消费者的基本假设，他设计的表不仅仅是一个计时器，也不仅仅是一种时尚的标志。SMH 要推出的是这样一种产品，在它的背后是理念和技术创新，从而具有高质量、高技术、高吸引力。通过设计新产品来满足那些原先没有服务到的消费群体，哈耶克使大家对一种已经厌烦了的产品有了大量需求。然后哈耶克让斯沃琪不断保持思想创新、设计创新，避免成为人们厌烦的产品，并且精心带领消费者进入 SMH 的高档次品牌市场。

哈耶克并没有停止发问。他问自己：“我怎样才能保持需求旺盛，并能长期保持这种趋势？消费者的哪些偏好能够成为公司持续增长的基础？”

从这一系列问题中，哈耶克认识到，为了使消费者的需求持续下去，斯沃琪必须像流行文化那样不断地发展。斯沃琪可能会昙花一现，但是哈耶克通过新设计和有创意的广告来精心刺激消费者的兴趣。斯沃琪的战略使年轻人蜂拥而至，来购买另一种时尚新表。对于低档消费者，SMH 的手表质量并没有下降。等他们长大了，追求高雅甚于显耀的时候，这些忠实的消费者就会成为购买 SMH 昂贵的高档产品的消费者（见图 6.3）。

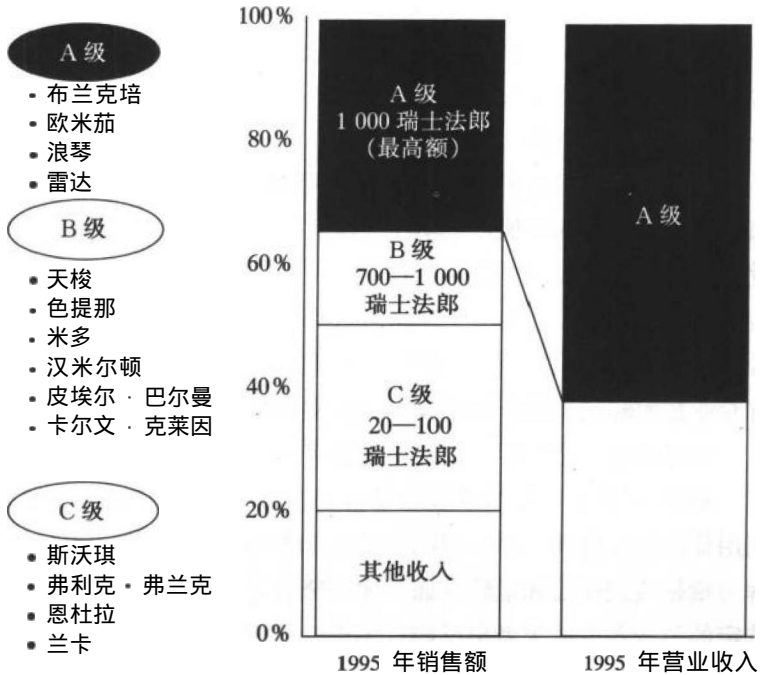


图 6.3 SMH 的产品结构

资料来源：美林公司。

哈耶克既关注消费者也关注利润。为了巩固斯沃琪的地位，他问自己：“我的竞争对手是如何利用与消费者的关系，打进我的主要市场的？我是否应该积极巩固我的产品系列，为更广泛的消费者服务？”

哈耶克知道，斯沃琪品牌的作用并不只是赚取低档产品市场的利润。低档产品只是保护高档产品利润的防火墙。斯沃琪努力

防止竞争对手从低层起步，逐步向上发展，慢慢争夺 SMH 的用户。在 60 年代的底特律，美国汽车制造商们忽视了低档产品的保护作用。他们放弃了低档市场，先是让给了德国大众，后来让给了日本人。日本人后来向产品金字塔的顶端进攻，甚至占领了一部分豪华车的市场。

哈耶克以利润为中心的第二个问题是：“从我已有的资产，如何能获得更多的价值？”SMH 已经拥有一个强大的品牌，享誉世界的质量，强大的专业生产技术，在微型机械和微电子方面杰出的技巧和技术，以及一个非常有效率的国际销售网络。哈耶克希望知道：“上述这些资产如何能够相互支持呢？怎样把依赖现有专业技术和创新结合起来，创造更多的价值呢？”

在寻找答案过程中，哈耶克超越了一个纯粹钟表制造商的范畴。SMH 成为最主要的手表零部件供应商。最近哈耶克又开始利用他的强大品牌、享誉国际的质量和制造技术，把 SMH 的品牌力量拓展到通信和运输方面。他还努力寻找新的方式，以对新选定的消费者的需求做出反应，无论这些需要在哪里。他要利用他的品牌作为进入新行业的敲门砖。

哈耶克将继续坚持以消费者和利润为中心，他对此是如此的热爱。作为企业领导者，要想从这一思想和以此为基础的宝贵的企业设计中学到一些东西，是不难的（图 6.4）。

## 九、建立产品金字塔型的企业设计——问题清单

在我的行业中，是否需要建立一种产品金字塔型的企业设计？

如果已经有了一种这样的设计，我如何才能做出一个更好的金字塔型企业设计？

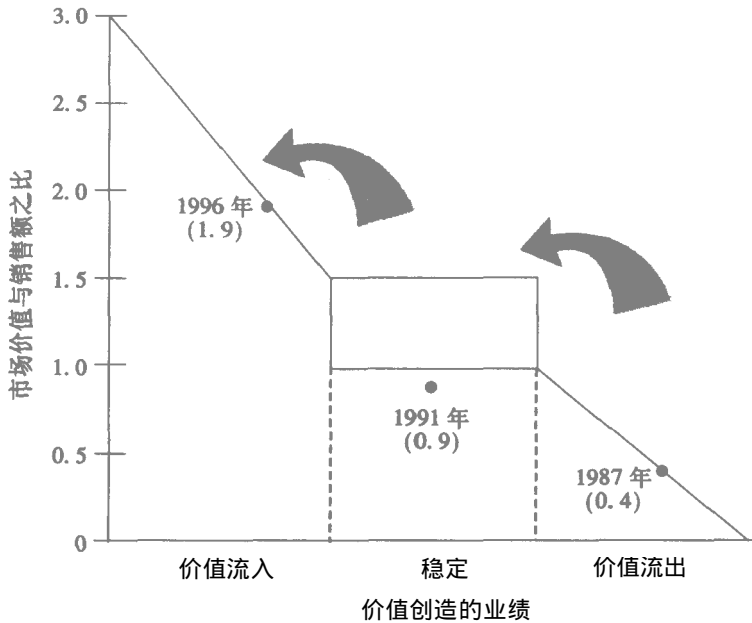


图 6.4 SHM 的企业设计创新

我是否了解消费者对我的产品的态度、知识和信念？我的产品是否符合消费者的心愿？

我是否在金字塔的底部建立了一个低档产品的防火墙品牌，以保护整个金字塔系统的利润？

我设计的防火墙品牌除了价格低以外，是否具有盈利性？

我是否利用了一切机会，让我的消费者来购买多样化的产品？

我是否建立了足够的高档次、高利润品牌，以使整个系统的盈利最大化？

## 第七章 罗伯特·郭思达——管理 价值链企业设计

• 在价值链中，是否存在我不能控制的环节，这些环节又正好是本行业的利润区？

- 为了进入利润区，是否必须改革我的销售渠道？
- 在实施全球化经营之前，我必须首先修改企业设计吗？

已经是下午 3 点半了，会议开得很长，很艰难。到会议结束还需要几个小时。

“大家不想喝点什么吗？”凯文·伯克( Kevin Burke )问道。他希望打破弥漫在房间里的紧张气氛。

“对，为什么不呢？好主意。”参加会议的十几个人回应道。凯文给秘书打了电话，不到五分钟，一个饮料盘和冰桶被端了进来。人们高兴地打开罐子，喝着可乐、瓶装水，以及柠檬宜母子等各色饮料。

“有斯耐泼 (Snapple) 吗？”有人问。

“对不起 没有，”凯尔文的秘书回答道。“不过我们的自助餐厅有利普顿冰茶 (Lipton Iced Tea)。”

“那太好了。”

“其他人还要点什么？”她问。

“有健怡百事 (Diet Pepsi) 吗？”有人问。

“抱歉，”她说，“我们没有这种东西。但是如果你喜欢，我可以去楼下为你搞一些来。”

“不用 就这样吧 健怡可乐也蛮不错的。”

女秘书去自助餐厅拿冰茶，剩下的人们喝着可乐，健怡可乐，雪碧，波兰矿泉水等。

从可乐到冰茶，到瓶装水，他们尽情享用着现有的各种饮料。这里的碳酸饮料有可乐和雪碧。

他们喝什么东西并不取决于自己的喜好 而是要看这里有没有。而这里有没有 又取决于当地饮料装瓶公司的工作。当地的装瓶公司向大厦自助餐厅供货 并取得了对这栋大厦的饮料专卖权。

这家当地的装瓶公司是世界最大的饮料商可口可乐公司的一个下属企业，它们处于可口可乐整个业务系统的第一线，努力使可口可乐饮料成为当地人们一种选择。

\*

\*

\*

与通常的说法相比，可口可乐的现代故事要复杂得多。人们一般认为，可口可乐的成功是由于它在国际市场具有的优势地位。这种解释所忽视的是，如果没有罗伯特·郭思达（Roberto Goizueta）从根本上改变了可口可乐与它的装瓶商的关系，这种优势是不可能形成的。

80年代初，郭思达成为可口可乐公司新的首席执行官。郭思达接手的是一家无力控制其自身盈利能力的饮料公司。在饮料行业，价值链由浓缩液制造、装瓶、后勤、分销、市场营销、客户关系等环节组成。通过一场重大的调整，即从浓缩液制造商和广告商（1980年的企业设计）向价值链管理人（1997年的企业设计）的转换，使可口可乐抓住了饮料业最具盈利性的利润区。

郭思达对这一问题的分析、以及所采取的行动，对各个层次的管理人员都具有重要的借鉴意义。有些行业技术进步迟缓、发展较慢，从而给人们提供了进入利润区的机会，并取得超常的价值增长。

作为一种产品，可口可乐已经有 100 多年的历史，没有什么可以引起轰动效应的创新或高技术发明。自 1980 年代初以来，可口可乐所在的软饮料行业面对的情况是，人均软饮料消费在国内和国际市场只有 3% 和 8% 增长速度。然而，可口可乐公司在

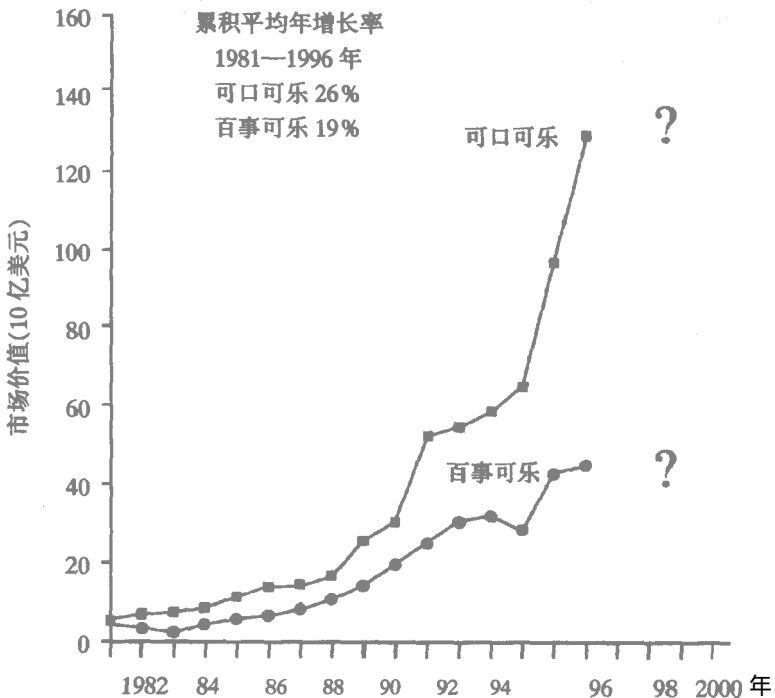


图 7.1 可口可乐与百事可乐：市场价值的增长

郭思达领导的企业创新的推动下，其市场价值从 1980 年的 40 亿美元跳跃式地增长到 1996 年的 1300 亿美元（图 7.1）。郭思达最重要的企业设计创新是价值链管理，并将投资集中于高利润区。通过重新选择客户群，他抓住了盈利的机遇。

郭思达更新企业设计的基础是，他对主要客户群的选择具有一些高度创新性的思考。一项有效的企业设计要求选择客户群，确定你将为他们做些什么，并且考虑在这样做的过程中如何获利。在 1980 年，装瓶商成为可口可乐公司进入更诱人的利润区的最大障碍。虽然最终消费者和销售点是下游客户，但装瓶商是郭思达的主要客户，也是他最重要的创新行动的目标。

到 1996 年，郭思达已经为可口可乐建立了及其强有力的企业设计（图 7.2）。这一设计的构成要素包括：①高度统一的浓缩液制造商—装瓶商—销售商系统，这一系统在饮料行业创造了最低的制造、装瓶和后勤方面的成本，并且有目的地将投资集中于价值链的利润区之内；②全世界最强力的品牌；③全世界最具有成本优势的广告宣传，以及许可证和标志图案；④在国际市场具有广泛影响力的市场地位。

这种市场优势地位来之不易。在 70 年代后期，可口可乐是一家多元化经营的企业。它的投资组合包括养殖虾、制造塑料草帽，以及其他非相关业务。这些投资慢慢地侵蚀了可口可乐公司的活力。

“郭思达非常重视核心业务（core business），而这正是可口可乐所需要的，”罗兰公司（Rowland & Co.）亚特兰大资金管理总裁马克·罗兰（Mark Rowland）说道。“他从不偏离核心能力，而是全身心地推动可口可乐的销量。他与通用电气的杰克·韦尔奇（Jack Welch）正好相反。韦尔奇掌管着一个多元化企业

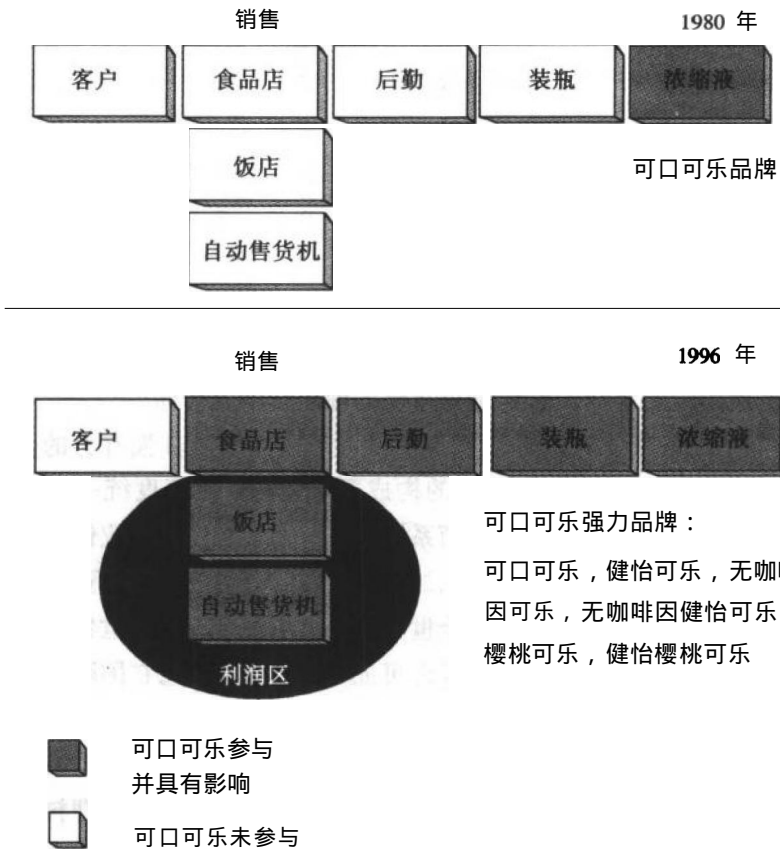


图 7.2 可口可乐企业设计：管理价值链

集团，希望所有业务都运转良好；而罗伯特集中精力于苏打瓶装饮料业务。”

在郭思达接管权力之后，他清理了多元化投资组合，将公司原有的业务模型重新定义为一个浓缩液制造商，同时拥有对销售

渠道的战略控制能力。他为可口可乐创造了一种能够获取大量价值的企业设计。汤姆·皮克（Tom Pirko）说道：“郭思达深谙此理，在一天结束时惟一需要考虑的事情是公司的股票价值。”汤姆·皮克是纽约贝弗马克公司（Bevmark）的合伙人，这是一家管理咨询公司，可口可乐和百事可乐都是它的客户。

从 1977 到 1997 的 20 年间，可口可乐将其企业模式从一个浓缩液制造商和广告商转向价值链管理人。除了扩展价值链上的业务之外，可口可乐明确了它的市场战略，并且坚持将重点放在国际、国内市场的销售渠道上面。

### 一、改变与装瓶商的关系

在本世纪早期，可口可乐公司通过向一些地方性企业授予装瓶和销售的独家经营权，以及按照固定价格供应浓缩液的承诺，建立了一个全国性的装瓶商网络。借助美国企业家的才能，可口可乐建立了广泛的销售网络。如果使用传统方法建立这种销售网络，代价将是极其昂贵的。

可口可乐抓住机会，建立了一个全国知名的品牌。可口可乐的创始人希望他们的产品出现在每一个家庭、商店和苏打饮料饮水机中。装瓶商的作用就是，将可口可乐的产品送达这些地点。到本世纪 20 年代，在可口可乐的特许经营系统中已有 1 200 家装瓶商。虽然其中有几百家装瓶商分布在人口只有 5 万左右的小县，但它们是市场上一支强有力的、渴望成功的、无所不在的力量。每一家装瓶商都与可口可乐签订一份“永久合同”，合同中规定浓缩液的价格，以及授予装瓶商地区独家经营权。这种早期的特许制装瓶商模式取得了巨大成功。消费者满意，企业家致富，可口可乐则成为头号大公司。

在那个时候 可口可乐的企业模型中包含有两个客户群 可口可乐饮用者和可口可乐装瓶商。对于第一个客户群 可口可乐通过全国性的广告 向最终消费者宣传其品牌。这种努力使得可口可乐品牌得到广泛的认同 但是可口可乐的直接客户却是购买浓缩液的独立装瓶商。装瓶商对浓缩液的需求受其销售状况的影响。因此，对浓缩液的需求取决于是否存在对可口可乐饮料的巨大需求。

在 20 世纪前半期，由于广告的效应和装瓶商的努力，对可口可乐饮料的需求增长很快，可口可乐公司的日子很好过。然而到了 50 年代和 60 年代，许多装瓶商感到它们的地区市场已经充分成熟，预计未来只会有小幅度的增长。

由于增长机会看淡，上半世纪的企业家热情让位于“成熟市场”意识。如果将更多的努力和资产用于对工厂的现代化改造，只能意味着增加成本。对于许多拥有可口可乐特许经营权的家庭商店来说，经营重点从增长转向现金流。他们削减了投资，放缓了现代化过程，生产率也下降了。

在 70 年代，可口可乐发现其市场份额的领先地位开始下降。市场份额的损失主要发生在食品店环节。大型区域性超级市场连锁店是强有力的竞争对手，它通过扩展其分支商店，侵入了许多可口可乐装瓶商的市场范围。可口可乐的装瓶商们已经习惯于向家庭零售店供货，难以满足新的超级市场连锁店的需求。这种传统的家庭零售店在早期曾是主流的销售方式。对可口可乐来说，在半个多世纪里形成的这种装瓶商系统，随着出现新的、更大、更强的客户，现在已经成为一种负担。为连锁店服务需要协调、统一定价和对主要客户的关注。然而，由于特许装瓶商相互独立运作，具有不同的成本结构和利润水平，因此它们常常难以达成统一价格。超级市场连锁店不能接受在相邻的市场上对同一产品

采取不同的定价，装瓶商将大量合同输给了可口可乐的主要竞争对手——百事可乐。

百事可乐拥有许多大型装瓶商，这使它能够为大型超级市场供货。可口可乐的装瓶商独立经营，只关心自己的现金流；而百事可乐的装瓶商同属于一个大型公司之内。因此，百事可乐在与大型食品零售商订立合同时拥有更大的定价灵活性。百事可乐利用这种机会，使其产品定价低于可口可乐的定价。除了提供低价格产品之外，百事可乐还以大量的广告支持其销售战略，以赢得超级市场里的购物者。可口可乐一视同仁地对待家庭零售店、饭店和自动售货机等所有销售渠道。百事可乐则将注意力集中于快速增长的超级市场连锁店，从而获得了成功。

当可口可乐希望像百事可乐那样，以同样的服务和较低的价格进入大型超级市场时，可口可乐无法说服它在各地的装瓶商。这些装瓶商常常各自为政、缺乏协调，不愿意向超级市场低价供货。由于不能将装瓶商联合起来，满足超级市场这一日益重要的客户群，可口可乐难以与百事可乐竞争。

当百事可乐出现在食品店的货架上时，百事可乐公司知道它的产品将会与可口可乐饮料并排摆放。为了转移消费者对可口可乐的偏好，百事可乐发起了“百事可乐挑战”。在这场规模宏大的市场营销活动中，百事可乐“证实了”可口可乐的消费者实际上偏好百事可乐的味道。于是，百事可乐侵蚀了可口可乐在味道上的差别化优势，使得消费者更多地按照价格做出选择。由于百事可乐与装瓶商之间的协作，使得其产品价格低于可口可乐，百事可乐取得了成功。

百事可乐的企业设计非常巧妙地利用了可口可乐企业设计模式的最薄弱之处，即可可口可乐的销售系统不能关注它的重要客

户，不能进行价格竞争。当可口可乐试图适应于所有人的时候，百事可乐通过吸引青年人而抓住了未来。可口可乐的差别化体现在品牌，百事可乐则体现在价格，而这正是抓住年轻消费者的关键所在。表 7.1 说明了这两种企业设计的差别。

表 7.1 饮料竞争：可口可乐与百事可乐，1977 年

	可口可乐	百事可乐
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有年龄的人</li> <li>• 所有各个环节的客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 年轻人</li> <li>• 食品店领域的客户</li> </ul>
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出售浓缩液</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出售浓缩液</li> <li>• 装瓶商的利润</li> </ul>
产品差别化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 价格</li> </ul>
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浓缩液</li> <li>• 对装瓶商无控制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浓缩液</li> <li>• 拥有一些大型装瓶商</li> </ul>

到 1977 年，百事可乐在全国的超级市场已经与可口可乐平起平坐，其整个市场占有率达到 24%，比可口可乐只落后 12 个百分点。到 1980 年，两者的市场占有率之差只有 9 个百分点。此时，百事可乐似乎已经满足于在食品店领域的战略地位。它认为可乐之战实际上进入僵局，因此将视野转向快餐食品和饭店业务，开始在这些领域进行积极的投资。百事可乐收购了若干连锁饭店，包括比萨饼屋、塔克贝尔（Taco Bell），和肯德基，这些都为百事可乐饮料提供了新的、有保障的销售地点。

转向连锁饭店的经营为百事可乐开辟了新的领域，但也带来了一些预想不到的麻烦。百事可乐对饭店业的投资提高了公司的资产密集度。更重要的是，进入饭店领域使得百事可乐成为许多

大型饭店的竞争者。比如，汉堡王（Burger King）和温迪（Wendy's）等饭店原来都是百事可乐产品的销售客户，现在却与百事可乐直接地竞争。它们不再替百事可乐销售产品。处于第二位和第三位的汉堡包连锁店也加入了第一位的麦当劳公司，只出售可口可乐的产品。

## 二、集中投资于高利润区

为了抵制百事可乐的进攻，可口可乐需要一种现代的、低成本的食品店系统，以形成一个统一的竞争前沿。但仅仅防守是不够的。在食品店领域的竞争会带来收入 and 市场份额，但这个领域正在逐渐变成无利润区。郭思达的目标是增加股东价值，所以他更希望大幅度提高可口可乐的盈利。

在解决了最高利润区的问题之后，郭思达开始思考客户购买软饮料的方式。可口可乐饮料在以下三个地点销售：食品店、饭店（在行业内习惯称之为“饮水机”）或自动售货机。当分析了百事可乐的成功之后，郭思达确认虽然食品店销售对于推销可口可乐品牌非常必要，但真正的利润区是自动售货机和饭店销售。在食品店，每盎司可口可乐需付 2 美分，而在饭店和自动售货机每盎司需要支付 5 到 8 美分。

食品货架上充斥着各种各样的软饮料，既有可口可乐也有百事可乐，所以超级市场仍是价格竞争之处，利润非常低。在饭店里，消费者可以选择果汁、酒精饮料、或苏打，但很少有提供可口可乐和百事可乐的。一旦消费者需要软饮料，他就只能购买饭店现有的那种品牌。在饭店不仅吃的东西很贵，捎带着苏打饮料、以及整个服务的价格都很高。

在自动售货机，情况就更是这样。大多数自动售货机是其所

在区域的惟一饮料来源。这里不是消费者选择可口可乐还是百事可乐的问题，而是看谁拥有或控制了自动售货机。关键的是自动售货机卖什么品牌，别的都不重要。

在高利润区获得领先地位意味着，可口可乐与它的装瓶商之间要建立一种完全不同的关系。对装瓶商的支持、现代化和关注是获取饮料业高额利润的惟一途径。装瓶商应当是可口可乐的主要客户。没有与装瓶商建立有效的战略关系，可口可乐就不能对饭店和自动售货机领域做出重点的投资。郭思达知道，只有与装瓶商密切协作，可口可乐的长期战略才能取得成功。

### 三、管理价值链

从 70 年代进入可口可乐最高管理层之后，郭思达就开始寻找方式来改变与装瓶商之间的关系。他发现，在永久合同之下，装瓶商掌握了所有的砝码，即锁定了浓缩液的进货成本，对参与可口可乐的战略合作不积极。当可口可乐的实验室开发出高糖玉米浓缩液（*high-fructose corn syrup*），成为原来浓缩液的低成本替代品的时候，郭思达支持使用这种浓缩液，以降低成本，减少食糖价格变动的影响。同时，这种新产品也是从根本上改变可口可乐公司与装瓶商之间关系的一种工具。浓缩液成本在装瓶商的整个经营成本中占很大比重。郭思达认为，他可以利用新产品节约的 20% 的成本作为一个筹码，与装瓶商讨价还价。高糖玉米浓缩液为郭思达提供了一个机会，以帮助装瓶商降低成本。但是，如果装瓶商希望获得这种利益，他们就必须修改与可口可乐的合同，增加对可口可乐有利的条款。大多数装瓶商都接受了这些条件。

新的合同是一个巨大的改进 但是郭思达仍然不能满足。取消

浓缩液的固定价格使可口可乐能够从销售浓缩液中获得更多的利润，但是并不能使装瓶商去支持可口可乐的整个增长战略。郭思达继续寻找其他方式以使装瓶商与可口可乐保持更大的一致性。

1981年，通过购买菲律宾可口可乐装瓶商30%的股份，可口可乐试图与装瓶商建立更强有力的联系。在菲律宾，落后的管理方式已使可口可乐把70%的市场让给了百事可乐。可口可乐对这些装瓶商进行投资和现代化改造，积极地作广告，增加自动售货机，对主要客户开展市场营销。于是，公司业绩发生了快速和戏剧性的改善。郭思达确信，收购装瓶商是建立一个集中统一的可口可乐系统的正确模式。

在美国，可口可乐公司开始回购特许权，购买控股权，鼓励向那些友善的、有能力的装瓶商出售浓缩液。可口可乐为许多交易提供中介和融资支持，以确保新的装瓶商配合可口可乐公司的增长战略，大幅度提高盈利。

对于被收购的装瓶商来讲，这也是一种有利的结局。它们找到了一个实力雄厚的新朋友，它愿意帮助它们实现现代化管理和有效的市场营销。现在，不属于可口可乐旗下的装瓶商则处于不利的境地。没有可口可乐在资金和管理资源上的支持，它们在日益严峻的环境下越来越缺乏竞争力。

马克·罗兰说道：“郭思达所做的最精明的事情就是，摆脱了传统的装瓶商系统。可口可乐装瓶商总是采取一种管理者对劳动者的方式。它们就像地方上的政客，有上百万的支持者。有一些是非常精明的，其他的则并非如此。郭思达整合装瓶商的努力是非常机智的行动。可口可乐是装瓶商们追求的目标。他可以非常巧妙地说，虽然这是105年的传统做法，但现在是应当进行改革的时候了。这就是真正的郭思达。”

可口可乐的收购战略也存在一个重大缺点，即提高了公司的资产密集度。如果资产密集度提高，投资分析师就会低估公司的价值，从而导致股东收益下降。对价值链上的关键环节进行收购是重要的，但这会扩大公司的资产规模，从而有悖于提高股东收益的目标。

80年代中期，郭思达在继续整合可口可乐装瓶商的同时，一直在寻找一种解决方案。1986年，他找到了这种解决方案。他创立了可口可乐装瓶商控股公司（CCE, Coca-Cola Enterprise），对可口可乐收购的大型装瓶商进行控股。装瓶商控股公司创立之后，可口可乐立即将其51%的股份公开上市。由于持有49%的股权，可口可乐对装瓶商控股公司仍然拥有控股权，但在财务上不实行合并报表。这样，虽然可口可乐控制了装瓶商，但其资产负债表上并不包含装瓶商的资产，可口可乐的损益报告也不用反映装瓶商的不良业绩。剥离出装瓶商控股公司之后，降低了可口可乐的资产密集度，同时保持了对装瓶商的控制，公开募股得到的11亿美元资金可以用来继续收购新的装瓶商。

在美国，可口可乐管理装瓶商的企业设计是完备的。可口可乐在美国的主要客户是大型装瓶商，它们的战略取向与可口可乐完全一致。新的模式实现了规模经济、资源的高效利用、设备现代化，和以利润增长为中心。在开发和建立低成本运营系统上，可口可乐的企业设计是一个里程碑。这种系统包括集中控制，浓缩液生产，装瓶商网络，不断降低成本的激励，减少资产密集度，占领自动售货机和饭店的饮料销售市场。

找到正确的模式，然后推广

到80年代后期，郭思达已经取得对美国碳酸饮料市场的控制。他建立了一个集中的、低成本的销售渠道和一个不可动摇的

品牌。在寻找新增长机遇的过程中，郭思达为巨大的国外市场所吸引。可口可乐在这些市场中具有悠久的历史，但对销售渠道的渗透不够广泛。百事可乐在这些市场的服务也不尽人意，它的经营重点是美国快餐和咸味小吃。在那些没有受到百事可乐价格竞争的市场，可口可乐得以保持其产品的高额利润。随着管理层逐渐认识到海外市场的获利潜力，可口可乐的跨国投资呈现快速发展趋势。

为了避免出现 70 年代在国内遇到的管理分散的问题，郭思达认为可口可乐需要从一开始就建立一个强有力的跨国企业设计。在美国，郭思达的模式是装瓶商控股公司，这一模式已在有效地运作。但郭思达设想的跨国企业设计并不是“全球性装瓶商控股公司”。美国的模式是，这一控股公司控制着众多的小型装瓶商。而在国际市场，可口可乐将与若干大型的、先进的“骨干”装瓶商进行合作，为所在地区或国家提供可口可乐饮料。

到 1990 年，可口可乐已经在西欧、东欧、澳大利亚、墨西哥、拉丁美洲和东南亚建立了强有力的骨干装瓶商的网络。到 1995 年，可口可乐在主要地区的市场地位已经使其成为投资者追求的梦想。按照《商业周刊》的年度统计，在 1994 年仅仅 202 天的时间里，可口可乐就在 7 个国家开设或重新开设了自己的工厂，其中包括波兰、印度、俄罗斯、南非和越南。

“惟一名副其实的世界级饮料公司就是可口可乐，”汤姆·皮尔克说道。“由此产生的金钱和利润来自于罗伯特·郭思达的伟大创意。”

在全球软饮料市场，可口可乐计划周密、咄咄逼人的收购行动使它占据了决定性的领导地位。可口可乐拥有全球软饮料市场份额的 46%，百事可乐的份额占 21%。1995 年，其国际业务的

经营利润占可口可乐全年 40 亿美元经营利润的 80%。可口可乐的市场价值达到 1 500 亿美元。但是，如果按照 1980 年的特许装瓶商企业设计来推行全球化战略，今天可口可乐的市场价值又会是多少呢？

表 7.2 可口可乐企业设计的创新

	1977 年	1987 年	1997 年	2002 年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有的苏打饮料消费者</li> <li>• 重点是国内市场</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要是饭店和自动售货机的消费者</li> <li>• “骨干”装瓶商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 重点是国际市场</li> </ul>	?
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出售浓缩液</li> <li>• 同等注重食品店、饭店和自动售货机</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出售浓缩液</li> <li>• 装瓶商的利润</li> <li>• 注重利润更高的销售渠道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注重在饭店、自动售货机和国外市场的领先地位</li> <li>• 出售现有装瓶商的股权</li> </ul>	
产品差别化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌</li> <li>• 技术秘诀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与装瓶商的关系</li> <li>• 品牌</li> <li>• 降低资产密集度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与装瓶商的关系</li> <li>• 世界级品牌</li> <li>• 低成本的跨国销售</li> </ul>	
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浓缩液</li> <li>• 多元化集团</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以碳酸饮料为重点</li> <li>• 浓缩液</li> <li>• 与国内装瓶商的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全球价值链的管理人</li> </ul>	

如果可口可乐没有创新它的企业设计，它的价值将大打折扣。可口可乐获得目前很高的市场价值是由于，它实行了从浓缩液制造商和推销商到价值链管理人的创新，从而成长为一家充分一体化的、业务集中的国际性饮料公司（见表 7.2）。

#### 四、不确定性

郭思达整合可口可乐装瓶商的行动取得了巨大成功，实现了公司的转型。但是，他一开始却为此承担了巨大的风险。郭思达认为，通过收购装瓶商和实现控股，他能够实现可口可乐的市场战略，建立一个低成本的销售网络，为股东和装瓶商创造价值。但是如果装瓶商仍然不肯与可口可乐配合，又怎么办呢？如果对装瓶商的现代化改造投资不能取得回报，情况又会怎样？如果百事可乐模仿可口可乐的战略行动，就像在食品店与可口可乐争夺利润那样，进入饭店和自动售货机领域，情况又会怎样？显然，郭思达下了一个巨大的赌注。在有可能对冲风险的情况下，一个好的企业领导人绝不会以整个企业的成败做赌注。

郭思达的第一次对冲风险的行动是 1982 年购买哥伦比亚影业公司（Columbia Pictures）。这一次收购行动将可口可乐的经营范围从制造饮料扩展到制作电影。他希望这项投资能够使可口可乐成为一家有关“消费者生活方式”的公司，并有效地保护公司的安全。这一消息一经宣布，华尔街的分析师就猛砸可口可乐的股价。但是在可口可乐的管理下，该影业公司制作了几部引起轰动的大片。最后，郭思达在 1989 年卖掉了哥伦比亚影业公司，获得了高额的利润。

在郭思达的另一次大型的对冲行动中，他试图利用可口可乐的品牌来扩大可口可乐公司的影响力。然而，除了旗舰产品之

外，大多数管理人员反对在其他产品上使用可口可乐品牌。但在郭思达看来，不利用公司最大的资产，即可口可乐品牌，以获得最大的利益，似乎是一种非常不明智的做法。在 1982 年，他推出了健怡可乐，并获得了巨大成功。在随后的几年里，公司又推出了樱桃可乐（Cherry Coke）和无咖啡因可乐（Caffeine-free Coke）。

然而，并不是郭思达的所有赌注都获得了成功。在 1980 年代早期，郭思达和其他高层管理人士被百事可乐的“用户品尝试验，（Blind taste tests）所困扰。这一试验表明，消费者更偏好于百事可乐的甜口味。于是，对自己饮料口味的担心成为可口可乐公司的核心问题。为此，郭思达推出了新配方可乐（New Coke）。

“在公司文化方面，新型可乐是影响公司未来发展的一个重大事件。”贝弗马克公司的汤姆·皮克说道，“它标志着‘新时代’的开始，结果成为一种幸事。这件事震动了整个可口可乐公司，使得人们提出这样的问题：我们是做什么的？我们与消费大众建立什么样的关系？他们努力模仿百事可乐，利用自己的品牌向其他领域扩展。但消费者的反应是，‘这不是可口可乐的正事。’面对大量的公众反响，你不可能无动于衷。于是他们决心进行改变。”

公众对传统可口可乐口味的反感为郭思达上了重要的一课：百事可乐成为美国最受欢迎的饮料不是因为它的口味，而是因为它的企业设计和有效的市场营销。

“在推出新型可乐之前，可口可乐是一家过于保守的公司。”皮克回忆道，“但它现在非常积极进取，有时甚至近乎疯狂。如果它想模仿 Mountain Dew 那样引起轰动，它就会宣布将花费

5 000 万美元，在超级杯赛期间推出这种产品。”

## 五、百事可乐与未来

在企业设计上，可口可乐与百事可乐的差别是惊人的。可口可乐主要是一家饮料制造商，与大型的骨干装瓶商联系紧密，这些装瓶商也是可口可乐的业务伙伴和主要客户。可口可乐是名副其实的跨国企业。

百事可乐是一家集食品与饮料于一体的多元化集团，它的经营范围包括软饮料、快餐食品、快餐饭店，主要集中于美国市场。

即使在饮料业务方面，两个公司的利润来源也完全不同：可口可乐 80% 的利润来自于国外业务，百事可乐利润的 90% 来自美国市场。

在 90 年代中期，百事可乐采取了若干重大举措，这些行动可能重燃“可乐之战”。在 1996 年初期，百事可乐任命了具有改革精神的罗杰·恩里克（Roger Enrico）为首席执行官。罗杰·恩里克被广泛认为是一个乐于创新的管理人。为了转变公司的经营状况，他会做任何事情。

为了追赶可口可乐，百事可乐推出了以下三个方面的措施：

百事可乐将集中于主要的业务。为此，恩里克宣布百事可乐将剥离其饭店业务，这包括塔克贝尔、比萨饼屋和肯德基。饭店业务在两方面对百事可乐造成损害。一方面，这是一种资产密集度较高的业务，可能“冲淡”饮料和快餐等业务带来的利润。另一方面，保留饭店业务也使百事可乐难以拿到大型快餐食品连锁店的订单，因为这些快餐公司把百事可乐视为竞争者。通过剥离塔克贝尔、比萨饼屋和肯德基食品，百事可乐可以占据有利的

地位，去争夺一些很受欢迎的饭店业务。而在当前，这一领域是可口可乐的一统天下，没有竞争对手。

恩里克可能按照郭思达的思路，剥离百事可乐的装瓶业务。目前，百事可乐的资产负债表上仍然持有装瓶商的大量股份。剥离装瓶商的资产将极大地提高百事可乐的资产回报率，改善股东收益。贝弗马克公司的汤姆·皮克认为：“装瓶系统是百事可乐的一条漏水沟。如果你拥有品牌，又从事经营，这是靠不住的。最好的办法是成为品牌的持有者。”

百事可乐将加强国外业务。但做到这一点是困难的。因为，可口可乐在地区市场拥有密切的联系，其品牌在全球消费者中得到广泛认可。百事可乐必须在可口可乐的销售地建立同样强大的实力。可口可乐的国际业务运作极其有效。百事可乐不可能像在 70 年代的食品店之战那样，从价格上战胜可口可乐。百事可乐最好的选择是，在可口可乐还没有站稳脚跟的新兴市场与之展开激烈竞争。百事可乐当然希望，为了避免在整个国际市场发生大规模价格战，可口可乐会让出其中一些销售市场。考虑到目前可口可乐公司的进取态势，这些想法恐怕不切合实际。

恩里克吸取了可口可乐创新企业设计的经验教训和要点。从他进入百事可乐之后采取的各种措施来看，恩里克深暗管理价值链的重要意义。通过控制产品的销售和集中力量于高利润领域，就可以实现价值链管理的目的。

剥离装瓶商控股公司之后，可口可乐公司的财务状况得到改善，股东收益也提高了。同时，国际扩张为可口可乐提供了它所需要的增长机会。然而，可口可乐对装瓶商系统的整合是其全球业务取得成功的基础。对整个价值链的管理为可口可乐过去 10 年的成功提供了动力。可口可乐现在的问题不是规模最大化，而

是维持现有份额。这是一种微妙的挑战，还没有人能够解决它。由于百事可乐可能采取一系列新的竞争举动，郭思达必须创新其现有的企业设计，以保持领先地位。郭思达做出的每一项行动，从采用高糖玉米浓缩液，到建立一种新的装瓶商关系模式，再到把自动售货机和饭店作为重点领域，都反映出一种强烈的以利润为中心的思维方式。问题是：在下一个 10 年里，郭思达需要做出什么样的创新，才能使可口可乐在利润区中继续处于领先地位？

一场超级竞争的舞台已经建立。在富有进取精神和远见的思想家的领导下，两家公司都在加强自身的地位，准备为下一个 10 年的价值增长展开竞争。

#### 六、建立“价值链管理人”的企业设计——问题清单

我是否已经发现了今天价值链上的所有利润区？对明天的利润区有什么预见？

为了进入利润区，我需要进行价值链管理吗？

我是否已经设计了一个机会，以便在低风险环境下试验新的企业设计？

为了与价值链上的其他参与者保持协调，实现以利润为中心的战略，我是否已经改变了与这些参与者的关系？

为了建立价值链管理系统，我是否已经找到了一种使资产密集度最低的方法？

## 第八章 查尔斯·施瓦布 —— 配电盘式企业设计

- 我们把客户当作服务对象，还是“猎物”？
- 我们的业务给客户带来困难了吗？
- 是否买方和卖方都在承受一些不必要的成本？

直到 1993 年 10 月，约翰·戴维斯（John Davis）才成为施瓦布公司（Charles Schwab & Company）的客户。在这之前的几年，约翰就开始把他的资金从低收益的银行存款转向股票市场。

约翰的经纪人是一家传统的电话经纪商，曾向约翰提出许多买入或卖出的建议。约翰觉得，经纪人是要赚取交易佣金，而自己是希望得到资产的增长。于是，约翰开始逐渐将资金投入共同基金，他感到基金经理的专业技能可以比传统经纪人提供更好的金融服务。另外，约翰觉得自己成了经纪人的“猎物”，而不是一个需要满足实际需求，可以倾述疑虑的客户。

到 1993 年，约翰已经将其投资组合中的一小部分资金投到 5 种不同的共同基金上。他对这些基金的运作感到满意，但是各种信息和文件的管理较为麻烦。约翰要接收来自这 5 家基金的报告，还包括来自经纪人和银行的各种资料，管理这些文件所占用的时间和不方便越来越成为他的负担。

约翰从一个朋友那里得知施瓦布公司的“单一来源”（One

Source) 业务，这位朋友作为施瓦布的客户已经有 5 年之久了。这位朋友对施瓦布公司的热衷非常具有感染力，约翰决定将资金转入“单一来源”，并对自己的这种新的经历感到高兴。他不再需要费力地处理来自多家基金的报告，而是按月收到一份综合性报告。他还开了一个活期账户，能够方便地获得优惠的代理服务。他很少直接购买股票（他的大部分资金放在共同基金），虽然偶尔也做几笔交易。约翰将生意从传统经纪人那里转入了施瓦布公司。他很高兴可以通过电话发出交易指令，除了节省时间和金钱之外，还可以在佣金上享受进一步的优惠。当施瓦布在 1996 年推出施瓦布电子业务时，约翰成为最早的用户之一。

约翰说：“以前，这些金融业务给我带来很多麻烦，我必须和一个经纪人、5 家共同基金、一个银行活期账户打交道，每个月要收到 7 份不同的报告。现在我只收到一份报告，不但改善了服务，成本也降低了。这份报告包括了经纪业服务、共同基金、甚至包括了保险业务等方面的情况。比起 3 年前我没有委托施瓦布公司的时候，要节约许多时间。”

约翰一直不断地向他的朋友推荐施瓦布，相信他们也会对施瓦布公司的服务感到满意。

施瓦布公司经过了 20 多年的努力，才为客户提供了这种水平的服务。持续地坚持以客户为中心开展业务，一直是施瓦布的工作指南。施瓦布公司的工作重点一直是，在金融服务领域不断地满足下一个客户群的需求，并抓住进入下一个利润区的机遇。

与本行业以产品为中心的主流观点相比，施瓦布公司以客户为中心的思维是一个鲜明的对照。从历史上看，金融服务业的许多领域，从经纪业到银行，再到保险业务，都是以产品为中心，而非以客户为中心。在那里，客户只是一个“猎物”，而不是具

有需求、思考和渴望的人。在这种思想支配下，企业的核心问题是尽可能多地销售“产品”（比如，出售代理账户、活期存款账户、以及定期人寿保险），而不是筹划如何为客户发现一笔好生意。

这种以产品为中心，把客户作为“猎物”的金融服务方式，提供了一个进行全面创新的机会。但是，只有那些能够超越传统观念的卓越思想家，才能抓住这样的机会。

### 一、离经叛道者

查尔斯·施瓦布（Charles Schwab），朋友和同事们都称他为“宝贝儿”。他在学校时曾使用克利夫警句和经典喜剧来克服拼读障碍。他还曾养鸡赚钱，挨家挨户地推销鸡蛋、肥料、家禽等商品。在所有这些经历中，施瓦布都有自己的一套见解。

施瓦布毕业于斯坦福（Stanford）大学，并获得学士和工商管理硕士学位。他实际上从管理一个2000万美元的共同基金起家。由于这一基金没有在得克萨斯注册登记，1969年被该州政府关闭。由于法庭争辩失败，施瓦布损失了10万美元，并结束了他的第一次婚姻。

1971年，32岁的查尔斯·施瓦布开始重新创业。他利用两间房屋、一部电话和他叔叔的10万美元资本，注册了一间经纪公司，即首席指挥公司（First Commander）。

新的公司在70年代初期发展缓慢，施瓦布通过免费相机和其他礼品来吸引客户，尽一切可能为他默默无闻的企业发展客户关系。在开业之初，施瓦布的企业模式与传统的经纪公司一样，注重客户选择、产品服务和定价，但是没有特别的品牌、没有技术、没有自己的客户群。施瓦布努力探索着使自己与众不同的方法。

1975年5月1日，美国证券与交易委员会解除了对固定佣金的限制。施瓦布抓住这一机会，改变了自己的企业设计，从传统的经纪人转变成一家折扣股票经纪人（discount broker）。

70年代早期的中介市场只有一种参与者，就是提供一条龙服务的股票经纪公司。传统的经纪公司为投资者提供了包括咨询、顾问，以及交易代理等各方面的服务，因此一般收费较高。由于经纪公司会将咨询业务和交易服务捆绑出售，咨询收费的比重显得很高。这样一来，只希望代理交易的投资者也不得不付出咨询成本，没有别的选择。施瓦布1975年成立的折扣经纪公司采取一种新的经营方式：一个精明的投资者可以只为自己的交易付费，而不必支付包括咨询和交易在内的一揽子费用。

在折扣经纪公司，如果客户有自己的见解，不愿意接受咨询，可以直接与经纪人联系并告诉他：“我不需要任何咨询，我只希望执行我的指令，成本要低。”

转向折扣经营的企业设计还只是第一步。提供一揽子服务的经纪公司拒绝降低费率，并且在很多情况下提高了费率，尤其是对小型客户。而折扣经营模式吸引了客户，带来了大量的收入。而随着大量折扣股票经纪公司涌入市场，它们除了较低的价格之外，各家公司没有自己的特点。

施瓦布的首席指挥公司很快就遇到了这种差别化的问题。他必须能够令人信服地回答：“客户为什么希望从我这里购买？”为了回答这一问题，施瓦布建立了一种不同的模式，即能够增加价值的折扣服务。为了使公司具有自己的特点，并为客户创造更多的价值，施瓦布将其全部利润投资于建立一种不断扩展的分支网络。他投资200万美元用于计算机和技术方面的支持，为投资者提供基础性信息，并通过大量的广告来树立自己的品牌。与其他

的折扣经纪公司相比，施瓦布的收费虽然要高一点，但却为客户创造了更大的价值，而他的收费比提供一条龙服务的经纪公司低 50%。

通过支付工资而不是佣金，施瓦布进一步使自己的公司适应客户的需要。施瓦布所付出的种种努力，就是要使投资者对该公司感到非常满意。

施瓦布的企业设计表明，他的公司除了执行客户的交易指令之外，对客户最重要的需求有更深一层的把握。施瓦布在树立品牌和分支网络方面的投资，为投资者提供了信任、方便和可靠的信息。而这些东西正是投资者一直在寻求的。

施瓦布建立了一种为客户增加价值的折扣经营模式，而不是简单地放弃捆绑式销售，将交易和咨询服务分开。对那些试图以较低成本进入市场的精明的投资者，施瓦布满足了他们的需要。通过以较低的费用为客户执行交易，施瓦布与一条龙服务经纪公司实现了差别化。通过广告、提供基础性信息和在各个地区建立自己的形象，施瓦布超过了其他的折扣经纪公司。

查尔斯·施瓦布很快就成为家喻户晓的人物，他开始频繁出现在电视、广播、广告牌和广告宣传品上。《财富》杂志的特伦斯 P·佩尔 (Terence P. Pare) 写道：“除了牛奶包装盒之外，他几乎无处不在。”

在史密斯美邦 (Smith Barney) 等传统经纪公司的广告中，故意将企业描绘成一个缺乏鲜明个性的机构。美林公司在一家瓷器店里的“形象”竟是一只公牛。但是，任何一个走进施瓦布公司办公室的人都知道，“查尔斯·施瓦布”是该公司业务的形象。对于在生育高峰期出生、看着电视长大的一代人来讲，施瓦布公司是他们的自然选择。正如《商业周刊》(Business Week) 曾报

道的那样“施瓦布和蔼的面孔就是一种市场营销工具。”

施瓦布创造了在本行业独一无二的企业设计。这种企业设计为公司带来了不断增长的营业收入、利润和市场份额。从 1977 年到 1983 年，公司收入从 460 万美元增长到 1.265 亿美元。到 1984 年，施瓦布的公司占据了整个折扣经纪业务市场份额的 20%。

1988 年，施瓦布公司的收入已经达到 3.92 亿美元，占折扣经纪业务市场份额的近 40%。更重要的是，由于施瓦布的企业模式提供了客户所需要的东西，没有提供客户不需要的东西并增加费用，因此这是一种高利润的市场份额。由于采用了最先进的技术，施瓦布公司的交易操作要比它的竞争者们方便得多。施瓦布建立了一种具有鲜明特点的折扣经纪模式，从而带来了很高的收入和价值增长。

尽管能够增加价值的折扣经纪模式被证明是成功的，但施瓦布知道，争夺那些较为精明的个人投资者的竞争将会更加激烈。在面对竞争时，大多数公司是努力向现有的客户销售新的产品。而施瓦布按照以客户为中心的经营理念，采取了不同的方式。他研究了金融服务业的市场，寻找能够使自己的核心能力与新的客户群相结合的方式。然后，市场的变化为施瓦布公司带来了一些新的客户。

## 二、施瓦布的第二步企业设计：为投资策划师服务

从 80 年代中期至晚期，金融服务领域出现一种弱小但不断成长的新生力量，即独立的投资咨询服务公司。恢复繁荣的股票市场唤醒了投资者对股票投资的热情，消费者的偏好开始从储蓄转向投资。在没有大幅度增加风险的条件下，股票投资为他们带

来了更高的回报。由于投资领域的复杂，投资咨询和指导对投资者来说日益重要。传统的金融行业对这种市场变化认识不足，反应迟缓。独立的投资咨询企业，通常被称为“投资策划师”（financial planners），迅速填补了这一空白。

传统的市场参与者忽视了这些金融领域的“新人”，甚至采取了蔑视的态度。他们很少考虑这些投资策划师对中小投资者的吸引力。

投资策划师的出现事出有因，施瓦布清楚地看到了这里的原因。金融行业的传统模式已经不能满足投资者在咨询、信息和投资指导方面的需求。投资者需要一种独立的咨询服务，这种服务不应受到当前的经纪代理制度的影响。当前的经纪代理制度不能满足投资者的需求。投资策划师为投资者提供一种重要的、合理的新型服务。施瓦布对投资策划师的看法与行业的主流观点相反。行业的主流观点是，投资策划师是自己的竞争者，而且基本上是令人讨厌的竞争者。施瓦布却把投资策划师看作是潜在的客户、盟友和接近投资者的一个新渠道。传统的市场参与者把他们看作是低成本的“偷猎者”，施瓦布却把他们看作是具有巨大需求潜力、资源丰富的合作伙伴。比如，施瓦布可以为他们提供制做票据、下达指令、制作月度报告等后台服务。并且，通过这些投资策划师，施瓦布可以进入投资人日益增长的资产业务领域。

“我们与这些投资经理是合作伙伴。”施瓦布公司负责企业战略的常务副总裁丹·利曼（Dan Leeman）说道：“有一些我们不能做的事情，他们却做得非常漂亮。比如在为客户提供预测服务，以及建立客户关系方面就是这样。”

以客户为中心的观念使施瓦布认识到，投资策划师对自己的客户具有重要价值。他认为，投资策划师与自己是潜在的同盟，

是获得新客户的桥梁。施瓦布扩展了自己的企业设计，将投资策划师作为新的客户，为他们提供新的服务。

大多数投资策划师都是独资的小业主或者是小型合伙制公司。对于小型企业的管理人而言，处理账目和执行交易是非常乏味、负担沉重和成本高昂的事情。施瓦布认识到，这些独立和分散的投资策划师需要一种低成本、有效率、公平和独立的交易结算服务。施瓦布提供的业务使这些策划师能够更好地为投资者服务，使得这些独立策划师的经营更加有利可图。反过来，投资策划师也成了施瓦布公司的一个巨大的客户资源。

伊利诺伊州（Illinois）卡布里克金融咨询公司（Kabarec Financial Advisors, Ltd.）总裁迈克·卡布里克（Mike Kabarec）是一位早期的市场参与者。据他的回忆，施瓦布公司与中小型独立投资咨询师之间的合作并未立刻获得成功。他说：“施瓦布公司知道自己拥有什么资源，但是他们不知道如何运用这些资源。一经指明，他们就开始加强这方面的工作，提供从执行交易到文档处理的“一条龙”服务。他们起初做出了难以实现的承诺。但从那时起，就坚持不懈地做下去。”

起初，是由当地的施瓦布分支机构（local Schwab branch office）向这些独立的投资咨询师提供服务。直到建立了地区性的施瓦布服务中心（regional Schwab service centers）之后，这些独立咨询公司和施瓦布的合作关系才真正达到成熟。

卡布里克惊叹道：“施瓦布建立了6 000家与总部相对独立的分支机构。”他说：“我管理着1.1亿美元的资产。如果没有施瓦布的帮助，这样的资产规模至少需要再增加2名雇员。”在与施瓦布10年的合作中，卡布里克的雇员从12名减少到6名，但他管理的资产却增长到原来的20倍。

真正让卡布里克感到惊讶的是，他和他的行业伙伴都成了施瓦布的“虚拟销售人员”。他们销售施瓦布的产品，但却分文不取。而实际上，他们还要向施瓦布支付特许费。

经过一段时间之后，施瓦布成为数千家投资策划师的实际后台管理人。随着投资策划师不断地带领他们的客户转向施瓦布旗下，为施瓦布公司创造了新的收入来源。

投资策划师迈克·戴维斯（Mike Davis）是奥兰多（Orlando）的资源咨询集团（Resource Consulting Group）的创始人。他说：“没有施瓦布我们的企业也能够生存，但它决不会像现在这个样子。没有施瓦布为我们做后台文档处理，我们必须雇佣两倍于现在的雇员。施瓦布使我们的经营变得非常方便。我想我们的客户可能还没有认识到这一点。如果我们自己手工处理这些事务，我们的手续费将会非常高。现在的情况是，我们干得好，施瓦布也干得好，我们的客户也完成了大笔的交易。”

“施瓦布连接”（SchwabLink）是施瓦布公司为投资咨询师设计的软件系统。这个系统为投资策划师提供了非常方便的在线服务。通过这个系统，投资策划师和他们的客户可以在任何地方与施瓦布公司方便地联系。

格雷格·莱斯罗普（Greg Lathrop）是阿肯色州（Arkansas）小石城莱斯罗普投资管理公司（Lathrop Investment Management of Little Rock）的总裁，他的前半部分职业生涯是在银行信托部任职。当他作为投资策划师开始单干时，莱斯罗普试图与经纪人而不是施瓦布公司开展业务。他对施瓦布公司的服务持怀疑态度。但是，随着对传统经纪公司越来越不满意，最后终于结束了对他们的信任，转向施瓦布。

莱斯罗普说道：“我对转向施瓦布的期望并不高，只是为了

节约交易费用。对于我们这样的企业，一个管理着 1.7 亿美元资产的公司，他们能够提供我们所需要的一切服务。施瓦布公司的使命就是执行交易，他们的员工每月领取工资。他们对收取少量手续费就已经十分满足，因为他们知道随着业务量的增加，收入会滚滚而来。从长期来看，他们知道做生意就是积聚资产，因为这些资产最终会带来收入。”

施瓦布首创的对投资策划师的服务并没有在本行业引起反响。那些传统的市场参与者对施瓦布所看到的机遇麻木不仁，至少很晚才开始觉醒。

实际上，这种麻木不仁的反应在许多行业里经常见到。大多数轧钢厂对纽科公司的微型轧机模式无动于衷。同样，中心辐射式空运服务系统没有对西南航空公司的点对点经营模式做出有效回应。传统零售商业的折扣商也没有对新一代的沃尔玛特折扣模式做出有效的反应。

无动于衷的事情时刻在发生，施瓦布充分利用了这种情况给他带来的利益。

施瓦布对投资策划师的服务影响了他的企业设计的每一个方面。客户群增加了，包括投资策划师和投资者。获取价值的方式也扩大了，包括交易手续费和对投资策划师的信息服务收费。战略控制也得到了加强，因为施瓦布与投资策划师形成了一种独一无二的合作，其他大多数金融服务企业无法进入这个市场。业务范围也扩大了，可以向投资策划师提供经营管理方面的支持。

施瓦布发明了一种在投资领域中新的经营方式。通过与投资策划师结盟，他使潜在的竞争对手成为伙伴，并且得到了原有企业模式不可能得到的客户群。由于这种友善服务的企业文化，以及没有销售方面的压力，施瓦布公司的企业设计进入了一个新的

阶段，带来了大量的收入、利润和企业价值的增长。到 1990 年，施瓦布公司的营业收入已经达到 3.87 亿美元，利润达到 1 680 万美元，在折扣经纪业务的市场份额达到 39.8%。公司的市场价值从 1987 年的 1.52 亿美元增加到 1991 年底的 12 亿美元以上（见图 8.1）。

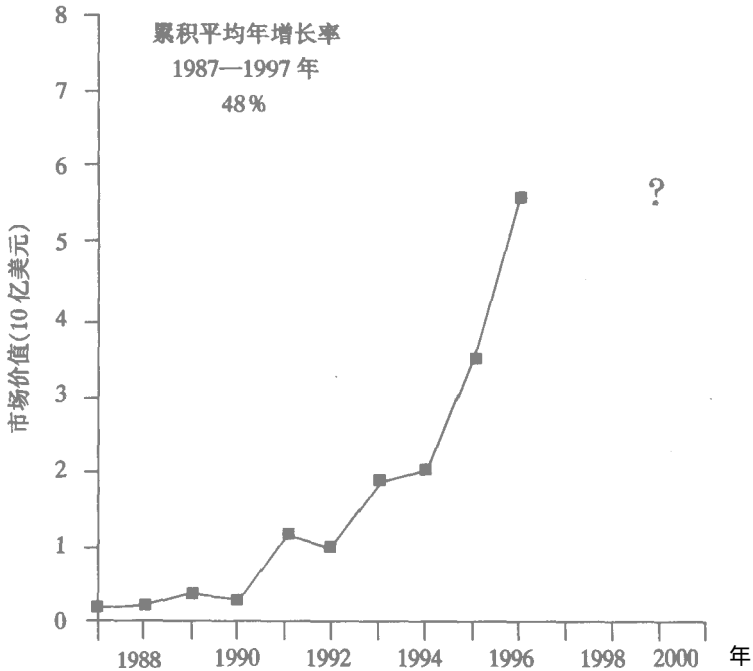


图 8.1 查尔斯·施瓦布公司的市场价值增长

随着与新客户群的关系日益紧密，以及对投资者偏好变化的逐步了解，施瓦布公司开始形成下一步重要行动的思路框架。1992 年初，施瓦布宣布了这一行动，在业界引起轰动。这一行

动表明，施瓦布公司的企业设计在当时发生了最根本性的变化。

### 三、“单一来源”配电盘式的企业设计

在 80 年代早期，施瓦布就从对客户需求和偏好的了解中受到启发。他从客户对共同基金的欢迎态度上看出，客户的偏好正在发生巨大的变化。

坚持以客户为中心，而不是仅仅关注企业运作和应付竞争对手，施瓦布比别人更容易洞察客户的下一个需求所在。当其他金融企业将投资策划师视为竞争对手时，施瓦布问，“为什么投资策划师会兴起和壮大？”他认为，现有的经纪公司没有满足投资者对咨询和投资指导的需求，投资策划师正好填补了这一空白。随着共同基金在 80 年代后期的流行，施瓦布又问，“这是为什么？”他认为，客户正在寻找方便的投资方式。投资者希望有人能够帮助他们作出投资决策，而不是自己进行大量的交易。共同基金提供了这一问题的解决办法。但是，又出现了另外一个问题：客户在面临如此众多选择的时候，他们需要一种更为便利的方式，处理多项选择时带来麻烦。这就为创建“单一来源”系统提供了机会。

在 1980 年，投资者持有的共同基金资产达 1 350 亿美元。到 1986 年，这一数量已经增长到 7 160 亿美元。1991 年，这一数量增加到 13 960 亿美元。基金公司和个人基金的数量都有了爆炸式的增长。到 1986 年，有 261 家基金公司建立了 1 840 只共同基金。这对于大多数人来说可能已经足够。但是事隔 5 年之后，又有 100 家基金公司建立了 1 600 只新的共同基金。

共同基金的急剧发展为投资者带来两个问题：①如何在大量没有品牌的基金中进行选择；②高昂的成本。大多数客户除了要

交纳 6% 的基金交易费 (load) 之外, 还要另外支付佣金。换句话说, 基金的承购成本是客户总资产的 8.5%。尽管不收取交易费的基金 (no-load funds) 在迅速成长, 但在 90 年代初, 它们的资产在整个行业中只占很小的比重。

投资咨询师的需求紧跟着共同基金投资人偏好的变化而变化。投资策划师越来越需要一种便利的、低成本的渠道, 帮助他们的客户将资产从低收益的存款账户转移到不同的共同基金中去。

施瓦布看到了改善他的系统、满足客户需求的另一个机会。从投资者的角度考察了整个投资过程, 使他对调查结果感到吃惊。个人投资者往往将资金分散在一个个的“同类型最优基金”(“best of breed” fund)、指数基金等股权和债券的基金当中。但是, 当投资人在共同基金之间重新分配资金时, 这一战略带来了适得其反的效果。为了卖掉一笔基金份额, 投资人往往要打 4 次电话。然后, 要等待 4 张支票的到来, 将资金汇往新的基金, 然后再打 4 次电话买入新的基金份额。总共要发生 16 次往来: 有 4 次是为了卖出, 4 次是收取支票; 4 次是为了买入, 4 次是签发支票。到资金最终到位, 中间需要 7 至 10 天的时间。在这一阶段, 投资者的资金不能带来任何回报。

施瓦布试图创建一种不同的方式来帮助客户买卖基金。他需要一个容易了解和掌握的操作平台。他认为, 只有提出一种综合的、具有开创性的方式, 才能推动市场, 为客户所接受。按照他的“为客户带来低成本、高价值”的一贯理念, 施瓦布一直在寻找一种方式, 以零成本向投资者出售无交易费的基金。

1987 年的股市暴跌使施瓦布公司的营业收入下降了 20%。这一情况使他开始考虑, 应当把公司的营业收入结构从完全依赖交易佣金, 转向增加“重复发生费用”(recurring fees) 的比重。

他不仅仅注重客户，而且注重公司的获利能力。他希望找到一种以收取“重复费用”为基础的经营模式，建立一种更强有力的企业设计。

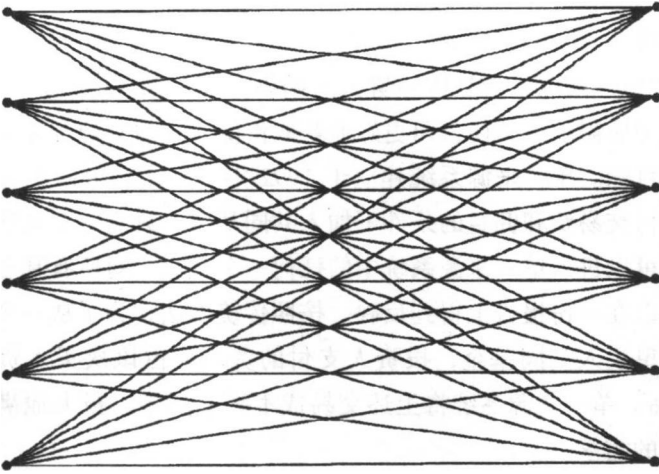
“单一来源”就是这一努力的结果。单一来源系统满足了客户的交易需求，又使公司更好地获取价值，从而实现了施瓦布的双重目标。单一来源系统建立于 1992 年 7 月，它可以使客户在不支付交易费和佣金的条件下加入共同基金。只需一个电话，客户就可以进入单一来源系统中的任何一个基金，对所有基金的买卖可以在一份报告上得到反映。按照传统做法，为了从一个经纪人那里买入共同基金，投资人支付的费用要占该次买入资产的 8.5%。单一来源系统将上述交易成本降低到零，极大地满足了客户的需求。

单一来源系统代表了施瓦布公司企业设计发生了根本性变化。该系统的目的是，满足核心客户群（包括投资者和投资策划师）的需求偏好。该系统为施瓦布公司带来了高利润、高增长、以及持续不断的收入来源，极大地改善了公司的经营状况。

施瓦布模式的力量在于，它不仅使客户的投资过程变得非常方便，也使共同基金公司更容易找到自己的客户。一方面，基金公司进行大范围市场营销的成本很高；另一方面，一个投资人同时与几家基金公司打交道将会十分耗时费力。施瓦布所做的就是，在他们两者之间安装一个“配电盘”。有了这个配电盘，基金公司在寻找客户的过程中能够降低成本，客户的交易也变得简单起来。现在客户能够同时与几家基金公司打交道，并可以得到一份综合的财务报告。通过降低共同基金的市场营销成本，并使客户的交易省时省力，配电盘式的企业设计为双方都带来了更大的价值（见图 8.2）。

投资者

共同基金公司



投资者

共同基金公司

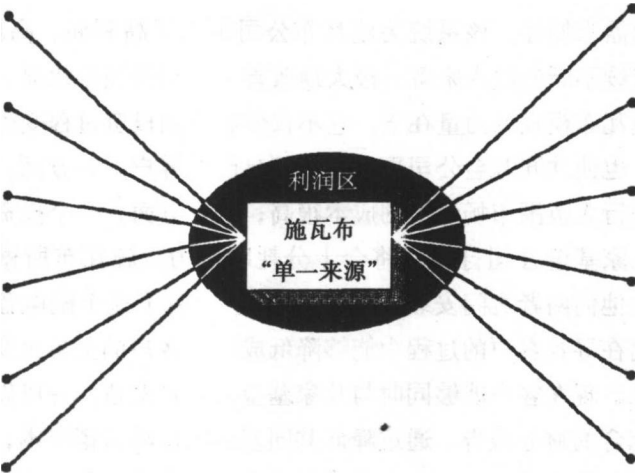


图 8.2 查尔斯·施瓦布的“配电盘”

施瓦布去几家共同基金公司，说服他们对通过单一来源系统得到的基金资产支付佣金，施瓦布的客户则不必支付常规的最低 39 美元的交易手续费。有 8 家基金公司同意这样做，他们希望通过单一来源系统得到更多的客户。完成这项交易意味着，施瓦布实际上将从客户购买共同基金份额的成本转移到了基金公司。他对基金公司只收取少量费用，对客户则免收费用，从而降低了双方的成本。

作为折扣经纪服务的开拓者，施瓦布又发明了折扣共同基金 (discount mutual funds)，极大地减少了客户的交易成本。正像 1975 年美国证券和交易委员会取消固定经纪佣金那样，施瓦布 1992 年取消了共同基金的交易佣金。

旧金山的里特曼 / 格雷戈里公司 (Litman/Gregory & Co.) 的一位领导人，克雷格·里特曼 (Craig Litman) 说道：“单一来源系统对我们很有意义。作为一个独立的折扣经纪商，施瓦布的做法是独一无二的。但问题是，他的计划能够兑现吗？”

回答是肯定的。

里特曼说：“他的员工都很年轻，非常具有活力，喜欢做事圆满。如果我们需要，他们已经为我们准备好了。这对于我们来说是非常重要的。”

这就是那些与施瓦布开展业务的大多数投资策划师和咨询师的反应：与施瓦布合作以后，他们不再需要那么多的雇员、自动化设备或办公室来处理共同基金的交易。里特曼说：“单一来源系统使得人们不必与每一家基金公司打交道，节省了大量的时间。我们在 1986 年开业时，这种情况是不敢想象的。”

施瓦布成功的关键是，认识到技术在合并报表和快速交易方面的重要作用，并为形成这种能力进行必要的投资。

单一来源系统在整个行业引起了一场革命，反过来对施瓦布企业设计的影响也是巨大的。在 1993 年，施瓦布公司新增了 2 000 名员工，使总的员工人数从 4 500 人增加到 6 500 人。在单一来源系统推出的第一年，广告费用超过了 2 000 万美元。然而施瓦布最新的企业设计已经使企业的营业收入在 1992 年达到了 7.5 亿美元，其中利润 8 100 万美元。这样的收入规模足以支持单一来源系统的运作。

经纪行业竞争激烈。面对竞争，企业有 3 种不同的反应：

1. 否认变化：大多数金融服务企业无动于衷，希望施瓦布的单一来源系统只是一种过眼烟云。

2. 调整费用结构：一些有前瞻眼光的“一条龙服务”经纪公司开始提供较低、或者无交易费用的基金股份。

3. 模仿：富达公司（Fidelity）认识到在投资管理中销售渠道的重要性，建立了自己的基金网络。作为单一来源系统的模仿者，富达的基金网络包括了 370 只基金（既包括他们自己的基金，也包括其他机构的基金），不收取交易费和佣金。

施瓦布也改变了行业的发展方向。史密斯美邦公司和其他机构目前也在销售别的共同基金而在 10 年前，这会被视为歪门邪道。

格雷格·莱斯罗普说道：“实际上，所有的经纪公司都会提供像施瓦布那样的服务。但是那些经纪商的传统理念会发生真正的变化吗 我认为这是不可能的。”

所有这些反应都没有使施瓦布公司放慢发展势头。到 1994 年施瓦布公司 10.7 亿美元的营业收入中有 15% 来自为共同基金的服务收费。施瓦布的共同基金资产从 1992 年的 122 亿美元增加

到1994年的197亿美元。这种发展势头在1995年没有停止。到1996年底，按照所管理的共同基金资产计算，施瓦布公司成为继富达、前卫（Vanguard）和美林之后的第四大经纪公司。

随着施瓦布管理的资产不断增加，传统的市场从业者开始看到施瓦布公司的强劲发展势头给他们带来的威胁。共同基金公司对单一来源是爱恨交加。单一来源系统以很低的成本为共同基金提供了新的资产来源。施瓦布掌握着所有客户的交易记录和服务，只给每一家参与单一来源系统的基金公司寄去一张支票。然而，由于施瓦布掌握着客户，那些原先把自己看作是某个共同基金客户的投资者，开始把自己看作是施瓦布公司的客户。当客户需要重新分配资产时，是施瓦布公司（而不是共同基金公司）拥有为客户提供抓住新的机遇的渠道。

通过单一来源系统和与投资策划师的合作，施瓦布进一步加强了与客户的关系。在投资咨询师与他们的客户之间，起到桥梁作用的第三方总是施瓦布公司。

施瓦布的竞争者总是至少落后一步。富达和其他公司后来才认识到施瓦布与投资咨询师建立关系的价值。它们也开始频频讨好这些投资咨询师。1992年，富达发起建立了富达投资咨询资源集团（Fidelity Investor Advisor Resource Group）为投资策划师提供后台服务，扩大了富达咨询师基金的业务范围。

当其他的市场从业者开始思考对策，对单一来源系统作出反应的时候，施瓦布仍然保持领先一步。施瓦布将其内部运作的自动化扩大到与客户建立直接的联系。

施瓦布说：“我不会把自己当作技术专家。我能够想象和提出解决问题的思路。我了解我的需要，我拥有了解这些需要的计算机人才。”

1989年，施瓦布在自动化的方向上迈出了第一步，推出了电话经纪系统（TeleBroker）。通过电话经纪系统，施瓦布的客户用一个按钮式电话机就可以进行交易，降低了施瓦布的成本，也节省了客户的时间。施瓦布在这个方向的下一个创新是推出了语音经纪系统（VoiceBroker）。这个系统使用语音识别软件，通过电话为投资人提供股票报价和账户信息。不必键入相关账号和符号代码，客户只需说话就可以得到所需的信息。1993年，施瓦布为家庭计算机推出了“智能华尔街系统”（StreetSmart），为施瓦布的客户提供24小时的交易信息查询和个人账户服务。

一个更大的变化是1995年推出的电子施瓦布系统（e.Schwab）。在1984年推出的均衡器系统（The Equalizer）中，施瓦布公司已经提供了在线交易服务。然而，电子施瓦布是专门为积极的交易商设计的一个完整的客户系统。这些交易商可以从办公室、家中、甚至世界各地的个人电脑或手提电脑进入这一系统。交易可在昼夜24小时进行，一个电子施瓦布的用户可以独立在线完成交易，不需要别人的帮助。使用这种低成本的交易工具，由于没有不必要的服务费用，每笔交易只收取29.95美元的手续费。施瓦布坚持以客户为中心，为了更好地服务于客户而持续地投资，以改善公司的技术支持。他的客户普遍年龄较低，熟悉计算机的操作。因此，因特网的出现对于施瓦布公司来说，与其感到惊奇，倒不如说带来了一个机遇。

在不长的时间里，施瓦布就成为金融服务业中一个最容易做生意的公司。施瓦布公司不断创新自己的企业设计，从提供折扣经纪服务到建立折扣共同基金，再到提供投资信息和为投资咨询师服务，为客户带来了最大的价值。

在1985年，施瓦布公司的经营范围还较为狭窄，他的企业设

计是高度差别化的、高增加值的折扣股票经纪商。在 1997 年，施瓦布的企业设计是高度差别化的、高增加值的金融服务公司，他拥有一个独特的配电盘式企业模式，为多个客户群提供服务（包括投资者、投资策划师和共同基金）（见表 8.1）。施瓦布公司企业设计的创新使得该公司的市场价值得到急剧的提高（见图 8.3）。

表 8.1 施瓦布公司企业设计的不断创新

	80 年代	1988 年	1992 年	1997 年	2002 年
客户选择	• “自己动手”的投资者	• 投资策划师	• 共同基金 • 投资人	• 区域银行 • 区域经纪商	?
价值获取	• 佣金	• 手续费 • 信息费	• 共同基金 • 入网费	• 手续费	
差别化/战略控制	• 分支机构 • 品牌	• 与投资策划师的业务合作 • 技术优势	• 对投资人免费 • 控制配电盘	• 技术优势 • 业务合伙人 • 品牌	
业务范围	• 折扣经纪业务  ↓ 增加客户价值的折扣经纪商	• 提供“后台”服务  ↓ 对投资策划师的服务提供商	• 折扣共同基金  ↓ 配电盘式企业设计	• 折扣保险 • 对咨询师的信息服务  ↓ 第二代配电盘式企业设计	

施瓦布公司的企业设计是不断创新的。

下一个企业设计往往继承了上一个企业设计的某些要素。

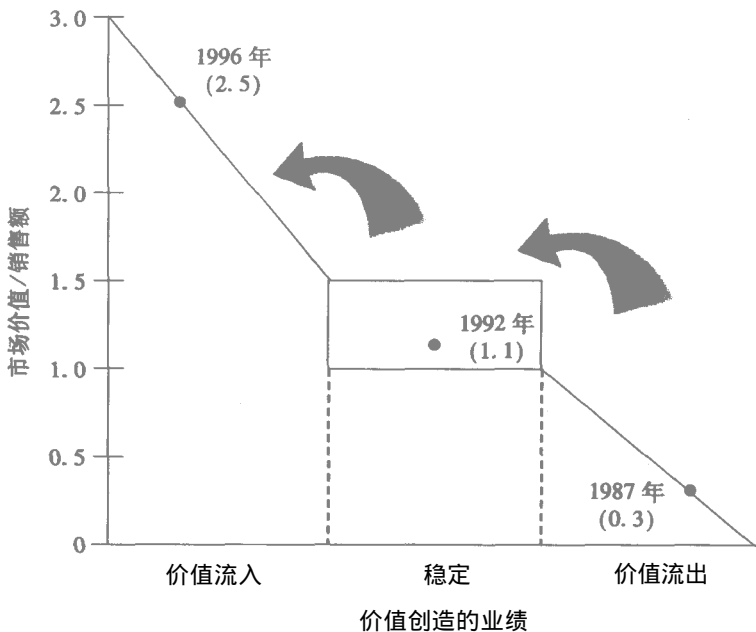


图 8.3 查尔斯·施瓦布公司价值的变动

为什么施瓦布公司在本行业能够拥有如此强大的地位呢？在各行各业我们都不难发现，一种创新的机遇出现以后，有的企业创新了自己的企业模式，有的却无动于衷，或者反应迟钝。许多公司热衷于传统的经营方式，而不是去探讨“客户正在发生什么变化？我们怎样为他们创造更多的价值？”即使问题的答案是需要改革传统的企业模式，他们也不愿做出反应。

现在许多公司建立了自己的“基金池”（Fundmalls）。杰克·怀特（Jake White），AccuTrade，以及富达公司都提供与单一来源系统类似的共同基金组合和相关的服务，不收取交易费。传

统的经纪公司，如史密斯美邦、美林、美国运通和佩因·韦伯（Paine Webber）也正在试验开展基金池业务。

这些对单一来源系统的反应决定了施瓦布公司在下一阶段的企业设计。模仿的结果是侵蚀创新者的利润，使今天的丰厚利润转变成明天的无利润区。在 1988 年，当人们蜂拥而至模仿微型轧钢厂企业模式时，纽克公司面临的也是这种问题。大量的模仿增加了生产能力，削弱了纽克公司的利润。在 90 年代，沃尔玛特公司也遇到了同样的问题。大量的模仿者占领了这家公司的潜在市场，该公司不得不与那些更精明、经营更出色的对手竞争。英特尔公司为了应付模仿问题，需要每 36 个月推出一种重要的更新换代产品，以保持领先于竞争对手，使该公司保持于利润区之内。

#### 四、保持领先

施瓦布公司不断满足客户在金融方面的需求，同时吸引新的客户。1996 年 4 月，施瓦布推出了施瓦布人寿保险业务，即折扣人寿保险（discount life insurance）。经过在 15 个州的试点之后，施瓦布又推出了 5 年、10 年和 20 年期的寿险品种。施瓦布希望拓展他在折扣经纪和共同基金公司上的品牌和声誉，开始在人寿保险行业建立自己的领地。

下一步是什么？施瓦布认为应当扩展现有的单一来源系统。1996 年 10 月，他通过银行提供单一来源系统的服务，开发了一个新的投资者群体。这一行动引起了很大的争议，即使在他的信徒当中也是议论纷纷。

投资策划师迈克·卡布里克说：“一些人认为施瓦布试图通过银行来夺取我们的市场。但是我的看法正好相反，这毕竟不是

我们将要从事的工作。银行的客户或者不愿意向我们付费，或者不愿意把他们的投资转给其他人。”

首先是得到投资策划师，随后是得到共同基金，现在施瓦布利用单一来源系统作为进入银行客户的大门。

施瓦布的另一项创新是咨询师资源系统（AdvisorSource），这一系统在 1996 年开始可行性研究。通过咨询师资源系统，施瓦布的分支机构将其拥有的客户介绍给这一系统的网上咨询师。这些客户持有 10 万美元以上的资产组合，希望得到进一步咨询和投资指导。当然，这些咨询师也不是完全坐享其成，他们需要支付咨询师资源系统的广告费用。

施瓦布在金融创新方面保持领先地位的一种方式，是认真倾听包括零售和机构各个层次的客户的意见。对于查尔斯·施瓦布公司的服务，他的客户咨询委员会的意见可能比某些跨国公司的董事会更有影响力。施瓦布公司的管理层不仅诚恳地听取客户意见，而且根据听到的意见去采取行动。

施瓦布公司保持领先地位的另一个因素是正如内幕人士所指出的：交叉培训（cross-training）。施瓦布的管理人员并不墨守成规，他们在不同的业务岗位上轮岗，学习多种专业技能和管理经验。与在电话经纪行和传统经纪公司里的同行相比，他们具有多方面的能力。

按照莱斯罗普的说法，“施瓦布拥有一支川流不息的、年轻又充满智慧的人才队伍。施瓦布将钥匙交给他们，让他们放手工作。如果他们犯了错误，那也没有关系。允许犯错误是施瓦布公司的一种企业文化。”

查尔斯·施瓦布公司也在采取步骤建立跨区域、跨国界的经纪公司。例如，它在迈阿密开了一家西班牙语的服务机构；在旧

金山开了一家亚太服务中心，由讲中国普通话、广东话、日语和越南语的员工组成。施瓦布公司还收购了英国的互联投资服务公司（ShareLink Investment Services PLC），试图进入潜在的国外市场。

## 五、成功的逻辑

查尔斯·施瓦布不断地向自己提出恰当的问题并回答问题，在金融服务业引起了革命性的变化。当施瓦布研究 70 年代经纪行业现状的时候，发现该行业只提供一种产品——集交易和咨询于一体的捆绑式产品。他按照以客户为中心的原则提出问题：“这种单一的服务能够满足所有客户的需求吗？它能满足哪一种需求？它没有满足哪些需求？我如何让那些没有得到良好服务的客户购买我的产品？”

在施瓦布早期的以客户为中心的企业设计启动之后，他就知道模仿者很快会跟进。随着争夺较为先进的个人投资者的竞争不断加剧，施瓦布找到了一种保护盈利的方法。他反问自己，“市场忽略了哪些客户群？我使用什么方式可以满足这些客户群的需求？”

施瓦布认识到，为了抓住那些不太先进的一般投资者，向投资策划师提供服务是一种更加有效和有利可图的方式。于是，施瓦布成为数以千计的投资策划师的后台服务商。这种合作关系同时为投资策划师、投资人、以及施瓦布公司自己带来了价值。

在 80 年代后期，投资者对共同基金的热情急剧高涨。投资者希望找到一种便利的多样化投资方式，不愿意自己去挑选股票。施瓦布认为，共同基金的兴盛是由于，个人投资者不愿意自己直接去掌握投资的技能。他这样问自己，“共同基金的兴起能

否导致客户偏好发生新的变化？如果共同基金已经满足客户对专业化投资的需求，我如何与共同基金合作来满足客户的进一步需求呢？”

施瓦布同样以利润为中心来思考问题。他希望知道，“我如何才能降低我的营业收入风险？有没有一种方法，使我的交易佣金收入转变成重复发生的营业收入？”

施瓦布发现了一种能够同时满足以客户为中心和以利润为中心的方式。他改变了施瓦布公司的企业设计，使其满足共同基金投资者的需求，减少交易记录管理上的复杂性，降低交易成本。同时，让共同基金成为自己的客户，使他们以较低的成本找到投资人。由于每年向共同基金收取少量费用，施瓦布公司的营业收入也增加了。施瓦布按照以客户为中心的逻辑思考问题，没有错过行业变化的主流，而是建立了一种同时为共同基金和投资者带来价值的“配电盘式企业设计”。

当准备他的下一代企业设计时，查尔斯·施瓦布还是这样问自己：“客户的偏好发生了什么变化？根据客户需求的变化规律，下一个最好的盈利机遇位于何处？”

施瓦布总是保持向前看，始终领先两步于整个行业，因而他拥有了创新的能力。这种创新能力是施瓦布的无价之宝。

## 六、建立配电盘式企业设计——问题清单

为了将客户当作服务对象而不是“猎物”，我在帮助公司转变观念方面尽力了吗？

我是否已经清晰和完整地了解，我的客户在与我和我的竞争对手做生意时，所付出的时间、金钱和困难？

了解上述问题的最好方式是什么？

是否存在一种能够带来高价值中介业务（比如“配电盘”）的机会，同时改善买方和卖方的经济利益？

我是否设计了一种配电盘式的中介业务，通过与其他商业伙伴的合作，能够减少客户和销售商的成本？

## 第九章 安迪·葛洛夫——领先 两步的企业设计

- 在一个迅速发展和不断创新的行业，我是否已经做出足够的努力，使公司保持在利润区之内？
- 本行业产品的供求态势如何？我如何管理本行业的供求关系？
- 在本行业价值链中，我能够控制更多的环节吗？
- 通过与最终用户建立联系，我能将公司引入利润区吗？

人们在电影《印第安那·琼斯 夺宝奇兵》（*Indiana Jones: Raiders of the Lost Ark*）一开始所看到的是，年轻的考古学家印第安那·琼斯为了寻找一批价值连城的古董，巧妙地在一个古墓中穿行。他克服了前进道路上的各种障碍：死亡陷阱、蜘蛛洞、欺骗了他的助手，等等。在经过众多艰难之后，他终于找到了这份珍品。但是他刚刚拿起这件宝物，就触动了所有陷阱的总机关，古墓开始坍塌。他发疯般地从原路外逃，紧追在他后面是一块巨大的石头。如果不能与巨石保持两步距离，他就会被这块巨石砸死。

看到这种场面，观众心情顿时紧张起来。印第安那·琼斯能够跑在这块巨石前面吗？如果不能，他必死无疑。然而，琼斯始终与巨石保持两步的距离，一直到他逃到安全的地方。

英特尔公司的安迪·葛洛夫就像是这个古墓中的印第安那·琼斯。像琼斯一样，葛洛夫克服了英特尔公司前进道路上的各种障碍，勇敢地抓住了那件宝物——他进入了利润区。像琼斯一样，葛洛夫的身后也有一块巨石在与他赛跑。如果竞争者追上了英特尔，英特尔公司就会被打倒。但是，正像琼斯一样，葛洛夫始终能保持两步领先，使英特尔一直处于利润区之内。但这是一种危险的领先，一旦英特尔不能保持两步领先，它就不能留在利润区。

谁能从英特尔两步领先的企业设计受到启发呢？一定是这样的一些人：

他们与强有力的竞争对手并驾齐驱展开竞争，而又总不能摆脱；

他们拥有传统的增长动力、利润和市场地位，但这些资源正在逐渐丧失价值；

他们只要在短时间内完成创新，就可以获得 10 倍以上的价值；

他们在价值链的某一边远环节拥有专利，并通过特许方式控制整个价值链，结果被消费者视为价值链的核心。

业内的每一个人都在谈论压缩产品开发周期，以及加快技术创新的速度等问题。但是，谁发现了掌握与控制这些因素的方法，能够创造和保护超常水平的利润呢？

葛洛夫的英特尔公司做到了这一点。在 28 年的发展历史中，英特尔公司在战略性经营和战略性企业设计方面的创新，超过了其他公司一个多世纪的经历。英特尔公司面临过许多生死攸关的时刻，做出了许多背水一战的决策，创造了比同时代其他公司所能创造的更大的价值。

在 20 多年的发展过程中，葛洛夫找到了管理这些危机的方式。他是这样做的：始终使企业像激光那样，高度关注客户的偏好和行业的利润区。从来到英特尔的第一天起，葛洛夫就以客户为中心考虑问题，为客户提供他们所需要的功能、解决方案、更高的处理能力和品牌。葛洛夫已经控制了个人电脑行业的价值链。但是不像他的早期竞争对手那样，葛洛夫区分了当前的客户和具有经济潜力的客户。其他芯片制造商总是将他们的客户定位在电脑设备制造商（OEMs, Original Equipment Manufacturers），而葛洛夫与电脑设备制造商制定了 x86 标准之后，就将他的客户重点转向了最终用户。由于对最终用户有深刻的了解，葛洛夫始终使英特尔公司在计算机行业比其他竞争者保持两步领先。

进一步，葛洛夫在英特尔总裁任期内，也采用了以利润为中心的思维方式。他认为，与其在众多的产品上与竞争对手并驾齐驱，不如在一项产品上保持领先两步。葛洛夫看到了利润区之所在，并采取措施使英特尔进入这个利润区。

### 一、早期的日子

英特尔是在以利润为中心的宗旨下建立起来的。在 60 年代末，计算机存储器是由磁芯构成，磁芯占计算机总成本的 60%。这种老式技术成为硅片技术创新与突破的目标。鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）、戈登·穆尔（Gordon Moore）和安迪·葛洛夫决定建立一家公司，参与这一新兴市场的竞争。他们决心使公司成为这一行业的领先者。

依靠对新兴的“芯片”技术的专长，英特尔公司 1971 年推出了它的第一个通用微处理器 4004。当时计算机行业的其他公

司认为，这项技术的价值将会自发地体现出来。而英特尔公司却选择了一条完全不同的方式，即努力向客户宣传微处理器的价值。“英特尔实施计划”(Intel Delivers)瞄准了不同的用户，包括工业设备制造商、自动化工厂、仪器制造公司，收款机厂商、计算器制造商和硬币兑换机厂商等等。英特尔公司的客户包括了那些使用微处理器的成千上万家企业。

与同时代其他市场营销活动相比，“英特尔实施计划”的区别在于，它对于每一客户都付出了努力。不是依赖客户去发现这项重大技术的应用价值，而是依靠自己去发现微处理器对客户的应用价值。英特尔不仅销售产品，也为客户提供解决问题的方案。通过开发出更好的产品并迅速推向市场，英特尔使客户能够更好地经营他们的企业。

英特尔早期对客户的关注贯穿了整个 70 年代。例如，葛洛夫为公司制定了一条现代商业史上最简短的企业目标，即“争取福特计划”(Book Ford)。由于拥有众多的生产部门，福特公司是一个非常有吸引力的客户。大多数工业设备制造商每年要生产几千套产品，而福特每年要生产几百万套。葛洛夫知道，如果英特尔公司和它的产品要取得成功，必须抓住像福特公司这样有利可图的客户。为了使福特成为自己的客户，英特尔公司内部进行了总动员，所有的部门和员工都为实现这一共同目标而奋斗。经过了若干年的努力，英特尔实现了这一目标。1981 年，英特尔为福特公司专门设计的微控制器 EEC III 开始在一部分汽车上使用。到 1983 年，福特公司每月生产的 15 万辆汽车使用了英特尔的微控制器。

## 二、“征服行动”

“争取福特计划”只是英特尔公司的一个初步尝试。在随后的年代里，英特尔公司逐渐形成了以利润和客户为中心的企业模式。对整个行业来说，这种模式是竞争者们的一个潜在威胁。然而，大多数竞争者认识到这一点时已经太晚。

在 70 年代晚期的半导体行业，英特尔和摩托罗拉旗鼓相当。英特尔公司认识到，如果这种局面继续下去，获取有利的盈利机会就会变得渺茫。英特尔公司必须创造一种领先于摩托罗拉两步的企业设计，使公司正好处于利润区之内。然而，利润区存在于客户之中，而不是在产品之中。在构思这样的企业设计时，英特尔公司不应设立任何限制。基于这种认识，英特尔提出了“征服行动”计划。

从表面上看，征服行动（operation Crush）是一种“不可能实现的目标”。管理学文献向那些雄心勃勃的管理人极力宣传，征服行动不可能实现，因为它将带来广泛的负面影响。制定不可能的目标并不困难，实现这种目标并非易事。实现这种目标的关键在于，同事和员工都清楚地感觉到，管理人对这一目标的态度是非常认真的。他们认识到：“这次是真的，我们逃不掉的。他确实是要这样做。”

公布征服行动的计划可以激发起企业内部的各种情感——从振奋到恐惧。征服行动的目标是在两年内得到 500 项新的竞争优势（design wins）——不是 50，不是 200，而是 500。应当注意的是，征服行动是出于对客户的考虑，而不是为了英特尔的市场份额。虽然大多数行业，诸如广告、会计、咨询都以客户数量作为成功的度量指标，但它们大部分都是服务行业。在以产品为中

心，以产品市场份额作为度量成功主要指标的计算机行业，英特尔的征服行动是独一无二的。

在英特尔，征服行动由一个特别的指挥部组织实施；一张世界地图上标记着已经取得的竞争优势。由工程、应用和市场营销方面的人员组成的 SWAT 小组已经做好准备，随时应对任何影响竞争优势的变动。

征服行动的第一步是建立销售关系网 ( sales leads)。为了实现竞争优势的数量目标，整个英特尔公司建立了成千上万的销售关系。然而，竞争优势并不仅仅来自于销售关系网。征服行动计划是要求英特尔必须销售、努力地销售。但吸取了“英特尔实施计划”的经验教训，征服行动项目注重为客户创造价值，而不是仅仅关注某种产品的销售。

第一个应当关注的方面就是速度。从客户角度出发，进入市场的速度是非常重要的，因为它为用户带来了差别化的产品。进入市场的速度对供应商也很重要，因为先进入者能够获得溢价。征服行动计划侧重于按时开发出产品，将推出新产品的速度作为度量整个公司业绩的关键指标。

强调进入市场的速度并不能保证实现征服行动计划所确定的竞争优势。具有讽刺意味的是，客户对新技术仍然持谨慎态度，所以先进入者必须付出额外的努力，向客户证实产品的价值。因此，客户解决方案是征服行动计划的第二个关键因素。在英特尔供应计划中，英特尔的市场营销部门通过出售程序和其他开发工具来刺激客户对微处理器的需求。在现在的征服行动计划中，英特尔已经超越了上述做法，还提供现场的技术支持。英特尔开展了一项关于微处理器的培训项目，每年进行 50 多场讲座和研讨。英特尔还编辑了一本手册，说明英特尔公司产品与系统的未来发

展，让那些关注未来产品兼容性的客户放心。英特尔扩展了芯片和其他附属产品的种类，以适应更广泛的客户。通过执行征服行动计划，消除了客户对英特尔产品是否适合自己设备的担心。

葛洛夫的努力产生了效果，征服行动大获全胜。英特尔以客户为中心的方法得到了客户的认同。在 1980 年，英特尔公司得到了 2 500 个“竞争优势”。英特尔的产品成为无所不在的大众产品。每一季度这些产品都会被几百种新设备采用。产品的广泛应用确立了英特尔的市场地位。英特尔取得的最大竞争优势之一是，IBM 为它的新一代个人电脑选择了英特尔 8080 芯片，而不是摩托罗拉的产品。从历史上讲，这是英特尔最大的成功。这项成功的一个关键因素是，英特尔产品被广泛应用带来的市场地位。获得 IBM 的订单是征服行动计划中最大的成功。获得福特曾经是一个巨大的成功，获得 IBM 是一个更大的成功。

英特尔公司在微处理器市场的出色表现并不一定是注定成功的。在 1978 年，即征服行动计划取得成功的两年前，摩托罗拉已经推出了 68000 芯片。这一产品得到了来自本行业专家的一致好评。摩托罗拉在半导体产品的销售额上几乎是英特尔的两倍。在早期的微处理器市场上，摩托罗拉的垄断地位至少与英特尔旗鼓相当。但是到了 1984 年，所有这一切都发生了变化。英特尔 8086 微处理器的市场销售额是摩托罗拉 68000 微处理器的 9 倍。为什么会发生这种变化呢？

人们通常认为，英特尔在 80 年代的价值增长是靠运气，即被 IBM 选作个人电脑芯片。但熟悉本行业的战略家们都知道，这与幸运完全无关。

1978 年，英特尔和摩托罗拉都拥有从事征服行动的足够资源。摩托罗拉年收入为 8 300 万美元，英特尔是 8 700 万美元。但

是，英特尔对自己的企业设计进行了根本性的创新。英特尔不仅销售产品，而且销售包括产品、应用程序、技术支持在内的整体化解决方案。此外，在产品差别化方面，英特尔整个公司协调一致并持之以恒，做出了极大的努力。

结果是，摩托罗拉以一种更好的产品展开竞争，而英特尔用一种更好的企业设计赢得了胜利。

### 三、追求价值，而不是数量

虽然征服行动计划使英特尔在微处理器业务上保持了两步领先地位，但英特尔在动态存储器（DRAM）业务上遇到了困难。在 70 年代末和 80 年代初，动态存储器市场一直保持急剧的增长。动态存储器的应用大幅度地降低了计算机的制造成本。请注意，在 60 年代末，磁芯存储器占计算机成本的 60%。动态存储器的应用很快普及，销售收入和销售数量都很大。这一市场本来蕴含着巨大的商机，但是大举进入的日本竞争者（包括富士通，日立，三菱，松下，东芝和日本电器公司）极力推行自己的成本优势战略。随着日本公司制造技术的改进和美元汇率的走强，日本的存储芯片大量涌入美国市场。在 1978 年，美国的动态存储器产量是日本的 3 倍。英特尔公司在这一领域处于领先地位。到 1985 年，形势已经完全逆转，英特尔公司的收益开始下降。动态存储器的制造是高度资产密集型的业务，递减的成本曲线要求继续投资和增加生产能力，而资本回报率有限。英特尔当时的首席执行官穆尔和总裁葛洛夫认识到，继续制造存储芯片将要公司的全部资产投入到一场消耗战中去。如果英特尔仍然坚持生产动态存储器，公司的整个业绩就会受到拖累。

他们认识到，动态存储器已经成为一个无利润区，英特尔必

须放弃这一领域，将资源配置到成功可能性较大的领域。当然，不论从业务的角度，还是从感情的角度，放弃动态存储器都是一项困难的决策。要知道，当初建立英特尔就是为了生产存储芯片！撤出这一业务领域意味着，要图书出版商不再出书，要汽车制造商不再制造汽车。但是日本的芯片由于改进了制造技术，正在大量涌入美国市场。为了生存，英特尔可以放弃曾经使它强大的任何做法。于是英特尔大量裁员，几乎 30% 的员工被解雇。但是英特尔的领导人决定，英特尔必须转向一个能够在未来带来价值的利润区，而不是仅仅依靠数量，在一个资本密集、无力可图的领域中争夺市场份额。

#### 四、拥有独特性

在从动态存储器业务痛苦地退出之后，英特尔公司的未来定位已经非常明确。公司的未来定位是微处理器生产商，但这也是一个没有保障的领域。面对现实，葛洛夫集中精力和资源围绕微处理器来优化企业设计。在这个过程中，葛洛夫从根本上改变了英特尔原有企业设计的关键要素，即改变了公司价值获取方式、产品的差别化和业务范围。

在整个 80 年代初，英特尔向 AMD 和其他微处理器厂商颁发它的微处理器生产许可证。对于 8086 微处理器，英特尔有 12 家特许生产商，这 12 家占有 70% 的市场份额。英特尔允许微处理器特许生产有 4 个原因：① IBM 要求自己的供应商有产品与技术的双重来源，这样一旦英特尔遭遇不幸，IBM 保证还有另一个稳定的芯片供应商；②鼓励同类微处理器厂商采用英特尔的产品标准；在不清楚市场需求的情况下，英特尔不能确定制造微处理器所需要的投资；④通过发放技术许可证，英特尔抑制了

竞争者自己开发未来新一代芯片的能力。

随着从存储器市场撤出，并集中力量生产微处理器，英特尔放弃了通过颁发许可证获取价值的方式。

停止颁发许可证和改变业务范围的决策对于英特尔的产品差别化具有重要意义。当英特尔采取许可证战略时，它的差别化体现在先进的芯片设计和结构。然而，竞争者可以很快地对那些非授权生产的产品进行逆向研制（reverse-engineering），在这些产品推出之后的 12 个月内就可以生产出仿制芯片。在这种情况下，英特尔认识到它能否长期生存取决于不断推出自己的系列产品，并且研制的速度要快于仿制的速度。快速开发出新的芯片不仅为英特尔创造了新的高额利润，较弱的市场竞争，而且可以阻碍仿制者的跟进。因为这样可以减弱用户对仿制品的偏好，压低仿制芯片的价格。于是，速度成为英特尔新的企业设计的基本特征，也是其产品差别化的主要原因。

对本行业供求态势的了解使英特尔更加强调以速度为基础的企业设计。英特尔是最早感受到用户强大势力的公司之一。英特尔主要向大型公司出售产品，它的客户包括 IBM、康柏、东芝和日本电器公司，以及所有的大型设备制造商。在这些巨人面前，英特尔有什么力量呢？当这些巨人有了更好的选择时，英特尔如何应对？英特尔没有什么选择，除非它能够做到独一无二，即使只是一年或两年也好。如果英特尔是独一无二的，它至少能够部分地改变供求态势，使之更有利于自己。

如果不付出极大的努力，英特尔就不会拥有速度优势。为了改进产品开发过程中每一层次的工作，英特尔投入了大量的管理时间和精力。

对技术的投资也发挥了关键作用。从 1984 年到 1988 年，英

特尔在计算机辅助设计方面投资了 2.5 亿美元，比任何其他半导体制造商的投资都多。这种对改进生产过程的投资占英特尔全部研究与开发投资的 20%。

最后，这种持续努力和投资的回报就是大幅度缩短了产品开发周期。从 1985 年到 1989 年，英特尔在许多芯片的开发时间上缩短了 50% 以上，从 90 周减少到 44 周。在非常大型的项目上，开发周期也缩短了。尽管 486 微处理器比 386 复杂得多，具有 4 倍的晶体管数量和 2.5 倍的成本，它开发的时间却更短。要等多长时间竞争对手才能仿制这些产品呢？肯定要一年以上。因此，英特尔的竞争地位不断提高。

致力于技术领先和缩短产品开发周期为英特尔带来了额外的好处。公司重新形成了吸引和留住技术人才的强大动力。对于硅谷的许多优秀工程师来说，英特尔重建的声誉具有很大的吸引力。在一个跳槽率很高的行业，英特尔的上层变动要低于行业的平均水平。

压缩产品开发周期增加了英特尔在竞争中领先的时间，但是葛洛夫并不满足。他认为英特尔还可以选择另一种企业设计。

葛洛夫认为，通过平行地开发三代不同的微处理器，英特尔公司可以与它的竞争对手保持更大的差别优势。所以，不是每 4 年开始一个开发项目，英特尔几乎每年都要开始一项新产品的开发。奔腾 6 代的设计是在 1990 年开始的，比奔腾 5 代的起始时间只晚一年。开发奔腾 7 代的时间差比上一代还要短。为了实施这种重叠的开发计划，英特尔将设计工作放在 3 个地区进行：加利福尼亚，俄勒冈和以色列。

这种快速与重叠式的产品开发对英特尔公司及其竞争对手产生了深远的影响。对于英特尔来说，在最新一代微处理器上保持

6个季度的领先，就可以拥有定价上的灵活性和高额利润。葛洛夫认识到，客户最看重的是处理能力。处理器的处理能力越高，对客户的效用就越大。个人电脑制造商们积极地将最新一代英特尔产品尽快推向市场。用户愿意为获得更高的功能支付更高的价格。微处理器的竞争者们通过加强逆向研制来获得领先地位是不可能的。一旦竞争者推出一种仿制芯片，英特尔就迅速降价，从而严格限制模仿者的利润空间，使其无法得到技术投资所需要的现金流。AMD 等竞争者认识到，在英特尔缩短开发周期保持两步领先的情况下，公司的营业利润先是随着微处理器产量的增加而上升，然后就会下降（见表 9.1）。

表 9.1 英特尔和 AMD 的营业利润比较

	1986 年	1987 年	1988 年	1989 年	1990 年
AMD	-13%	-3%	3%	6%	-3%
英特尔	-11%	19%	25%	22%	28%

葛洛夫创造的企业模式——包括集中投资、强调产品开发速度和及时推出，已经成为英特尔公司强有力的利润发动机。英特尔公司正好处于本行业的利润区之中。

#### 五、为获取价值链上的价值而竞争

发展到这一阶段，大部分公司本来都会感到满足。葛洛夫的以利润和客户为中心的战略已经淘汰了早期的竞争者。在 70 年代末，征服行动计划也使英特尔领先于摩托罗拉，后者曾经希望实施对行业的战略控制，实现两年领先的梦想。在 80 年代中期

退出存储器业务之后，英特尔摆脱了一个由于日本人的竞争而导致的无利润区。葛洛夫通过加速产品开发而领先于竞争对手，成功地为英特尔带来了独特性。但是，葛洛夫仍然保持警觉。站在成功的高处，英特尔开始寻找下一个需要解决的问题和下一个企业设计。

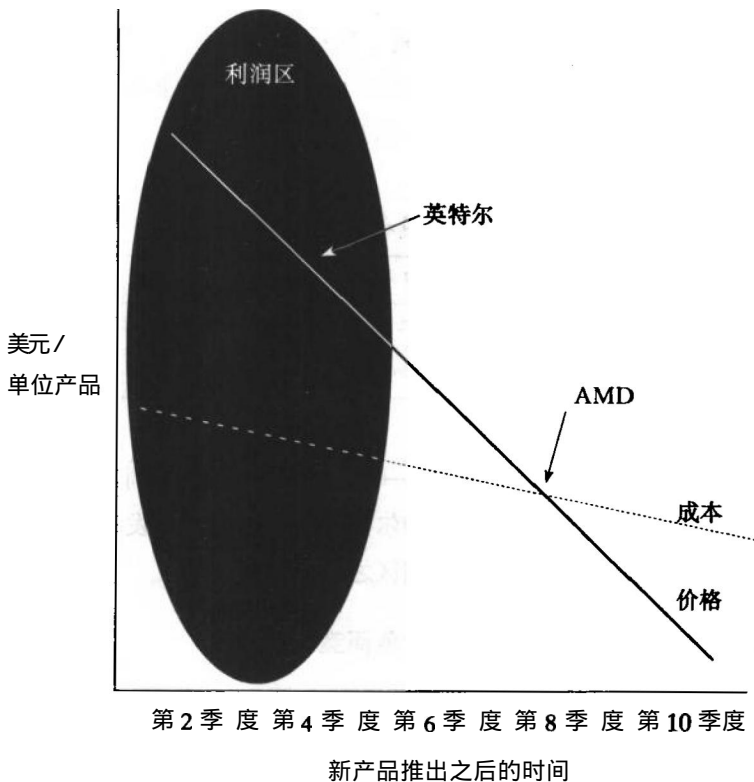


图 9.1 英特尔企业设计：“领先两步”

从 70 年代初期开始，英特尔就不仅仅是一家芯片公司；它也在从事系统及其外围设备方面的业务。对这些领域的参与，使得英特尔能够在实施征服行动计划期间为客户提供解决方案。这方面的能力使英特尔能够有效影响客户对英特尔产品的需求，并影响客户的产品与开发。当葛洛夫审视英特尔的客户——80 年代末的电脑设备厂商，他认识到，在改善功能方面的任何失误，都会影响客户需求的增长，威胁英特尔差别化战略的效果。英特尔保持两步领先企业设计的依据是，不断增长的对电脑处理能力的巨大需求（见图 9.1）。在这个问题上，葛洛夫不能听天由命，或者由设备制造商来左右。

葛洛夫决定进一步延伸他的企业设计，使英特尔进入价值链的其他环节。英特尔开始为自己的处理器制造芯片组、主板和计算机主要部件。这种延伸提高了英特尔对整个价值链的影响力。当个人电脑制造商不能做出及时的改进时，英特尔就对新的电脑制造商出售更多的主板，从而实现对市场的干预。制造主板是个人电脑最具有挑战性的技术。通过制造主板，英特尔减少了进入电脑组装市场的障碍。英特尔有效地推动了个人电脑组装行业的竞争，抓住了个人电脑价值链的战略控制要点。

对价值链的战略控制使英特尔有能力影响整个行业竞争的“速度与节拍”。这就意味着其他竞争者必须适应英特尔的产品开发、批量生产能力和产品推出时间表。对硬件销售商来说，要么使自己的开发计划适应于英特尔的微处理器开发时间表，要么失去重要的市场份额和丧失 3 个月周期的盈利。

## 六、拥有最终用户

葛洛夫已经实现了对个人电脑价值链的战略控制。这是一个

重要的优势，据此可以控制计算机硬件销售商。然而，葛洛夫以客户为中心的思维使他领导英特尔公司伸向价值链的其他环节。葛洛夫问道：怎样使他在硬件销售商面前拥有强有力的地位呢？问题的答案可以归结为一个词：最终用户。最终用户永远不会满足，他们需要越来越高的处理速度。他们需要更大更好的应用程序，而这需要更强大的处理器。只要最终用户保持这种需求，英特尔就应坚持其领先两步的企业设计。

葛洛夫必须寻找一种方式与最终用户建立联系。他认为，英特尔必须开始面向消费者的广告宣传。人们能够想象，在英特尔内部关于对消费者广告问题的激烈争论。强大的传统战略主义的人士认为，“我们的客户是个人电脑设备商，我们的重点应当是这些客户。我们应当对这些客户建立强大的影响力，使我们对这些客户的市场份额最大化。”但是在英特尔进入价值链的其他环节之后，英特尔与这些设备制造商之间的传统供求关系已经转变为竞争关系。在这种竞争过程中，谁与最终用户建立了联系，谁就能够占据有利地位。于是，公司发起了以最终用户为目标的“内有英特尔”（Intel Inside）的营销活动。

“内有英特尔”的广告宣传是一系列举措中的一个新的动作，目的是调整行业内部的供求态势。这种行动在 80 年代末是不可能进行的，因为最终用户在当时的计算机行业里尚不重要。即使在 1991 年，最终用户的影响也不大。事实上，他们只是市场营销屏幕上的一个微小光点。在 1991 年，消费者在电视、机顶盒和录像机上花费了 60 亿美元，而在个人电脑及相关设备上的消费不足 10 亿美元。但是这种情况正在发生变化，消费者的个人电脑消费支出以每年 50% 以上的速度增长。这种增长势头意味着，到 90 年代中期，消费者对个人电脑硬件的支出可能超过对

电视等硬件的支出。这种消费者购买行为的改变为英特尔创造了一种建立品牌的良机。

“内有英特尔”是一种反常的举动。当它在 1991 年启动之时，许多观察家都感到迷惑不解。有人认为，英特尔的企业模式带来了巨大的利润，对消费者的广告是为了花钱，并可能在将来带来好处。但是对于那些了解葛洛夫的人看来，这些说法是对葛洛夫思维方式的重大误解。葛洛夫讨厌浪费和做无用功。“内有英特尔”的广告不是随意的，而是一项根本性的行动。这是为鼓励用户采用英特尔产品而支付的“定金”。“内有英特尔”的广告行动为英特尔提供了一种带来价值的工具，可以帮助众多使用英特尔芯片的制造商进行选择。到 1995 年，当“内有英特尔”的商标受到广泛欢迎时，英特尔公司成功地缩小了电脑厂商在选择芯片时的自由度。英特尔仅对它的微处理器品牌就投资了 3 亿多美元，为英特尔的模仿者又设置了一个难以克服的障碍。

英特尔的广告活动转移了消费者对电脑厂商的注意力和偏好，使芯片制造商成为消费者关注的对象。不是电脑品牌，而是处理器成为对消费者最有价值的东西。这种转变改变了价值链上各个环节在品牌上的平衡，不利于 IBM、康柏、戴尔等主要的组装商，而有利于英特尔。康柏被激怒了。从技术上看，英特尔的主板可以为新的低成本组装商采用，“内有英特尔”的活动限制了康柏对微处理器的选择。康柏和葛洛夫之间的公开争吵成为头版新闻持续了好几个月。但是康柏能做什么呢？英特尔毕竟在最终用户和信心方面拥有很大的战略优势。

推动英特尔与消费者建立关系的另一个因素是，计算机、通讯和娱乐业具有逐渐融合的趋势。英特尔公司认为，随着这些业务的相互交叉，最热的个人电脑市场是家庭。在这里，计算机将

与电视争夺消费者的休闲时间。英特尔希望在这一迅速扩张的领域成为被选择的品牌。

安迪·葛洛夫和英特尔的故事并不仅仅是一次行动、一个创新、一项发明。通过一系列行动来建立一种相互强化的战略控制系统，葛洛夫很可能比其他创新者创造更多的价值（见表 9.2）。英特尔的每一项举措，包括“英特尔实施计划”、征服行动、放弃存储器业务、两步领先、控制价值链，以及建立消费者品牌，本身都是意义重大。但是英特尔最独一无二的优势是，在面对成功的情况下，仍然保持连续创新的意思。

表 9.2 英特尔公司的企业设计创新

	1980 年	1985 年	1997 年	2002 年
客户选择	• 工业设备制造商	• 个人电脑设备厂商	• 个人电脑设备厂商 • 最终用户	?
价值获取	• 制造芯片和发放许可证	• 制造芯片	• 制造芯片 • 生产主板和主要部件 • 品牌价值	
差别化 / 战略控制	• 技术	• 速度	• 速度 • 主板 • 消费者品牌 • 兼容性	
业务范围	• 存储芯片和解决方案	• 微处理器	• 微处理器 • 芯片组 • 主板 • 价值链管理	

与英特尔竞争就像执行一项艰巨的指令。在竞争者开始对它的第一阶段企业设计作出反应时，英特尔已经做出了两项新的动作，使其领先得更多（见图 9.2）。

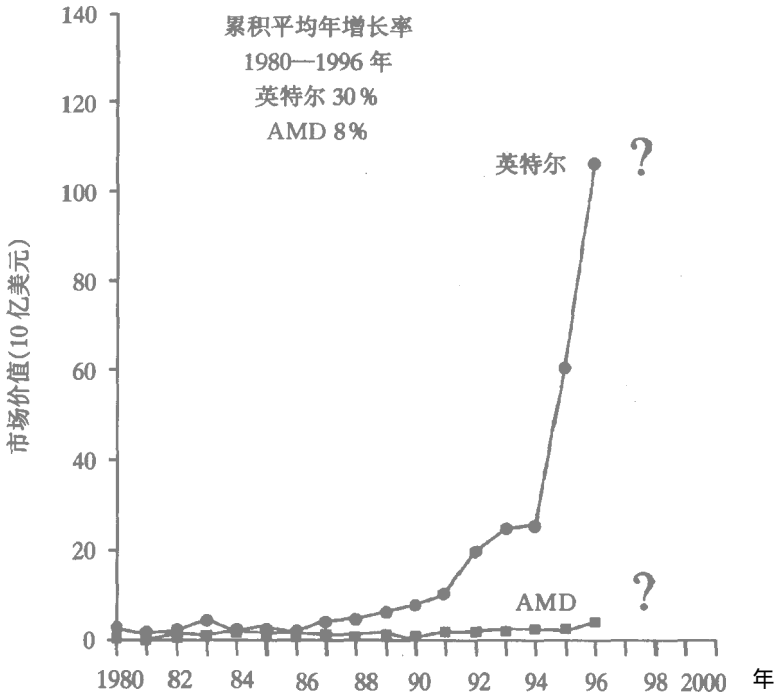


图 9.2 英特尔与 AMD：市场价值的增长

到 1995 年，英特尔已经大大领先于它的竞争对手。这时英特尔的主要压力不是来自于竞争者，而是来自直接的用户和软件开发商，因为它们未能开发出激动人心的、并对处理能力有着巨大需求的应用软件。英特尔的问题不是来自模仿奔腾芯片的

AMD，而是来自购买它的芯片的设备制造商。这些设备制造商仍然非常强大和行动缓慢。英特尔遏制它们影响的方式是，在消费者中建立自己的品牌和参与制造主板。现在英特尔正致力于促进设备制造商尽快做出改进。当价值链上邻近的部分严重损害领先者的业绩时，英特尔就会被拖住。英特尔利用它的战略地位控制了行业的前进步伐。落后者，请当心！如果设备制造商不再创新，英特尔将两步领先于所有的企业。

### 七、建立两步领先的企业设计——问题清单

我是否选择一部分业务来实现领先两年的目标，而不是在所有业务上与竞争者并驾齐驱？

我是否已经尽力压缩产品开发周期？

——获取资源

——出色的项目管理

——改进技术

——几代产品的平行开发

一旦获得领先地位，我将怎样做才能

——保持它？

——提高它？

## 第十章 迈克尔·艾斯纳——利润 乘数型企业设计

- 我的公司是否正在逐渐变成一种知识产权型公司？
- 在知识产权型业务中，最大程度地创造价值增长的规则是什么？
- 在我所从事的行业中，有多少家公司已经充分利用了这些规则？

1984年，住在圣路易斯的安德森（Andersens）一家5人正在筹划一次暑假。安德森夫妇想选择一个他们和三个孩子都可以去的度假之地。在他们讨论可能的去处时，鲍勃·安德森（Bob Andersens）想起有位工作上的朋友曾谈起过他们一家在华特迪斯尼世界（Walt Disney World）的度假经历。他们玩得很开心，而且听起来非常有趣。鲍勃向他的妻子简（Jane）说起了迪斯尼世界。简对此很感兴趣。她和鲍勃都没有去过爱彼克特中心（Epcot Center），这个中心在几年前就已开放。他们最后决定去迪斯尼世界。

这次旅游诸事遂意。孩子们享受了乘车和游戏的乐趣，而鲍勃和简则享受到那儿的食物和天气。事实上，这是一次最好的度假。鲍勃还认为这次旅游相当经济。全家的机票费用约为800美元，一周的住宿费大约为700美元，吃饭和点心的费用大约为

500 美元，一家人 4 天的公园门票费用为 200 美元，其他各种开销，如乘出租车，为孩子购买商品等，共计 500 美元。这是一笔不到 3 000 美元的好交易。

6 年以后，即 1990 年，安德森一家又筹划度寒假。孩子们现在都已长大了，与大人一起旅游比较困难。他们不喜欢长途乘车，而且在夏天时，他们已经去过几个国家森林公园，觉得并不理想。尽管去国家森林公园费用相当低，但是组织起来比较困难，在那儿孩子们也没有什么可玩的，而且天气也不好。鲍勃和简用了几周的时间来考虑这个问题，最后，是孩子们为安德森夫妇作出了选择。孩子们一直都在看迪斯尼电视频道，而且还问起什么时候能够重游迪斯尼世界。这可真是一个好问题。鲍勃刚刚给女儿买了一套小美人鱼玩具作为圣诞礼物。他的儿子仍在看他买的录像《迪克·特蕾西》(Dick Tracy)。事实上，鲍勃之所以想起买这种礼物，是因为孩子们在过去 5 年中一直都在看高质量的迪斯尼电影。迪斯尼世界也许是一个合适的选择。

这次旅游的结果非常令人满意。自他们在 1984 年夏天的游览后，迪斯尼世界发生了很大的变化，增添了一些新的游览车和许多迷人的卡通人物，鲍勃甚至打了几个回合的高尔夫球，而简则带着孩子们游泳。尽管这次旅游花了近 4 000 美元，比去国家森林公园高出很多，但这笔钱可谓花得很值。鲍勃购买机票花了 1 000 美元，游览迪斯尼景区花了 1 100 美元，饮食花了 750 美元。他们不必乘出租车，因为迪斯尼景区在机场设有接送游客的往返班车，景区内部的交通工具每天把游客送往各个景点。在公园的 6 天开销共计约 600 美元，看起来比 1984 年夏天时的费用要高一些，但是游览景点和游览车都比 1984 年多。鲍勃花了近 300 美元为孩子们购买各种商品，还有一部分钱用来购买各种小玩

艺。但是他认为，与旅游的便利相比，这笔额外的费用完全值得。

\*                                 \*                                 \*

比较上述两次旅游，我们可以发现，在安德森一家的第二次旅游支出中，迪斯尼获取了更大的份额。安德森一家在第一次旅游中共花费了 2 700 美元，其中迪斯尼获取了 200 美元的公园门票，200 美元在公园内部的饮食费用，以及为孩子购买商品的 100 美元费用。也就是说，在安德森一家的总支出中，迪斯尼的所得还不到 20%。

但在 1990 年的第二次旅游中，安德森一家花了近 4 000 美元，迪斯尼获得了除机票外的所有支出，占安德森一家总支出的 75%。迪斯尼拥有为安德森一家提供服务的宾馆、公园、商店、以及餐馆，也就是说迪斯尼为一次非常方便和满意的度假提供了几乎所有的服务。安德森一家没有任何抱怨。迪斯尼也因此发现了一种方法，这种方法既可以给游客带来更愉快的旅游经历，又可以通过获取更大比重的游客支出来提高自己的利润。

\*                                 \*                                 \*

现在，没有谁比那些动画人物更卖力地为迈克尔·艾斯纳 (Michael Eisner) 工作了。这些动画人物在过去 60 年中一直是迪斯尼公司的象征。艾斯纳和迪斯尼公司取得成功的根本原因是，他们采用了最大限度地从这些知识产权中获取利润的企业设计。一些知识产权——如米老鼠、阿拉丁 (Aladdin) 或狮子王 (Lion King)，它们不是一次或两次地被采用，而是 7 次、8 次甚至 10 次地被采用，这不仅为消费者带来了更愉快的经历，而且为股东

带来了更高的利润增长。

对迪斯尼来说，不言自明的是，米老鼠及其伙伴是将整个迪斯尼王国连成一体的基石。这个王国包括电影、主题公园、主题公园饭店、录像片、零售店以及版权转让等等。但同样不言自明的是，迪斯尼的企业设计并不容易实现，否则他的竞争对手都会获得同样的成功。我们比较了迪斯尼和它的一个主要竞争对手——时代华纳公司（Time-Warner）[即以前的华纳兄弟公司（Warner-Brother）、时代公司（Time, Inc.）和特纳广播公司（Turner Broadcasting）]的企业设计。这一比较并不完善，但是有助于我们了解，迪斯尼公司如何选择了为它带来一系列成功的企业设计。

和迪斯尼一样，时代华纳公司有电影制片厂、主题公园、以及动画娱乐方面的版权。然而与迪斯尼不同的是，时代华纳没有迅速而积极地采取行动，抓住新的获取价值的机遇，或者培育自己的销售能力，最大限度地使这些资产得到增值（见图 10.1）。

例如，尽管拥有一系列丰富多彩的动画人物，主要有兔宝宝邦尼（Bugs Bunny）、超人（Superman）、蝙蝠侠（Batman）、以及《疯狂杂志》（Mad Magazine）之称的艾尔弗雷德·E·纽曼，但是时代华纳没有像迪斯尼那样积极从事特许权的商业化经营。只是到了最近 3 年，时代华纳才开始效仿艾斯纳，发展其零售业务。

时代华纳在“六面旗织主题公园”（Six Flags）应用了自己的动画人物，希望利用这些知识产权来获取价值。但与迪斯尼相比较，这一举动来得过迟。尽管有 85% 的美国人只需开车一天就可到达这些公园当中的一个，但时代华纳公司直到最近才把这一公园网络作为重要的销售机制。通过普通的动画人物和游客的

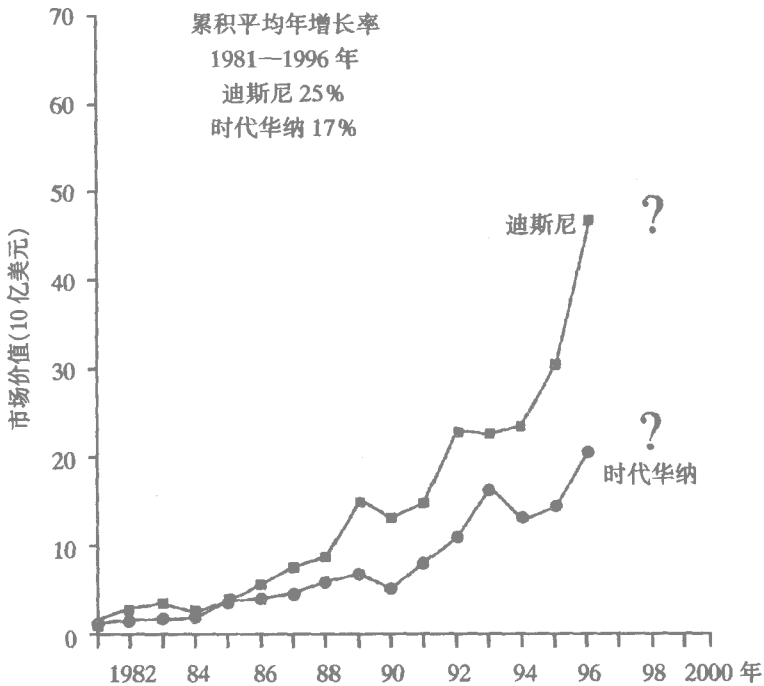


图 10.1 迪斯尼和时代华纳：市场价值的增长

感受，蝙蝠侠探险游览车把这些公园同时代华纳的电影娱乐业务联系起来。

迈克尔·艾斯纳及其领导层为迪斯尼制定的企业设计，为一些行业的管理人提供了一个重要的模式。在这些行业中，隐藏着有待开发和创新运用的资产。艾斯纳的企业设计创新不亚于，或者说超过了迪斯尼历史上闻名已久的艺术改革和艺术创新。例如，艾斯纳扩大了迪斯尼的客户群，他把迪斯尼的观众从孩子扩

展到整个家庭。迪斯尼建立了一系列的消费方式，能够为孩子、家庭或成人带来一小时、一晚上、一天或者一周的娱乐。

艾斯纳还扩大了迪斯尼的业务范围。当艾斯纳于 1984 年来到迪斯尼时，迪斯尼制作商业化电影、经营主题公园、出售消费品。现在，除了这些核心业务之外，迪斯尼还囊括了电视制作、电视和无线广播网络、有线电视网、录像带、零售商店、主题公园饭店、一揽子度假服务、组织体育活动、百老汇音乐剧，巡回演出等等。

在公司刚成立时，迪斯尼把自己定位为家庭娱乐公司。现在，由于艾斯纳的企业设计创新，如扩大迪斯尼的业务范围和客户群，迪斯尼已经成为一个提供娱乐解决方案的公司。艾斯纳也因此为公司创造了一个更大的利润区。迪斯尼比其他任何公司更关注价值获取问题。它善于发现或进入新的业务领域，这些业务领域相互关联，从而提高了各种业务的盈利能力。在娱乐业，迪斯尼的利润乘数模型创造了最高的价值增长。

在整个娱乐业，迪斯尼体系创造的知识产权带来了比任何其他公司更多的利润。这些知识产权所产生的资源是迪斯尼公司价值持续增长的基础。

艾斯纳创造利润乘数型企业设计并不容易。在这一设计正式实施以前，他不得不对迪斯尼的企业设计进行了两次创新。这些创新从成本过高的电影制作业务开始。艾斯纳的第一个挑战是，创建一种能使电影获利的业务模式。

### 一、盈利电影制作模型

当迈克尔·艾斯纳在 1984 年加入华特迪斯尼公司时，迪斯尼拥有三个独立的企业设计。它们是：电影娱乐、消费产品和主

题公园。由于数年的疏于管理，这三个部分都陷入了价值流失的困境。

在 50—60 年代曾称雄一时的迪斯尼电影制片厂，在电影行业中名列第三。自 70 年代后期以来，过高的管理费用导致利润逐年下降。当时，迪斯尼电影制片厂的管理费用占营业收入的 35%，而行业平均水平只有 20%。仅 1983 年，电影制片厂就损失了 3 000 万美元。迪斯尼主题公园曾经是世界上最受欢迎的度假胜地，但在艾斯纳加入迪斯尼以前的 4 年中，有 3 年出现了游客下降的现象。

艾斯纳为迪斯尼采取的第一个战略步骤就是，让迪斯尼的基本业务重新盈利。在一个以产品为中心的环境中，艾斯纳不得不关心迪斯尼的基本产品——电影。如果艾斯纳不能使迪斯尼的电影业盈利，那么他就无法推动迪斯尼的企业设计向着盈利的方向演变。艾斯纳的方法是，抵制并打破电影部门成本过高的管理方式。

艾斯纳的第一个行动是，建立一个娱乐行业里最好的管理团队，并让这个团队负责向迪斯尼的所有员工灌输一种奋发图强的工作精神。以前的管理人员容忍员工养成工作量不足的习惯。而新的管理层则鼓励提前上班，推迟下班，甚至鼓励周六、周日也在办公室度过。在迪斯尼的周末话题中，有一句流行的话是：“如果你周六不来上班 就不要为周日上午而烦恼。”

艾斯纳这种奋发图强的工作态度为迪斯尼带来了新的公司作风，而且艾斯纳形成想法的技巧也颇具革命性。自 20 年前华特迪斯尼时代以来，艾斯纳创造、评估、然后实施想法的敏捷性无人能及。艾斯纳亲自主持管理人员的“思想碰撞”会议。那些不好的或者不适合迪斯尼企业设计的想法马上被否决；而那些有前

途的想法则会被迅速执行。

在短时间内，艾斯纳转变了迪斯尼保守和缺乏活力的企业文化，使之积极地支持艾斯纳对迪斯尼的企业设计进行持续不断的创新。

在迪斯尼内部形成了一个合适的环境后，艾斯纳着手向“明星艺人经纪公司”（简称 CAA, Creative Artists Agency）和其他人才经纪机构的权威发起挑战。CAA 是电影业迄今最重要的战略经纪人。它成立于 1975 年，不久便成为好莱坞最强大的人才经纪机构。CAA 的成功不仅在于其创始人兼总裁——迈克尔·奥维茨（Michael Ovitz）杰出的组织才能和谈判技巧，而且在于其优越的经营模式。制定这一经营模式是由于，传统的好莱坞电影制片厂在企业设计方面具有内在的缺陷。

奥维茨对好莱坞电影业的第一个而且是最深刻的认识是，电影制片厂依赖明星，而明星又依赖电影故事。无论是保罗·纽曼（Paul Newman）还是罗伯特·雷德福（Robert Redford），他们在电影界获得一流的成功基本上依赖于电影剧本的质量和权威性。好莱坞的大多数电影制片厂都认为，明星可以造就或毁掉一部电影。而奥维茨认为，电影故事是关键。因此，他与纽约的一家文学经纪商结成联盟，让这家经纪商协助他搜罗优秀的电影故事。

让电影故事成为新体系的根基之后，奥维茨开始实施他的第二个行动——对电影故事进行包装。一旦有了一个优秀的电影故事，奥维茨就会招募作家把故事改编成剧本。然后，把剧本和导演、主角以及配角相结合，创造出一个完整的组合。当奥维茨与一个电影制片厂谈判时，他手中掌握了所有的牌——电影故事、剧本以及演员。这种方式对电影制片厂来说非常方便，因为一部潜在的卖座大片所需要的所有关键因素都已预先组合在一起。但

是，制片厂要为这种便利付出高昂的代价。他们的大部分利润都让给了 CAA 及其所代理的演员。

CAA 认识到这一企业模式能够带来惊人的利润，因为奥维茨能从每部电影中获得 4—6 位演员的代理费。他还拥有有利的谈判地位，因为他控制了电影故事和演员等一揽子关键要素。奥维茨独特的经营模式使 CAA 迅速崛起。随着时间的推移，越来越多的演员聚集到 CAA 门下。因为，与演员和制片厂单独谈判相比，由 CAA 代理可以获得更高的成功机会。

奥维茨创建了一个关键性的配电盘式企业模型，把制片厂和演艺人员联系起来。关于配电盘模型的详细讨论，可见本书第八章。

艾斯纳看到，精明强干的奥维茨和此类人才经纪机构控制着娱乐业，他决心不让这些经纪机构控制迪斯尼的企业模式。他确信，迪斯尼应当培育起自己的电影制片能力。迪斯尼应当编写剧本、发现明星、并且拍摄和制片。自好莱坞黄金时代的路易斯·B·迈耶（Louis B. Mayer）和塞缪尔·戈尔德温（Samuel Goldwyn）以来，还没有任何电影制片厂能够如此成功地从事这一业务。

和奥维茨一样，艾斯纳知道一部电影的成功依赖于其故事情节。迪斯尼必须有高质量的剧本，因此艾斯纳雇佣了一个一流的专业写作班子。尽管迪斯尼不是一个一流的电影厂，但是它拥有众多富有才华的作家。大量的剧本可以使迪斯尼招聘到许多优秀而又富有创造力的演员，其费用相对低于在一部影片中使用顶级明星支付的费用。

在挑选明星的过程中，如果能够发现有名气的演员，迪斯尼通常会选用这样的演员。星运高照的演员要价太高，但一时运气

不好的演员不会这样。例如，当迪斯尼拍摄《贝佛利山的没落》(Down and Out in Beverly Hills) 时，它利用贝蒂·梅德勒(Bette Midler) 和理查德·屈福斯(Richard Dreyfuss) 正处于事业低谷的机会，与他们签订了片约，其费用只有最走红的影星的一小部分。机会主义式的购买成为迪斯尼业务模式的一个关键要素。在合同签约之后，屈福斯的经纪人抱怨到：“说他们是吝啬鬼一点都不过分。” 在其后的几年中，许多迪斯尼的供应商、合作者和广告商都有这种感受。

尽管迪斯尼以自己的剧本创作和聘用事业处于低谷的演员而出名，但是迪斯尼制作电影的方式和其他电影制片厂一样。然而有所不同的是，艾斯纳认为他可以保持较低的影片制作成本。在电影制作中，摄制组确定演员角色时的焦虑和争论可能在正式开机以前就耗尽了精力。而实际的拍摄时间会月复一月地延长。每天都可能需要增加额外的预算，从而使一部电影失去了盈利能力。好莱坞的许多影片由于艺术方面的考虑而几乎无利可图，而这些考虑对观众并不重要。最后，编辑工作变成一场拔河游戏，游戏的双方是整个作品的质量和许多精明强干的人们，这些人不愿意看到自己的成果最终成为剪辑室里的一堆垃圾。艾斯纳采取严厉的措施控制预算，以确保摄制成本最小化。

艾斯纳还力求分散迪斯尼的财务风险。艾斯纳在任职不久就认识到，为了建立稳定的迪斯尼利润模式，需要低风险但具有稳定利润的电影，而不是大多数电影制片厂追求的高成本而收入不确定的电影。在决定制作卖座大片以前，迪斯尼必须能够制作盈利的电影。

艾斯纳和华尔街的赫顿经纪公司(E.F.Hutton) 组建了银幕合伙人公司(Silver Screen Partners)，投资者可以通过它向迪

斯尼的影片投资。在支付所有的费用以后，投资者可以分享部分利润。如果一部电影未能盈利，迪斯尼用 5 年的时间归还投资者的原始投资。因此，投资者的本金是安全的，而且还有升值的可能。作为交换，迪斯尼得到了一笔无利息成本的资金，可以用这笔钱把自己建成一家大型的电影制片厂。从 1985 年到 1989 年，连续有三个合伙人向迪斯尼电影投资了近 10 亿美元。

在 2 年之内，艾斯纳就完成了电影业务的企业设计。艾斯纳需要这种企业设计使电影制片厂成功地运作起来。1986 年 1 月《贝佛利山的没落》上映。它的票房号召力相当不错，而且由于艾斯纳严格控制成本，影片才有了盈利。实际上，在迪斯尼新的企业设计下制作的 15 部电影中，有 14 部是盈利的。

由于盈利的电影很多，迪斯尼电影制片厂决定扩大规模。1987 年，迪斯尼共生产了 13 部电影，而 1985 年只生产了 3 部。艾斯纳使迪斯尼的电影制作业务恢复了盈利和效率，这又为下一个企业设计——进入获利更加丰厚的利润区奠定了基础（见表 10.1）。

## 二、卖座大片模型

尽管迪斯尼的电影制作业务已经能够继续生存，但是它还没有制作卖座大片。卖座大片对于建立声望和信心来说是必须的，并且能对公司的市场价值产生重要影响。随着时间的流逝，制作卖座大片的压力不断增加。卖座大片的盈利水平明显高于一般电影。为什么如此？我们用一道算术题来说明问题。一部电影的成本一般在 2000 万美元到 1 亿美元之间浮动，主要取决于所选择的明星、特殊效果、营销预算、以及拍摄地点等因素。电影的收入通常在 1000 万美元到 3 亿美元之间浮动。一部收入为 5000 万

美元，成本为3 000万美元的电影只能盈利2 000 万美元。如果电影厂从一部卖座大片收入3 亿美元，成本为1.5 亿美元，其盈利可以达到1.5 亿美元。在以利润为中心的想法支配下，艾斯纳决心把迪斯尼的企业设计由盈利电影制作模式转变为卖座大片模式。

表 10.1 迪斯尼的企业设计和影视行业一般的企业设计

	1986 年	
	高成本的行业“标准”	迪斯尼“盈利的电影制造商”模式
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成人</li> <li>• 部分儿童</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 儿童</li> <li>• 家庭</li> </ul>
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 承担风险</li> <li>• 盈亏相抵的影片</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 盈利的影片</li> <li>• 分散风险</li> <li>• 主题公园的收入</li> </ul>
差别化/战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 明星主导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 电影故事主导</li> </ul>
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大量电影</li> <li>• CAA/纪机构包装</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 少量电影</li> <li>• 迪斯尼自己组织整个制片过程</li> <li>• 主题公园</li> </ul>
运作方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高成本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 严格的预算控制；低成本的明星；低成本的外景拍摄</li> </ul>

艾斯纳的卖座大片企业模式的一个关键要素是，从关注产品拓展到关注整个体系。艾斯纳在多年前就认识到，一部盈利的电影是以一个优秀的电影故事为基础的。他还认识到，一部卖座大片所需的远远不止一个优秀的电影故事和完美的制作。一部卖座

大片所需要的是：成功的市场宣传和首发式；强有力的销售工作。

如果没有成功的首发式，一部电影就不可能成为一部卖座大片。上映后的头 10 天决定了一部电影是否具有票房号召力。这又反过来决定了它能否在利润丰厚的录像带市场上获得成功。在这样的高风险环境中，电影制片人对头 10 天票房收入的关注，不亚于基督徒对罗马教廷烟囱里出来的烟火的警觉。

1987 年，迪斯尼为两部电影——《三个奶爸一个娃》（*Three Men and a Baby*）和《早安，越南！》（*Good Morning, Vietnam*），发动了一场精心策划的发行和营销活动。

迪斯尼原本打算在圣诞节前后上映《三个奶爸一个娃》，这是电影发行的最佳时间之一。但是，为了让这部电影在圣诞节前赢得观众并造成声势，首发式被提前到 11 月末。

在感恩节前后，成功的景象和最悲观的看法交替出现，迪斯尼公司的管理人忧虑不安。杰弗里·卡曾伯格（*Jeffery Katzenberg*）许诺，如果这部电影能在感恩节后的星期六挣得 400 万美元，他将在会议桌上跳快步舞。当周末来临时，全公司的人都拭目以待。

星期一早上，卡曾伯格就开始跳舞。在一周的假期中，《三个奶爸一个娃》获得了奇迹般的 1 亿美元收入。迪斯尼终于有了第一部真正的卖座大片。

艾斯纳又继续促成迪斯尼的第二部卖座大片《早安，越南》的成功。这部影片的广告和发行活动采用的战略反映了一种创造力和坚韧不拔的精神，它们最终成为迪斯尼卖座大片企业模式的关键要素。该片的明星罗宾·威廉斯（*Robin Williams*），以 70 年代系列幽默剧《莫克和明迪》（*Mork & Mindy*）中的滑稽外星

人而出名，在公众中的影响并不大。为了提高威廉斯的吸引力，迪斯尼安排他演出了《早安，美国》（*Good Morning, America*）、《今天》（*Today*）以及《奥坡罗》（*Oprah*）等电影。迪斯尼还制作了两套商业广告，一套生动活泼，主要针对 12—25 岁的青少年观众；另一套则“感情丰富”，以那些帮助越南农民文盲的英雄为特征，主要针对成年观众。为了逐渐引起公众对影片《早安，越南！》的注意，迪斯尼进行了一场史无前例的缓慢推出的实验，《早安，越南！》起初只在三个城市上映。通过做好各方面的准备工作，并利用新的方法防止可能带来的债务，迪斯尼大大提高了票房销售纪录。在两个月中，《早安，越南！》就收入了 1 亿美元。迪斯尼终于有了转机。

一步一步地，艾斯纳把现有的制作盈利电影的企业设计提升为制作卖座大片的企业设计。在严格控制成本的同时，辅之以推销和发行技巧，实现了影片收入的最大化。

迪斯尼的卖座大片企业设计的下一步内容是，培育更加强有力的销售能力，提高票房收入和录像带的销量。

当艾斯纳加入迪斯尼时，迪斯尼的销售部门远景公司（*Buena Vista*）只在美国开展业务。为了让迪斯尼电影进军海外市场，迪斯尼与华纳兄弟公司的发行部门开展了合作。艾斯纳果断地采取行动，提高远景公司在国内的影响力，并建立全球发行体系。在 2 年内，远景公司就向华纳兄弟公司在电影发行业的领导地位提出了挑战。更好的发行有助于增加票房收入。通过投资于远景公司，艾斯纳可以按照迪斯尼的喜好来生产卖座大片。

艾斯纳在 1985 年发现，美国家庭的录像机拥有率正在迅速上升。尽管大多数美国家庭仍然通过有线电视收看电影，但是艾斯纳意识到，这种状况马上就会逆转，一个利润丰厚的录像带市

场即将出现。艾斯纳决定，以录像带的方式发行迪斯尼的电影娱乐片并付诸实施。当公司于 1984 年在电影院上映一部宽银幕电影《木偶奇遇记》（Pinocchio）时，艾斯纳看到了一个试验发行录像带的有利时机。

但是发行结果并不理想，迪斯尼只获得了微不足道的 900 万美元。继《睡美人》（Sleeping Beauty）在电影院上映后，艾斯纳毫不犹豫地发行了一组特价的系列动画片录像带，包括《睡美人》、《小飞象》（Dumbo）以及其他动画片。艾斯纳的努力得到了回报：共售出了 500 万套录像带。艾斯纳在首次发售录像带的成功之后没有停止。在 5 年中，迪斯尼在 10 大畅销录像带中拥有 6 种。

在动画片录像带市场上的成功，使艾斯纳更加关注迪斯尼动画电影业务的重组问题。当艾斯纳刚加入迪斯尼时，动画片在美国电影业已经不再流行。那些在 1980—1981 年间对动画片技术和人才投入巨资的电影制片厂没有得到相应的回报。1982 年，“电影动画家协会”（Screen Cartoonist Guild）组织的罢工使得电影制片厂的所有人更加担心，全力投入动画片的制作是否明智。

艾斯纳看问题的方式总是与众不同。按照他以前的假设，艾斯纳认为，如果有一个好的故事，动画片就能获得成功，而且有较长时间的盈利潜力。这一假设是盈利电影制造商企业设计的基础。尽管上映的动画片并不算多，但是这些电影通常都非常成功。在 50 部曾经上映的大型动画片中，有 22 部进入了《综艺》杂志（Variety）排行榜的 100 强。而且，没有一部聘用了最走红的明星。

动画片最终获得了成功，因为它们比写实片具有更长时间的

影响力。尽管《木偶奇遇记》在 1940 年首次上映时出现了亏损，但在其后的销售中共获得了 6 400 万美元的收入，已经可以收支相抵。此外，根据公众对迪斯尼主题公园和消费品销售的反应，艾斯纳了解到，一个动画片中的人物可以用许多不同的方式重新包装。后来，对动画人物的多种包装就成为艾斯纳的利润乘数型企业模式的基础。

通过重新发行迪斯尼的经典影片，艾斯纳使迪斯尼提高了获取价值的 ability。在一部电影的再次发行中，迪斯尼只需支付广告和发行费用，以及极少的销售成本。再发行可以收获从前对影片的投入。从 1987—1990 年，迪斯尼再次发行了《白雪公主》（White Snow）、《灰姑娘》（Cinderella）、《小鹿斑比》（Bambi）、《狐狸和猎人》（The Fox and the Hound）、《小飞侠》（Peter Pan）、《森林王子》（The Jungle Book）等影片。

由于动画片的利润潜力和再次发行的成功，艾斯纳受到了激励，开始重组处于萧条之中的动画电影业务部门。重新焕发活力的动画电影部门因制作了《谁陷害了兔子罗杰？》（Who Framed Roger Rabbit?）而一炮走红。这部动画片超出了所有人的预期，1988 年在全球获得了 3 亿多美元的收入。到了 90 年代，迪斯尼的动画片部门成了最赚钱的卖座大片生产机器。每隔 12 个月，它就能策划、生产并发行一部一流的动画大片（见表 10.2）。《美人鱼》（The Little Mermaid）、《美女与野兽》（Beauty and the Beast）、《阿拉丁》、《狮子王》、《风中奇缘》（Pocahontas）、《钟楼怪人》（The Hunchback of Notre Dame）以及《大力士》（Hercules）都带来了大量的利润。

表 10.2 迪斯尼的卖座大片

发行日期	片 名	票房收入 (百万美元)	
		美国国内	海外
1987	三个奶爸一个娃	168	65
	早安, 越南!	124	35
1988	谁陷害了兔子罗杰?	154	160
1989	亲爱的, 我把孩子缩小了 (Honey, I Shrank the Kids)	130	80
1990	漂亮女人 (Pretty Woman)	178	200
	迪克·特蕾西	104	50
1991	美女与野兽	146	180
1992	阿拉丁	217	250
	姐妹剧 (Sister Act)	140	20
1994	狮子王	313	400
	圣诞老人 (The Santa Claus)	145	60

### 三、利润乘数型企业设计

在 80 年代后期, 尽管卖座大片企业模式在提高股东价值方面取得了成功, 但艾斯纳认为, 电影制作成本的上升有可能使卖座大片变成无利润区。艾斯纳努力寻找新的企业模式, 以便更加有效地利用迪斯尼的无形资产, 使公司保留在利润区以内。他还想方设法, 使迪斯尼的各个业务部门都能为公司增加利润。由此形成了两个主要战略: 更加关注销售环节的利润; 为家庭娱乐提供整体解决方案。

艾斯纳最成功的一项冒险是, 把迪斯尼从原来的“产品”生

产者转变为产品生产者兼销售者。制作电影的大部分利润都在“产品”之外。为了使迪斯尼延伸到价值链的其他环节并获取更多的价值，艾斯纳控制了更多的产品流通渠道，并引入了几条新的渠道（参见图 10.2）。

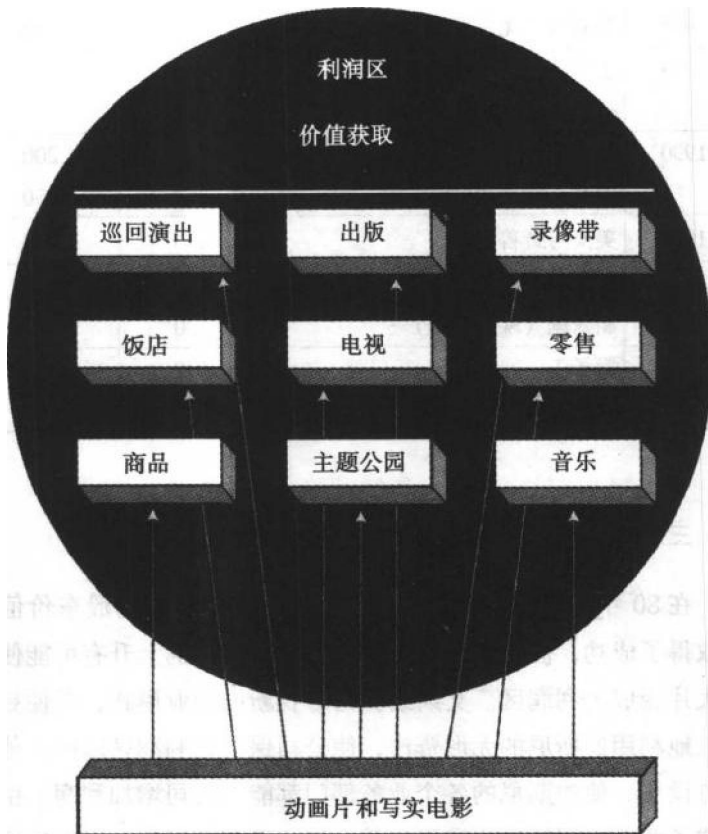


图 10.2 迪斯尼公司的企业设计创新

从 1920 年创立到 80 年代初，迪斯尼基本上是一个产品生产者，它制作动画片和写实片，这些电影适合于儿童和家庭。在 50 年代，迪斯尼还制作过一个电视剧。现在，迪斯尼有 4 个主题公园，但在转让影片人物形象方面没有任何收入。然而，迪斯尼在制作电影人物和创作电影故事上一直投入了大量的精力、资金和战略资源。为了利用这些已有的资产去获取更多的价值，艾斯纳在寻找新的方法。

一个可行的方法是进入零售业。60 年来，迪斯尼把自己的电影人物形象转让给制造商，再由它们把这些人物形象的派生产品出售给零售商。艾斯纳加入迪斯尼后，情况依然如此。迪斯尼只能获得这些派生产品批发价的 7%。在 1984 年，这一比重的收入相当于 10 亿美元。艾斯纳认为，迪斯尼可以从这些人物形象的派生产品中获取更多的价值。

在价值链的其他环节，零售商从迪斯尼的形象产品中获得了相当数量的收入和利润。艾斯纳对这种现状的经济理由提出了质疑，并开始采取激进的行动。通过进入零售业，迪斯尼可以分享零售业的利润，并与消费者建立起更直接、更有价值的联系。艾斯纳进军零售业的计划更多地表明了这样一种意识，即企业设计是“主动的选择”而不是“被动的接受”。艾斯纳成功地跳出了现有企业设计的框架，创造了一个有望获得大量价值增长的新设计。

在迪斯尼公司内部，艾斯纳的设想曾经受到极大的怀疑。经营零售连锁店根本不是迪斯尼的核心能力。迪斯尼如何能与 Toys R Us, Macy's, 以及 FAO 施瓦茨这样的公司相抗衡呢？

艾斯纳设想，迪斯尼商店应是一个向客户提供更好的购物享受的场所。通过提高迪斯尼的品牌知名度和迪斯尼的服务文化，

艾斯纳为客户创造了良好的购物感受，从而得到一个全新的价值获取工具。

尽管公司内部仍有怀疑，艾斯纳还是实现了他的目标。第一个迪斯尼样板商店在加州的格伦代尔—格莱里尔（Glendale Galleria）开张。这个商店位于伯班克（Burbank）迪斯尼基地的附近。店中备有各种价格水平的多种商品：劳力士牌的迪斯尼手表、拉瑞特斯（Rarities）制造的迪斯尼珍藏金币，哈思伯罗（Hasbro）制造的长毛绒米老鼠和唐老鸭。

在格伦代尔—格莱里尔商店开业的第一年，每平方英尺的营业额达到了1000美元，两倍乃至三倍于其他一流零售店的营业额。当格伦代尔—格莱里尔商店的财务业绩已经明了时，有关是否进入零售业的争论也就宣告结束。现在争论转移到了如下问题上，即如何进一步建立迪斯尼的零售业体系。在1980年，迪斯尼的零售商店只有10个，目前已经增加到遍布全球的630个。

迪斯尼进入销售领域的另一个步骤是建立自己的录像带销售体系。在录像带领域，远景公司的销售能力自1984年以来不断增强。首先是增加了在国内的销售网点，然后是扩大了国外的业务。在没有远景公司时，迪斯尼通过其竞争对手的发行渠道来销售自己的电影。现在是迪斯尼为其竞争对手发行影片。远景公司的最大成功之一是销售迪斯尼的录像带。全国的观众更多地选择租用或购买迪斯尼电影，而不是购买其他电影制片厂制作的影片。艾斯纳对远景公司的投资使得迪斯尼能够从电影制片业务中获取更多的价值。

迪斯尼从产品转向销售的第三个步骤是，购买了美国广播公司都市频道（ABC/Capital Cities）。作为一家主要的电视网络和几个重要有线频道的所有人，迪斯尼现在掌握了比以往更多的进

入美国家庭的渠道。迪斯尼电影制片厂可以为 ABC 的节目制作动画电视剧和写实电视剧，从而可以向消费者销售大量的迪斯尼产品。ABC 连通了 1 亿户美国家庭，而且通常有 2 000 万户家庭收看黄金时间的节目。ABC 的 ESPN 网为迪斯尼首先进入潜力巨大的亚洲市场提供了保证。

另外，由于取消了长期以来的管制，电视网络的制片厂开始走向成熟。艾斯纳最后要做的事情是，让 ABC、哥伦比亚广播公司（CBS）和全国广播公司（NBC）向电影制片业务投入数千万美元的巨资。由于控制了 ABC，迪斯尼先发制人地消除了一个潜在的主要竞争对手。

迪斯尼的利润乘数型企业模式还为迪斯尼电影业务提供了一个安全网。即使像《钟楼怪人》这样的电影不能成为卖座大片，迪斯尼仍然有各种各样的方法从中赚钱。即使《巨鸭》（The Mighty Ducks）或《野外天使》（The Angels out of The Field）的续集没有获得预期的成功，迪斯尼的销售网仍然能够显著地提高迪斯尼目前和未来电影形象人物的价值。一旦一个电影人物被构思出来，它就能通过迪斯尼的数百家商店传播出去。由于拥有电影制片厂、录像带业务、积极的许可权转让政策、自己的零售业务、主题公园以及主要的电视网，迪斯尼可以顺利而又快速地推动电影形象从概念发展成为第一种艺术形式、第二种艺术形式、直至全国销售的派生商品。在这一体系之下，迪斯尼的电影人物比其他公司的电影人物更多地为股东创造价值。任何一个电影人物创造的价值都能通过迪斯尼的整个业务系统自行放大。

迪斯尼还通过提供娱乐解决方案来增加利润，尤其表现在对主题公园业务的企业设计上。在对主题公园业务的设计中，既优化了现有的体系，又创造性地扩大了已有的业务边界。今天，除

了从主题乐园的资产赚取诱人的利润之外，迪斯尼还在家庭度假领域拥有相当高的品牌知名度。

艾斯纳对主题乐园企业设计的第一个创新是，依靠市场机制来增加游客人数。由于对重要事件的新闻报道等于做免费广告，主题乐园的大多数管理人员并不认为广告投资能够带来可观的利润。纽约媒体对迪斯尼在纽约时报广场的亮相，和对 1997 年 6 月参加晚间游行的关注和报道就是明显的例子。但有些管理人员不同意上述观点。他们在芝加哥（Chicago）、休斯敦（Houston）和堪萨斯市（Kansas City）的当地电视和报纸上进行了一场轰轰烈烈的广告宣传试验，结果令人吃惊。每 100 万美元的广告投入为迪斯尼的公园增加了 154 000 名游客。在中西部地区的广告试验获得成功后，艾斯纳随即批准为 1985 年的迪斯尼王国成立 30 周年开展一次盛大的广告活动。

增加主题乐园的游客人数仅仅是第一步。艾斯纳看到了一个更大的利润潜力。在 80 年代中后期，游客对迪斯尼主题乐园非常满意。游客们认为那里的服务质量高，设施完备，服务极好，游客有第一流的整体感受。艾斯纳亲自分析了几项有关客户满意度的调查。他认为，当前最紧迫的问题是获取价值。公司连续几年没有提高价格；除了近年来的广告宣传之外，也没有努力增加游客人数。公司为客户创造的效用是一流的，但在价值获取上并非尽如人意。

每年大约有 3 000 万人游览迪斯尼主题乐园。艾斯纳知道，门票每提高 1 美元，就可以带来 3 000 万美元额外的利润。在迪斯尼内部，有许多人怀疑提高主题乐园门票价格是否明智。然而，对艾斯纳来说，问题的关键不在于是否提高价格，而在于如何提高。答案就是采取渐进提价的方式。“华特迪斯尼世界”的

门票价格原先为 18 美元，1985 年夏天上升到 19.50 美元，当年冬天又上升为 21 美元。在随后的 6~8 个月中，门票价格仍在上涨。最后，门票价格在 1988 年上涨到 28 美元。在 4 年当中，门票价格每年的上升幅度不超过 10%。结果，在没有任何负面反应的情况下，迪斯尼的经营利润增加了 3.1 亿美元。

艾斯纳注意到，尽管门票价格高出从前很多，但是主题公园的游客人数只增不减。于是他决定，让公司更多地进入度假服务领域。消费者的度假支出可以分为以下几个主要部分：旅行、住宿、饮食、娱乐、纪念品、零杂物品。迪斯尼主要经营其中的饮食、娱乐和纪念品三个领域。在主题公园所在地，迪斯尼为当地的其他服务设施带来了巨大的经济效益。这种效益不同于迪斯尼人物形象派生商品为零售商们带来的效益。对此，艾斯纳提出这样的问题：在家庭度假支出中，迪斯尼可以获得多大的比重？

艾斯纳并不囿于有关娱乐公司业务领域的传统界限。他投资于零售业和度假消费价值链的各个环节，从根本上改革了迪斯尼的企业设计。这些行动的共同目标是，既提高旅游服务的质量，又尽可能多地控制派生收入和利润的比重。

首先，艾斯纳大幅度地提高了公司对饭店业务的参与。迪斯尼不仅向那些在主题公园度假的家庭提供一天的服务，而且可以提供整个假期的全程服务。到 1992 年，公司的客房拥有量增加了 4 倍。在奥兰多（Orlando），全行业的平均入住率为 68%，而迪斯尼的平均入住率高达 90%。

为了获取消费者度假支出的更大份额，艾斯纳扩大了华特迪斯尼世界的游乐项目。在他任职期间，米高梅（MGM）电影制片厂和其他主要游乐景点都变得更加多样化。在度假区，家长们可以打高尔夫球、参加讨论会、甚至在迪斯尼学院学习。从主题

公园到提供全方位的度假方案，艾斯纳开始在旅游娱乐方面建立了牢固的品牌知名度，就像经典动画系列片在家庭娱乐方面创造了品牌知名度一样。

对于那些不能度假或者希望在家门口附近享受迪斯尼服务的人，迪斯尼提供了另一种选择——迪斯尼俱乐部（Club Disney）。迪斯尼俱乐部是利润乘数型企业模式的一个最新内容。迪斯尼俱乐部是一种地方性的便利设施，它能够提供 2—3 小时的即兴游览。在迪斯尼俱乐部，父母可以为孩子找到许多游乐场所，那里还有餐馆、零售商店等等。第一家迪斯尼俱乐部位于加州的千棵橡树（Thousand Oaks）。在正式开业之前，有 1 000 多名“迪斯尼迷”等在门外。艾斯纳计划在世界各地的城市和郊区开办迪斯尼俱乐部。

在所有这些艾斯纳的创新中，并不是每一项都获得了成功。有些项目完全是灾难性的。在构建利润乘数型企业设计中，艾斯纳经历了数次反复。迪斯尼在录像带领域的第一次冒险，即《木偶奇遇记》的发行并不成功，因为当时家庭的录像机拥有率很低。

位于巴黎附近的欧洲迪斯尼公园刚开张就发生了一次更大的不利事件。有关欧洲游客的许多假设和测算存在致命的错误。这些错误包括，定价不当和对旅游行为做出了错误的假设。

欧洲迪斯尼公园头几年的财务状况非常糟糕，公司没能获得客户的满意。经过多年的努力工作，欧洲迪斯尼公园创建时的错误才开始得到纠正。

在过去的 10 年中，迪斯尼还有不少其他战略上和策略上的失误。但是，迪斯尼公司在持续不断地开发盈利模型方面的能力非常突出。由于认识到持续的价值增长取决于企业模式而不是个

人，艾斯纳把利润乘数的理念灌输给迪斯尼的整个组织。在担任迪斯尼公司综合和特别项目副总裁期间，艾斯纳的这一理念保证了迪斯尼能够从其知识产权中获取最大的价值。通过形成这种理念，并形成与这种理念相适应的精神状态，艾斯纳使迪斯尼的企业模式有了更多的成功机会。

#### 四、下一步的创新

13 年前，迪斯尼面临的巨大挑战是接近领先地位时发生的停滞。艾斯纳在几年内就建成了盈利电影制造商企业模式，最终战胜了长期以来占据市场主导地位的派拉蒙电影公司 (Paramount)。随着电影制作成本的上升，利润区也发生了变化。为了保持持续不断的利润，需要持续地制作卖座大片。于是，艾斯纳建立了卖座大片企业模式。在 80 年代末 90 年代初，艾斯纳又对迪斯尼进行了改革。这一次是，在制作卖座大片的基础上建立利润乘数企业模式。随着娱乐业竞争的不断加剧，艾斯纳想尽办法让迪斯尼进入当时的利润区 (参见表 10.3 和图 10.3)。

今天，利润区又在开始变化。公司面临着一系列强大的竞争对手，包括威尔克 (Viacom)、时代华纳、鲁珀特·默多克 (Rupert Murdoch) 的福克斯新闻公司 (Fox)。这些公司都在效仿迪斯尼的利润乘数企业模式。例如，威尔克推出了热门电影《没有线索》 (Clueless)，它的一个分支机构最近推出了音乐电视 *Beavis and Butthead Do America*。威尔克采用的战略与艾斯纳在迪斯尼卖座大片模式中采用的营销和发行战略非常相似。威尔克还利用西蒙与舒斯特国际出版公司 (Prentice Hall International) 出版的教材和尼克劳迪恩 (Nickelodeon) 的节目建立教育网络。艾斯纳将如何应对其他公司对自己的效仿，还有待观察。

表 10.3 迪斯尼的企业设计创新

	1984 年	1990 年	1996 年	2002 年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 儿童</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 儿童</li> <li>• 成人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 儿童</li> <li>• 成人</li> <li>• 家庭</li> </ul>	?
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 电影销售</li> <li>• 特许权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖座大片</li> <li>• 主题公园里的销售, 饭店</li> <li>• 零售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖座大片</li> <li>• 利润乘数模式</li> </ul>	
差别化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 版权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 版权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 版权</li> <li>• 销售</li> <li>• 品牌</li> </ul>	
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 电影制作</li> <li>• 主题公园</li> <li>• 派生消费品特许权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主题公园</li> <li>• 卖座大片</li> <li>• 派生消费品零售</li> <li>• 录像带</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 卖座大片</li> <li>• 迪斯尼体系</li> <li>• 主题公园</li> <li>• 零售</li> <li>• 电视</li> <li>• 运动队</li> </ul>	

迪斯尼还面临着一个微妙的内部威胁——成功本身。由于公司涉及的业务范围如此广泛和复杂, 迪斯尼面临着与 IBM 和通用汽车一样的问题。这些问题包括: 公司是否做到人尽其用? 迪斯尼的客户群和业务范围是否过于广泛? 另外, 由于迪斯尼的企业模式越来越复杂, 它必须迎接新的挑战。例如, 尽管收购美国广播公司都市频道明显扩大了迪斯尼的销售渠道, 但是它是否会导致更多的复杂性? 此外, 迪斯尼还面临着短期的压力。当迪斯

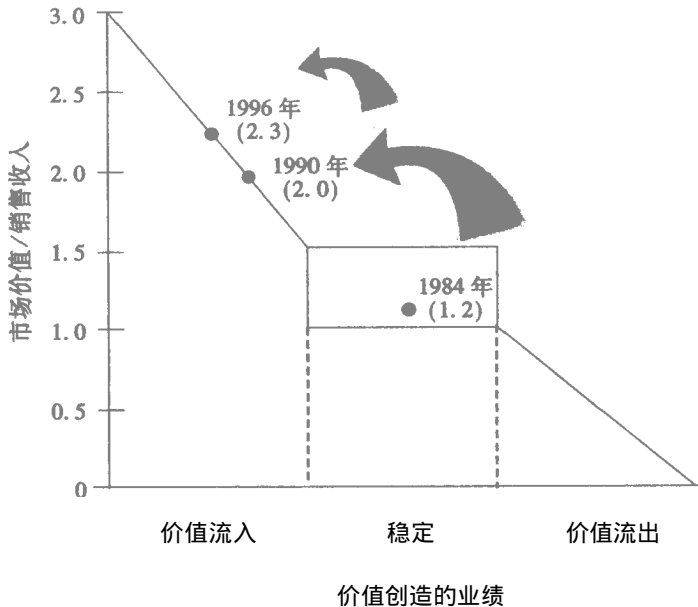


图 10.3 迪斯尼公司市场价值的变动

尼收购美国广播公司都市频道时，该公司在业内名列第二，但是在收购结束时跌到了第三。

还有一个有待注意的问题是，作为一种刚刚形成的强大力量，娱乐业中这种最大、最有利可图、最理智地建立起来的企业设计是否能够保持必要的柔性，以领先于竞争对手，并在一个价值快速迁移的行业中保持主导地位。

艾斯纳本人曾说过：“一个企业每隔 7 年就需要对自身进行变革。”如果情况确是如此，那么迪斯尼应当随时准备它的下一

步变革。

### 五、创建“利润乘数型”企业设计——问题清单

- 在我所在的行业中：
  - 谁创造价值？
  - 谁获取价值？
- 如果我创造价值，别人获取价值，那么我如何改变这种状况？
- 在我所在的行业中，那些未能得到利用或获取价值的关键资产是什么？
- 释放价值或重新获取价值的方法有哪些？
  - 新产品
  - 新的组合
  - 新样式
  - 新的客户群
  - 新的销售渠道
  - 新的地理位置
- 在上述方法中，有哪些我已经掌握，但尚未实施？
- 在这些方法中，哪些是释放或增加价值的新方法，从而是我的公司必须掌握的？
- 在我的所有业务之间，是否已经建立一种相互促进、增加盈利的关系？

## 第十一章 乔治·哈特索珀罗斯 ——分拆型企业设计

- 随着公司的发展壮大，我是否能够继续激励并留住最有才华的员工？
- 是否有必要用一种股票的价格来评价我的几个核心业务的价值？
- 我的公司的股票价格是否被低估了？
- 我的公司规模是否已经影响了公司不断领先于客户的能力？

1990年，威尔·汤普森（Will Thompson）准备换个工作。在此之前的工作经历中，他都干得相当成功。大学毕业后，汤普森在一家大型会计事务所工作了几年，然后又抽出时间从一家一流的商学院获得了工商管理硕士学位。此后，为一家主要的设备制造商工作。作为公司最有声望的优秀经理之一，汤普森从这段经历学到了不少东西。他挣了不少钱，而且有一个很好的工作，但是却一点都不快乐。他有很强的企业家意识和全面的创业技能。在过去的6年中，他曾经非常出色地创建了两个企业。但是有两件事情一直折磨着他：决策太慢。②公司的薪水制度无法让他的报酬继续增长。

汤普森希望找到一份新工作，并且已经接到了几家公司的邀

请。但是对他来说，这些公司的规模太大、行动迟缓，不适合于他的口味。他曾经设想在硅谷开设一家属于自己的公司，但是他不能肯定自己是否愿意承担这样的风险或为此投入大量的时间。他对建立并经营一个企业非常熟悉，但是他知道要想取得进展就要花上几年的时间打基础。他希望去这样的公司工作，这种公司的规模应当足够地大，不必总是要到外部去寻找新的资源；但又必须是“小的”公司，仍然保持着创业精神。

他对此想得越多，对公司的观察也就越全面。终于，有一家公司吸引了他的注意力，这也是惟一一家能够满足他要求的公司。这就是热电子公司（Thermo Electron）。在热电子公司工作，他可以享有小公司带来的好处，又享有一家跨国公司的的好处。这家公司看上去完全适合他。威尔·汤普森决定仔细考察热电子公司，看看它究竟是不是他发展事业、获取相应的股权报酬的最佳场所。

\*

\*

\*

到 1982 年为止，热电子公司在近 30 年时间里一直采用同一种企业设计。这种企业设计成功地为这家公司及其创办者乔治·哈特索珀罗斯（George Hatsopoulos）带来了利益。由于可以不断地从马萨诸塞州的华萨研究开发部（Waltham）得到改进产品的信息，热电子公司的销售额以接近 30% 的速度增长。但是，哈特索珀罗斯也在观察周围的变革信号，尤其注意那种持续不断地需要变革现有企业设计的信号。

首先，尽管政府对环境保护的支出在整个 70 年代都稳定增长，年均增幅达到 16%，但在 1982 年，这一支出下降了 34%。而政府的环境保护支出是热电子公司的主要收入来源。与此同

时，美国的实际 GDP 也开始下降。这清楚地表明，一场经济衰退和激烈竞争即将来临。

哈特索珀罗斯说：“我们不再受欢迎，因为经济衰退损害了我们的大多数客户。这些客户主要是那些能源密集型企业，它们需要热电子公司提供的节能技术。汽车公司、设备制造商再也买不起我们的产品。我们失去了许多客户。”

支出的减少，以及公众对环境问题的关心日益下降，表明热电子公司应当开发不同客户，而不是依靠过去的老客户。市场变化要求热电子公司在客户选择和产品范围上作出相应的调整。

哈特索珀罗斯还认为，热电子公司目前的企业设计并没有得到市场的正确评价。

哈特索珀罗斯说：“热电子公司在 1982 年底的市场价值是 6 000 万美元。它从 1.8 亿美元的高峰跌了下来。但是我们认为，如果公司的各种业务都公开上市，热电子公司的价值应当接近 2 亿美元。”

哈特索珀罗斯以及公司的高层管理人员开始认真考虑，创新现有的企业设计，以便为股东创造最大的价值。

他们还想到了热电子公司的员工。

在公司增长的初期，每个人都很兴奋并努力工作希望公司获得成功。热电子公司 1967 年公开上市后，哈特索珀罗斯利用股票期权来激励员工。但是，当热电子公司的业务涉及越来越多的技术领域、公司规模不断扩大以后，这种激励的作用就越来越弱。在一个大公司里，用股票期权奖励部门经理的制度并不与某个部门或项目取得成功直接挂钩。

哈特索珀罗斯说：“把母公司的股票期权送给管理层中的每一个人意味着，不管某一业务是否成功，奖励都是一样的。因

为，这些期权并没有同特定的业绩相联系。”

显然，哈特索珀罗斯需要一种更好的方法来激励那些最有才华的人。

与此同时，热电子公司的庞大规模使得它疏远了客户。在 50 年代，当哈特索珀罗斯创建公司时，他亲自参与产品开发和建立客户关系。1982 年，作为一个 2.4 亿美元公司的总裁，哈特索珀罗斯发现，日常业务的管理和维持客户关系变得越来越难。理解客户的需求是至关重要的。他的时间不得不花在公司的管理上，向员工灌输“了解客户”这样的理念。

热电子公司的最后一个障碍是，国内的资本成本很高。公众对公司项目的资金支持日益减少，而许多潜在的新技术在投入市场前需要多年的资金支持。哈特索珀罗斯原本希望债务融资，因为这可以减免税收。但是他认为，给定项目的技术风险和经营风险，如果公司收入的现金流不确定，增加额外的债务风险是极其愚蠢的。

在了解了所有这些因素后，哈特索珀罗斯终于明白，热电子公司的企业设计必须变革。他说：“我们拥有比过去多得多的东西。我们的某些业务，比如能源保护，正在走下坡路。我们力图找到能够加快业务发展的方法。我们需要一种新的动力。这就是，把我们的下属机构分别上市，让它们为自身的发展筹集资金。这种思路构成了我们‘分拆’战略（*spin-out strategy*）的基础。”

哈特索珀罗斯认为，分拆型企业设计将解决上述所有问题，而且还可以为热电子公司创造可观的价值。

因此 哈特索珀罗斯于 1982 年开始对热电子公司的不同业务进行分拆。值得一提的是，哈特索珀罗斯指出了热电子公司的

“分拆”战略和许多大型公司采用的“分立”战略（spin-off strategy）的区别。热电子公司的分拆战略与通常的分立概念恰恰相反。

那么，热电子公司的分拆与通常的分立区别何在呢？

第一，哈特索珀罗斯分拆了热电子公司的核心业务，让这部分最有价值的业务首先上市。大多数公司是把它们次要业务分立出去，把核心业务留下来。哈特索珀罗斯认为，为了提高热电子公司的价值，把基本业务分拆出来是必要的。

第二，哈特索珀罗斯决定，热电子公司不应出售它对其子公司的股权。他解释说：“在分拆过程的开始，我们就决定绝不出售我们持有的股份，一股都没有出售过。这与那些采用分立战略的公司刚好相反。大多数公司分立下属业务，是为它们的核心业务筹集资金。他们说，‘我们想集中做核心业务。通过出售非核心业务，我们可以为核心业务筹集资本。’而我们希望，每一个子公司都应有其独立的价值并能为自己筹集资金。”

依靠这种公司结构，热电子公司仍然能够与它的每一个分拆的子公司保持密切联系。

通过分拆业务，使投资者把热电子集团中每一个独立的公司都看作是某一特定市场上的纯粹竞争者，使投资人了解公司的主业。哈特索珀罗斯解释说：“在这个国家里，要想以合理的成本获得资本的惟一途径就是，关注特定投资者的企业家偏好。这些投资者之所以对巨型企业集团不感兴趣，是因为他们不清楚这些集团在做什么。我们重新包装了热电子公司的股权以后，投资者就能够买到那些有前景的技术和他们感兴趣的业务。

热电子公司的企业设计创新极大地改变了金融分析家们对该公司的看法。

国民西敏 (Nat West) 的证券分析师保罗·R·奈特说：“在企业文化上，热电子公司不像一个拥有 17 000 名员工的公司。在许多大公司中，常常包含好几个层次的管理人员，权术可能是个人成功的因素之一。热电子公司是一种分权结构，它让员工承担经营责任或成为公司的一个部分，这种情况创造了一种非常开放和非政治化的企业文化。我们的经验是，母公司和子公司的各个管理层可以处理机构投资者的问题，没有任何员工被告知不要与股东对话。”

上述类型的组织结构对高科技公司来说尤为重要。在 90 年代，技术股的价格飙升不止。像网景这样的公司，在尚未开始赚钱的时候，就已经创造了几十亿美元的价值。虽然产品的生命周期非常短暂，但这些股票的升值潜力使数十亿美元的投资流入技术部门。

早在 1982 年，哈特索珀罗斯就看到了这一点。他知道，必须设计一种方式，让投资者容易对热电子公司的各种技术和市场有一个了解。作为一种价值获取机制，新的组织结构被证明非常成功，它为热电子公司的技术进步带来了必要的资金。

而且，热电子公司新的企业设计（见图 11.1）为员工带来了强大的动力。他们有了所有权意识，因而工作更加积极。他们的报酬与其业务部门的业绩直接相关。他们看到了努力工作带来的直接效益，为不良业绩寻找借口的现象不复存在。

哈特索珀罗斯说：“上市带来了强有力的公众监督，这有助于管理这些业务。之所以如此，是因为你可以对管理人员扮演好警察或坏警察的角色。当他们说：‘股票价格下跌了，但它跌得没有道理！’你可以回答说：‘不 这有充分的理由。因为公众关心这个部门的盈利能力。’总之，这种制度可以非常出色地发挥

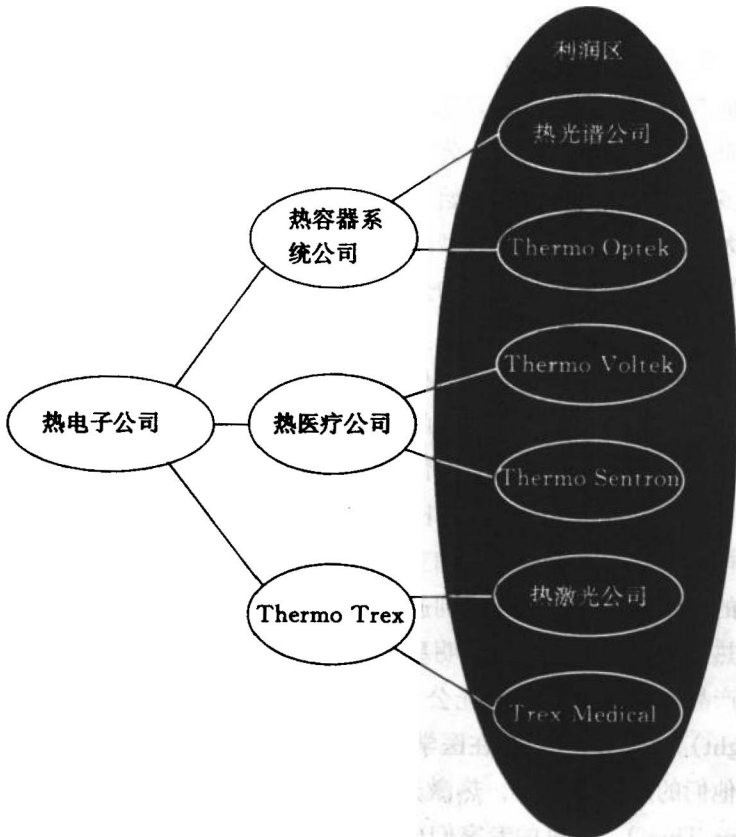


图 11.1 热电子公司的分拆型企业设计

作用。”

哈特索珀罗斯的企业设计可以有效地发现和奖励出色的业绩。

热电子公司企业设计的分权化特点也强化了公司与客户的关

系。在大多数公司的企业设计中，随着公司的发展，公司与客户的关系受到削弱。而热电子公司的企业设计刚好与此相反。通常，随着公司规模扩大，客户的重要性变得越来越小。公司越来越不能而且也不愿了解客户的需要，更不用说对之作出反应或适应它们。在那些很大的公司，其内部人员相对于客户来说已经过多。当哈特索珀罗斯开始考虑分拆业务时，热电子公司是一个庞大的组织，具有金字塔型的内部结构，大大削弱了管理层与客户的联系。哈特索珀罗斯的企业设计不允许热电子公司继续这样下去。

在哈特索珀罗斯的分拆型企业模式之下，热电子公司能够最大限度地接触客户。经理们的工作必须面对客户，并寻求解决问题的方案。在此过程中，他们可以像海绵一样地吸收客户信息。

例如热激光公司(ThermoLase)是热电子公司的一个子公司，它开发了一种整容和工业用的低密度激光。通过保持与客户的紧密联系并提供一系列迎合个人需求的服务，热激光公司成为热电子集团中最耀眼的明星之一。作为一家护肤和其他个人护理产品的制造商，热激光公司大力推销其新的柔光技术(Soft-Light)。它的方法是，在医学方面的会议上面直接向外科医生宣传他们的产品。另外，热激光公司还开设了思帕史瑞连锁诊所(Spa Thira)，那里的专家们应用激光技术为消费者理发、去斑、整容。该公司还准备创建一个全国性的外科医生网，租用激光设备开展诊治。对热激光公司来说，这是一个非常有利可图的设计。这一利润丰厚的企业设计是热激光公司独立后的一个直接结果。在大型企业里，这样的创新很可能被官僚体制所耽搁或否定。

现在，热电子公司的产品遍布整个环保领域。公司在环境测

量仪器方面，如空气污染和核辐射监测器，以及在回收和生物医学设备方面都处于领导地位。

一些工业公司委托热电子公司来提高它们的能源利用效率，监测生产过程中的排放情况，以使污染保持在规定的水平之下。

热电子公司的大量产品有一个共同的特点，它们全都是按照热力学定律开发出来，用于改善某些系统的运行效率或实施监测。

热电子公司的市场资本总额为 80 亿美元，销售收入为 29 亿美元。其市场价值与销售收入的比值超过了 2.5。这样高的比率是一个与众不同的企业模式带来的结果。热电子公司总是向那些能够从其产品获益的客户推销产品，或者改善能源利用，或者改进工艺流程。热电子公司通过销售产品，提供服务，以及提供对产品的支持来获取价值。

热电子公司从一家开发和制造产品的技术公司转变为一家风险投资公司，它把拥有前景的技术领域分拆成独立的单位，并向这些单位提供资金、技术知识和其他商业资源方面的支持。

### 一、在创业初期发现利润区

乔治·哈特索珀罗斯 1927 年出生于希腊。在孩提时代，他就醉心于机器和科学。哈特索珀罗斯第二次世界大战期间在希腊长大，他把大部分时间花在当地的图书馆里，了解不同的民族和地方。他喜欢美国的企业家精神，非常崇拜像托马斯·爱迪生 (Thomas Edison) 这样的美国发明家。

在纳粹 (Nazi) 占领希腊期间，哈特索珀罗斯经历了许多苦难。但是，哈特索珀罗斯并没有被战争击跨，他寻找机会用技术帮助他的人民。例如在 40 年代，德国人控制和操纵了无线电广

播，欧洲人只能收听到纳粹的宣传节目。哈特索珀罗斯冒着被送进集中营的危险，在他的地下室开发了无线电发射机和接收机，并秘密地把它们卖给了希腊人。哈特索珀罗斯的无线电广播是一个成功，它最终成为创立热电子公司的精神力量。哈特索珀罗斯意识到，当需求非常大，并且出其不意地到来时，就为某个人创建一个新的企业提供了一个重大的机遇。

战后，哈特索珀罗斯在雅典理工学院（Athens Polytechnic）开始了他的正规教育。通过对热力学的系统学习，哈特索珀罗斯在科学中磨练了他的技能。但是，他了解到的所有事实向他提出了另外两个问题。1948年，哈特索珀罗斯来到美国的麻省理工学院（Massachusetts Institute of Technology）继续他的学业。他在这里获得了机械工程学士、硕士和博士学位，从此与这所学校保持了一生的联系。

他的学术生涯锻炼了他在技术方面的能力。但是这种学术经历也有一些美中不足。哈特索珀罗斯喜欢竞争，他渴望冒险。他知道，通过经商，可以把他对科学的热爱和对冒险的渴望结合在一起。

1955年，哈特索珀罗斯与他的朋友彼特·诺梅科斯（Peter Nomikos）开始了他们的商界之旅。诺梅科斯当时刚从哈佛商学院（Harvard Business School）毕业。哈特索珀罗斯曾经研究过热交换机，这是他的博士论文主题。热交换机是一种无需任何机械部件就能把热能直接转换成电能的装置。两位朋友讨论了他们应该用什么方式来开办一个企业，并决定请求诺梅科斯的父亲提供5万美元作为启动资金。让他们惊喜的是，这笔资金非常顺利地到手了。于是两人开始行动起来。然而他们当时并不知道，诺梅科斯的父亲和哈特索珀罗斯的叔叔考斯塔斯·普拉特西斯

(Costas Platsis) 之间的一段谈话。诺梅科斯的父亲说：“听着，考斯塔斯，我将给他们 5 万美元。他们会赔掉这笔钱。然后，乔治会回到麻省理工学院教书，而我的儿子则会操持家族的企业。他们都将受益。这是为一次重要的经验而付出的一笔小小代价。”

哈特索珀罗斯得到的经验并不像诺梅科斯的父亲所预期的那样。在成功地开发了一台实用的热交换机后，他认识到这台机器除了可以用于太空计划外，没有任何商业应用价值。他完全是在为国家航空和航天局 (NASA) 开发产品。他意识到，长期在麻省理工学院接受训练已经形成了他的科学家思维模式。如果要想获得商业上的成功，就必须以客户为中心来思考问题。在为客户开发技术之前，必须了解他们尚未满足的需求。

许多规模较大的公司都把大量资金投入研究与开发，创造出激动人心的新技术。由于规模较大，这些公司可以为推出新技术展开强有力的营销和宣传活动，毫不困难地把这些技术推向市场。然而不幸的是，规模的巨大常常会使这些公司未能开发出满足自己客户需求的技术。相反，他们将重点转移到产品上。最后，这些技术将失败，公司将浪费掉重要的资源。但是，公司仍能依靠它的规模生存下去。

小公司则没有这种优势。如果它们投入有限的资源去开发一项技术，这项技术就必须成功。否则，公司将无法得到更多的资源，只好关门歇业。哈特索珀罗斯在他职业生涯的早期就已经认识到了这一点，因而他总是要求自己 and 热电子公司坚持以客户为中心。

哈特索珀罗斯说：“当我在 1956 年创立这家公司的时候，我的核心思路就是寻找新的社会需求，并依靠技术来满足这种需求。”

把热电子公司的注意力转移到客户需求上来以后，哈特索珀罗斯成功地使公司致力于项目的研究。通过这些项目的研究，热电子公司开发了许多新技术，这些技术现在已经完全商品化。另外，由于早期研究项目的成功，热电子公司还收购了一批制造能力较强、营销渠道较广的公司。

在 60 年代初期至中期，哈特索珀罗斯领导热电子公司为美国太空计划投入了许多力量。他说，“那时刚好是前苏联人造地球卫星发射成功后不久。许多美国人都沮丧地认为，我们落后于苏联。太空计划是当时的总统候选人杰克·肯尼迪（Jack Kennedy）提出的复兴要点（Rallying point）。于是，热电子公司开始集中力量为太空计划工作。由于我们当时的专长就是能量转换，因此我们能够为太空计划提供很多东西。”

然而为太空计划从事的开发工作是短暂的。到 60 年代后期，哈特索珀罗斯看到美国放慢了太空计划的实施，他开始着手再次改变热电子公司的重点。

他说：“我们已经看到美国的太空计划将逐渐终止。我们迫切需要建立一个具有同样规则的新企业，就像我们以前所做的一样。我们进行了许多尝试……有些不久就停止了，有一些却非常成功。”

哈特索珀罗斯紧紧以客户为中心的方法，使热电子公司受益匪浅。当客户对技术的要求变化时，热电子公司也随之变化。

1970 年的（空气净化法）（Clean Air Act）限制汽车的氮氧化物排放量。但问题在于，当时没有可以测量这类污染物的仪器。福特汽车公司邀请仪器制造领域的主导厂商，贝克曼公司（Beckman Corporation）开发这种仪器，但是贝克曼公司坚持说需要两年的时间。哈特索珀罗斯来到福特公司，承诺“给我们一

份订单，我们将在 3 个月内生产出这种仪器”。福特公司的人认为这不可能实现，但他们还是签订了合同。

哈特索珀罗斯说：“那段时间里我们最大的成功就是，在 1970 年决定争取这笔仪器制造合同。《空气净化法》强制汽车公司执行氮氧化物排放的规定，但当时的仪器无法精确测量氮氧化物的排放量。我们看到了这个机会，提供了我们的产品。”

签订合同之后还不到 90 天，哈特索珀罗斯交付了第一批氮氧化物检测器。它们比较粗糙，但确实管用。此后不久，环境保护署( Environmental Protection Agency )把热电子公司的技术确定为测量所有汽车排放物的技术标准。全世界的汽车制造商都开始向热电子公司订货。

\* \* \*

通过在市场上寻找并利用各种机会，哈特索珀罗斯使热电子公司成长起来。在 60 年代，热电子公司为美国太空计划和医疗行业提供技术，70 年代则为环境保护提供技术。但在 70 年代末，哈特索珀罗斯感到公司的资金来源发生困难。随着利率的上升，资金成本不断提高。外部环境在不断地变化。哈特索珀罗斯认为，热电子公司的变革必须领先于外部环境的变化。

## 二、现代的分拆型企业设计

哈特索珀罗斯的分拆模式几乎改变了热电子公司企业设计中的每一个要素。热电子公司仍然通过技术产品为传统客户提供服务，但是，它还两类新的客户服务：投资者和企业家。

在热电子公司的企业模式中，为投资者提供服务的方式是，他们可以有不同的投资选择。投资者不必仅仅投资于一种股票，

而是可以投资于热电子公司的某一项业务，只要他们确信那里具有最大的盈利潜力。在许多情况下，一个公司的股票代表了公司内部几十种甚至数百种独立的创意。哈特索珀罗斯努力地为客户提供服务，确保他们的资本能得到良好的运用。

哈特索珀罗斯说：“我们应对投资于热电子公司的股东负责。我们向他们保证，热电子集团下的所有公司最终都将获得成功，尽管有时它们的市场价值也会遭受损失。但是，我们将尽最大的努力让这些公司重新站稳脚跟。这意味着，可能完全改变它们的战略取向。”

为了向投资者提供稳定的价值增长，哈特索珀罗斯从热电子公司的许多创意中谨慎地挑选出某些业务，作为公开上市的备选对象。他只想把那些安全而又很有前景的构想提供给公众，从而建立一种安全而又有利可图的投资声誉。为了强化这一政策，哈特索珀罗斯强调关于上市对象的三个主要标准：①强有力的经营计划。②优秀的管理层。③容易为人接受的技术和业务。他说：“我们在这方面的历史记录非常好。所以，每当我们分拆某些业务时，马上就会有买家。”

通过为企业家提供启动资金，然后依靠集中的研究与开发来管理企业，热电子公司使企业家有机会把一种想法或一项技术推向市场。传统的研究开发机构是开发新的产品，而热电子公司的研究开发机构实际上是在开发新的业务。

哈特索珀罗斯说：“我们称它为研发中心，但它并不为我们的业务部门做研究开发。它是新型业务的孵化器。”

这种制度安排运作得如此有效，以至于热电子公司不得不接纳更多的企业家作为自己的客户。一旦新的业务开始启动，那些曾经从事研发工作的人就会离开热电子公司。

哈特索珀罗斯说：“许多在热电子研究开发中心工作的人将离开该中心，去分拆出来的公司里工作。当热容器系统公司（Thermo Instruments）分拆出去的时候，所有的有关研究开发人员都随之而去。接着是热医疗公司（Thermo Medics）再往后是其他公司……。不久，我们就一无所有了。”

作为一种补救，哈特索珀罗斯收购了一家研究开发公司——科尔曼研究公司（Coleman Research Corporation），以替代离开了热电子研究开发中心的工作人员。

热电子公司研究开发中心的重点是开发新的业务领域，这并不阻碍分拆出去的公司拥有自己的研究开发部门，并成为技术领先者。大量新项目的利润增长向热电子公司提供了规模和资源，进一步强化了新分拆公司的研究开发能力。

例如在 1995 年，热电子集团下的分拆公司把其总销售收入的 4.5%，即 1 亿多美元用于研究开发。另外，热电子公司还签订合同，要求它的客户为产品的研究开发提供必要的资金支持。这些合同之所以可行，只是因为以客户为中心的理念之下，热电子公司的企业设计符合了客户的需求。在与公用事业公司的谈判中，这样的合同能够使双方受益。

哈特索珀罗斯说：“他们的兴趣是出售燃气，而我们的兴趣是制造商品。我们表示，如果公用事业公司能够支付研究开发费用，我们将把大量的研究开发精力用于制造燃气设备上。”由于对技术知识的深刻把握，以及拥有合适的管理人员，使得热电子公司成为非常有吸引力的项目合作者。

热电子公司的分拆型企业设计还创造了获取价值的强大机制。热电子公司通过传统方式获取价值（产品销售和服务），也通过新方式获取价值（吸引投资者）。与其竞争者的情况不同，

分拆公司的股票发行使热电子公司获得了极低成本的资金。公司用出售股票得到的账面利润投资于新的项目。只要新技术的开发能够支撑新的上市项目，公司实际上就成为一架不会停止的价值创造机器，它通过持续不断的投资来使自己获得持久的动力。

尽管分拆业务是热电子公司企业设计创新的一个重要部分，但它们只是热电子公司历史的一半。哈特索珀罗斯喜欢小公司的优势，但也认识到大公司具有同样多的优势。为了从这些优势中获益，哈特索珀罗斯需要集中管理那些能够凝聚热电子集团的业务活动。哈特索珀罗斯集中管理的业务活动包括：人力资源、公共关系、银行业务、投资者关系、战略规划、法律服务以及其他行政管理功能。

哈特索珀罗斯说：“把这些活动集中在一起，可以使热电子集团的业务更加精简。每一个分拆公司可以集中精力做自己最有优势的业务，即具体产品的开发、发掘客户、以及产品制造。”

和 ABB 的“全球专家网络”企业设计一样（见第十二章），热电子公司的企业模式要求其分拆公司专门从事特定的业务活动。这样可以提高它们为客户创造价值的能力。公司集中管理的活动把各个子公司凝聚在一起，共享热电子公司的未来。各子公司也可以从母公司得到资金支持、技术知识和法律方面的建议。

哈特索珀罗斯还竭力保证各个分拆公司能够积极交流想法。他说：“我们还创造了一个称为热学院的机构（Thermo Institute），它的目的是把人们集中在一起。在我们的会议上，我们用 3 天时间和每个子公司的代表沟通看法，讨论他们的下一年工作计划。我们还将召集几次分拆公司的首席执行官会议、财务主管会议、以及部门主管会议。”

这些会议提供了一个机会，使得分拆公司之间交流信息，从

其他公司的经验中获益。另一方面，热电子公司也从这些分拆公司的做法、项目和资源中获得了最大的回报。

### 三、分拆型企业模式的成功

哈特索珀罗斯在热电子公司的企业设计创新已经带来了相当高的价值增长。1982 年，热电子公司的市场价值为 6 000 万美元，现在达到了 80 亿美元。从 1993—1996 年，热电子公司的市场价值翻了 3 倍（见图 11.2）。

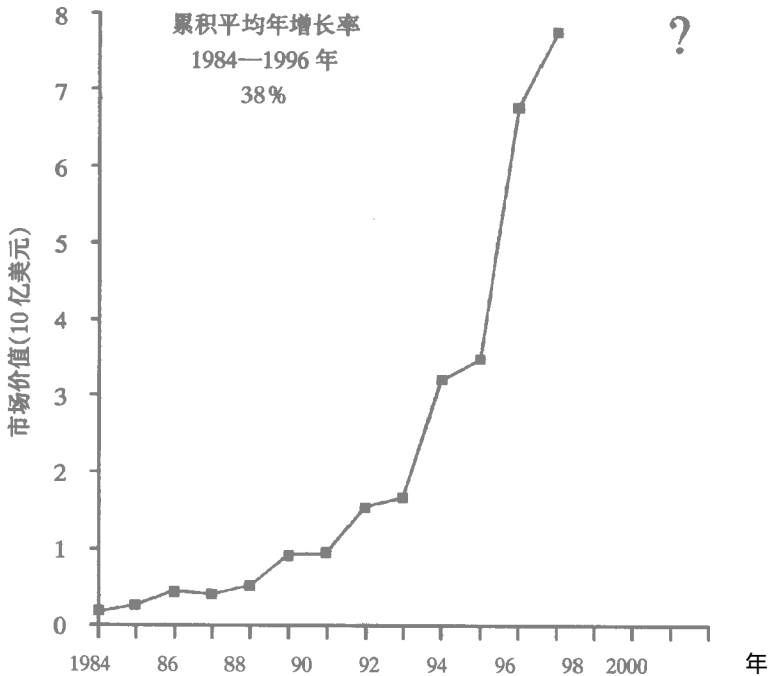


图 11.2 热电子公司的市场价值增长

同时，热电子公司也为它的客户创造了巨大的价值。它获得了一系列的产品认证，包括美国蓝十字和蓝色保护协会（Blue Cross and Blue Shield Association）的产品认证，福特汽车公司的 Q1 质量认证。热电力公司开发的 TecoDrive4300 天然气发动机是第一个获得美国环境保护署认可的超低排放标准发动机。环保署的这些标准是美国国内最为严格的标准，于 1998 年在加利福尼亚州实施。

从 1991—1996 年，热电子公司的销售收入每年增加 29%。它的许多子公司在各自的领域中名列前茅。现在，它的一个核心子公司——热容器系统公司，击败了惠普、帕金—爱耳玛（Perkin-Elmer）这样的竞争对手，在 120 亿美元销售额的分析仪器市场上名列第一。其他新分拆的子公司也有望在各个快速增长的市场中获取相当大的份额。

哈特索珀罗斯为热电子公司建立了一个以客户为中心、激励员工、保持股票准确定价和高价位的企业设计。热电子公司的每一个下属公司都很精简，随时准备根据客户偏好的变化而做出调整；这些公司又具有足够大的规模，从而可以公开上市。热电子公司的企业设计正好使公司保持在利润区之内（见表 11.1）。更重要的是，热电子公司这种独特的企业设计使其能够顺利地随着客户和经济环境的变化而变化，从而可能确定并进入明天的利润区（见图 11.3）。

表 11.1 热电子公司的企业设计创新

	1956年~1982年	1997年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 美国政府</li> <li>• 公用事业公司</li> <li>• 环境保护组织</li> <li>• 工业公司</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投资者</li> <li>• 企业家</li> <li>• 污染排放者</li> <li>• 医疗机构</li> </ul>
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品种广泛的制成品</li> <li>• 服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品销售/服务</li> <li>• 出售股份</li> <li>• 项目融资和管理</li> </ul>
差别化/战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 专利技术</li> <li>• 研究开发能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 上市筹资的经验</li> <li>• 拥有客户关系</li> <li>• 良好的历史记录</li> </ul>
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环境保护研究</li> <li>• 污染排放监测仪器/节能产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研究合同</li> <li>• 产品销售/服务</li> </ul>

#### 四、建立“分拆型”企业设计——问题清单

为了使我的下属机构成为准独立的组织，我是否已经寻找过各种机会？

我是否用如下方式来组织我的下属机构：

——使它们直接与客户联系。

——让它们对自己的资源消耗和盈利负责。

——如果这些下属机构业绩优秀，是否要让它们的经理和员工挣得多一点？

我是否给这些下属机构“吃偏饭”，使它们得到母公司的

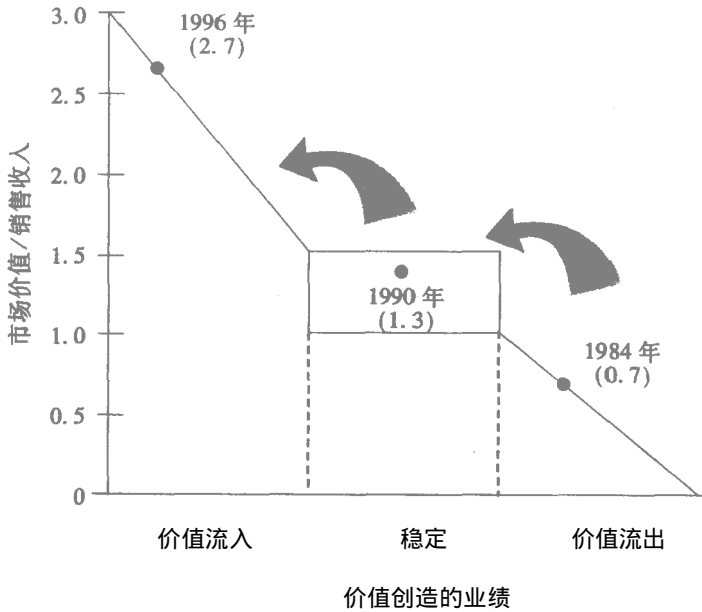


图 11.3 热电子公司企业设计创新与价值变动

重要资源，比如法律、管理、税收和技术的支持？

当这些下属机构的规模过大时，我是否鼓励它们进一步分立自己的业务？

## 第十二章 珀西·巴尼维克——全球专家网络型企业设计

- 我的行业是否具有如下特点：创新乏力，未能满足客户需求，供应商的利润偏低？
- 我的行业是否挤满了企业设计雷同的小型公司？
- 在我的行业中，是否可以通过高度专业化来促进利润增长？
- 全球扩张是否限制了我的公司接触客户的能力？
- 在我的行业中，是否可以建立新的价值获取方式，比如提供解决方案、融资、价值共享、和长期的设备维护协议？

ABB-GMI 公司（ABB-德国制造有限公司）的工作小组在地方电力公司的主厂房内安装新设备，弗朗兹·勃姆（Franz Bohmer）在一旁观看。GMI 是一家虚构的、但非常有代表性的地方机械工程公司。勃姆边看边想，GMI 在过去的一年中确实变样了，与加入 ABB 前相比，现在的 GMI 发生了剧烈的变化。他记得当初的 GMI 履行一项合同会拖 2—3 个月之久，尽管拖延的时间很长，但是交货的机器质量也只能说刚刚合格。

作为采购部门的主管，勃姆当时正在考虑是否换一家外国的供应商，即使机器的维护可能会成为一个主要问题。当 GMI 提出减少供货时，勃姆再也无法忍受，他毫不留情地告诉他们，他



困境的原因。他发现，在研究、管理和产品制造方面的“重复劳动”是电力工业大量低效率现象的总根源。这个行业的每一家公司都试图满足客户对所有产品的需求。这意味着，ABB 集团中几乎没有一家企业，或者 ABB 在当地的竞争对手，能够从事自己最擅长的业务，并从这些业务中获得相当的利润。每个分公司或子公司都没有把注意力集中在一种业务上面，而是一个真正的“万金油”。这就是像弗朗兹·勃姆这样的用户只能得到高成本和低质量产品的原因。

可以想见，一家像 GMI 这样的通用发电设备公司首席执行官在 80 年代早期所面对的问题将是多么复杂。

GMI 的首席执行官是一个聪明而又雄心勃勃的业内专家，他以自己的方式一步步进入 GMI 的管理层，他看起来并不能够领导人们摆脱电力工业低增长、低利润的困境。自从他进入该行业 20 多年以来，还从来没有见过利润如此之低。于是，他继续向 GMI 的研究开发部门投入资金，并削减营业费用。他开始逐渐从竞争对手手中抢得了市场份额，但非常有限。而且为了扩大市场份额，他还得不断承受利润损失。最糟糕的是，他不得不制造客户需要的所有设备，而生产这些设备只能给他带来亏损。他无法停止生产这些产品，如果停止生产，他的客户就会转向其他制造商。随着这种赔本经营的持续，这位首席执行官看到 GMI 的利润不断下降。

过去，他的产品主要卖给当地客户。他想，如果增加外地客户，也许就能赚钱。当然，他必须寻找新的销售渠道，以便让产品进入市场。但是，利用规模经济会不会带来更大的改观呢？于是，这位首席执行官开始向核心销售地区以外出售产品。由于他已经在 GMI 的研究开发部门投了不少钱，因此 GMI 的产品制造

技术稍好于竞争对手。但为了吸引新的客户，他不得不把价格降得更低。几年以后他发现，尽管得到了一些新客户，但是并没有他希望的那么多。大多数购买机器设备的客户喜欢向当地供应商购买产品，据说这样可以支持地方经济的繁荣。许多这样的客户与他们现在的供应商已有 20~30 年的关系。另外，如果客户有售后服务问题该怎么办？GMI 对此无法作出迅速的反应。于是，每一段设备停运时间都代表着收入的损失。用户需要一家能够迅速提供服务和设备维修的制造公司。GMI 的产品是稍好于其他厂商的产品，价格也稍微便宜一点，但没有良好的服务，客户凭什么要转换供应商呢？GMI 的首席执行官列出了种种理由，但是没有一条看起来有足够的说服力。

到 1985 年，GMI 比它的竞争对手多挺了 5 年。在这场消耗战中 GMI 赢了，但是赢的成本很高。这位首席执行官发现，由于对研究与开发的大量投资、为吸引更多客户而增加的营销成本、以及向远地区供货导致的高成本，他自己的成本也增加了。另外，他对自己一段时间以来把 GMI 的产品价格降得如此之低，感到震惊。每次价格下调在当时看来都比较小，但累加在一起就相当可观。现在，所有产品的价格比他刚担任首席执行官时都降了很多。GMI 的利润也比 5 年前少。虽然公司做出了种种努力，但收效甚微。他觉得陷入了一个无利润区。

1985 年，他面临着一个抉择：要么关闭他的工厂，要么尽力跳出低增长趋势，并继续运用从前的策略从竞争对手那里夺取市场份额。如果选择后者，就会侵蚀更多的利润。但是如果他能比竞争对手坚持更长的时间，也许（仅仅是也许）他可以使 GMI 重新成为一个盈利的企业。这位首席执行官知道，一旦 GMI 成为一家居主导地位的德国公司，它将会有钱可赚。于是，

他决定再坚持几年。

\* \* \*

像虚构的 GMI 这样曾经强大的公司，在欧洲随处可见。巴尼维克看到了这种趋势，并开始考虑用以客户和利润为中心的战略来对付它。这样的战略既能为客户创造价值，也能为制造商创造价值，这些制造商正在不断扩大的无利润区里挣扎。在 ASEA 和 Brown Boveri 合并成 ABB 公司以后，巴尼维克开始对 ABB 的企业设计进行创新，建立了全球专家网络型企业设计。

### 一、全球专家网络

巴尼维克的办法非常简单。与整个行业实行的不上规模、无关联的“通才”模式相反，ABB 通过收购欧洲和世界上较小的重型设备制造公司，创建了一个全球专家网络。他将帮助这些公司走出无利润区，重新盈利，并能够重新为客户创造价值。巴尼维克是这样做的：重新确定下属机构的业务范围，让它们专业化，做自己最擅长的业务，并不断地改善。单个公司不再生产客户需要的所有产品，而 ABB 网络中的全体成员可以提供客户需要的绝大部分产品和服务。每个网络成员可以专门生产它最擅长的产品，并放弃不能盈利的业务，然后在自己的领域取得最强大的经济优势，即最低的成本、最高的质量、最快的反应。当 ABB 的一个地方分支机构不能生产某一客户需要的产品时，可以从专门生产这种产品的另一个 ABB 成员那里得到。

专业化模式使 ABB 通过降低成本恢复了盈利，而且还使 ABB 的分支机构以新的方式实现了产品的差别化。这些分支机构可以通过采购方式以较低成本制造产品；提供迅速而又可靠的



服务质量，极大地改进它的技术。更重要的是，GMI 将得到来自其他地区市场的一个新的客户群，它不必为了进入这些市场而支付大量销售费用，而且还可以使用 ABB 的品牌知名度来争取新客户和老客户。这位首席执行官对此很感兴趣——他同意出售他的公司，从而成为 ABB 全球网络的一部分。

到了第二年，GMI 开始盈利了。巴尼维克的承诺开始变成了现实。GMI 的客户比以前更加满意；员工也有了奖金；GMI 开始为今后的增长创造了有利的条件。对此，GMI 的首席执行官是再高兴不过的了。

表 12.1 GMI 的收入状况：专业化的效应

	加入 ABB 之前	加入 ABB 之后	变化的动因
销售额	100%	100%	
原材料采购	35	30	采购优势
制造成本	35	30	专业化
研究开发	3	8	专业化
销售和管理费用	25	20	分销、品牌、服务
利润	2	12	
	利润区		

在加入 ABB 全球网络的几个月内，这位首席执行官看到了 GMI 的市场地位和财务状况都有了急剧的改善（见表 12.1）。由于 ABB 网络的采购能力很强，因此他可以得到非常便宜的进货和零部件。他购买某些种类原材料的成本下降了 15%—20%。他还可以借助 ABB 的销售网络把 GMI 制造的设备发送给它的客

户。既然这一网络还包含了其他成员企业的产品，因此网络上交易的产品数量巨大，销售成本也很低。这位首席执行官再也不必担心它的远方客户，ABB 全球网络大大拉近了他们与 GMI 的距离。

与 ABB 全球网络的其他好处——专业化优势相比，采购成本和销售成本的下降并不大。GMI 最大的成本节约来自退出了（或转给 ABB 的其他企业生产）不能盈利的产品，同时扩大了盈利产品的生产。GMI 将原有产品砍掉了将近 60%，这些都是 GMI 缺乏效率，或者因产量太小无法压低成本的产品。现在，GMI 专门从事剩下的 40% 的产品的生产，这些产品在过去的 20 年中为 GMI 带来了盈余。对那些不再生产的产品，GMI 就把它转给专门生产这些产品的 ABB 网络成员。通过 ABB 的销售系统，这些产品可以更快地送到客户手中。

GMI 可以比过去生产更多的盈利产品。它可以把它的盈利产品卖给任何 ABB 全球网络成员的任何客户。通过 ABB 的网络，GMI 迅速扩大了客户群。过去，GMI 是一个地区性的主要厂商，客户分散在西欧地区。现在，GMI 把自己的产品卖给亚洲、非洲、美国和南美洲的客户。

这些远方市场上的客户知道，他们得到的是过硬的产品。这倒不是因为他们听说过 GMI，而是因为他们知道 ABB 的大名。ABB 在世界各地都有品牌知名度（brand equity），GMI 可以利用 ABB 的品牌知名度。

GMI 还可以提高它的专业化产品的技术。作为一个整体，ABB 全球网络所做的研究与开发远远多于 GMI 本身所做的研究与开发。ABB 向 GMI 及其客户提供的产品质量比 GMI 几年前想象的要高得多，而且耐用性也更强。GMI 的客户非常满意。

因为，他们可以比以前更快地获得更好的产品，而且价格较低。他们用更多的订单来回报 GMI 的首席执行官。

GMI 以更快、更可靠的服务来回应不断增加的业务量。以前 GMI 受到地理区域的限制，现在它可以向另一个网络成员寻求帮助，因此 GMI 的客户能够及时地得到服务。

由于 ABB 的品牌知名度，GMI 可以更容易地吸引本地区的最优秀人才来公司工作。以前，员工们跳槽到别的公司去寻找更大的发展机会。现在，同样是这些员工又回到 ABB 来工作。他们把这看作是一个可行的选择。因为，通过加入 ABB 全球网络，他们等于是在世界各地工作。另外，ABB 还为 GMI 配备了一些优秀的工程师、部门经理和高级主管。他们为 GMI 带来了专业知识，这是 GMI 作为一个独立企业所做不到的。

到了 1995 年，GMI 的利润比它的首席执行官想象的还要高。公司的客户遍布全球。GMI 现在的产品品种比 10 年前少，但是销售量更大了。更好的是，由于拥有专业化优势和 ABB 的研究开发支持，GMI 的所有产品都代表了整个行业中最好的技术。最重要的是，由于在销售、广告、研究与开发、以及采购方面的费用非常低，GMI 的现有产品具有很高的利润。另外，GMI 得到了 ABB 品牌的支持，它可以利用这一知名度吸引当地人才和国际客户。GMI 的首席执行官终于找到了一个解决方案。他做出的企业设计使 GMI 正好进入本行业的利润区。

\*

\*

\*

ABB 全球网络型企业设计为网络中的每一个成员公司提供了许多经济优势。这些优势促成了 ABB 的成功，但是如果整个网络不能为客户增加价值，它就变得毫无意义。ABB 全球网络

型企业设计成功的实际动因是，它既有了解客户偏好的能力，又有为满足这些偏好提供解决方案的能力。

巴尼维克找到了一种方法，它可以扩大地区性企业设计和全球性企业设计的优势。巴尼维克知道，单靠 ABB 自己的全球性企业设计并不能建立起各个地区的客户群、为地区提供就业机会、或者向所有客户提供快速而又可靠的服务。同时他也认为：

一个地区性企业设计不可能像全球性企业设计那样降低运作成本；②一个全球性企业设计可以提供最好的研究开发支持和品牌，这是任何地区性企业设计无法企及的。他精心设计了一个能够整合上述两方面优势的企业设计（见表 12.2）。

表 12.2 ABB 全球性企业设计的优势

客户需要	地区性企业设计	全球性企业设计	ABB 全球专家网络
便利的采购	✓		✓
快速可靠的服务	✓		✓
为当地提供就业机会	✓		✓
低成本		✓	✓
最好的产品（高质量、最佳技术）		✓	✓
品牌知名度		✓	✓

然而，客户的需求并不是静止不变的。巴尼维克知道，如果他的企业设计能够持续地为客户创造价值，它就必须和客户的需求一起变化。当大多数公司发展壮大以后，对客户需求做出反应和调整越来越难。负责公司管理的人们通常与客户的联系最少。为了确保 ABB 能够继续关注客户，巴尼维克创建了 ABB 的企业

设计，以便使负责决策的人们经常与客户保持直接的联系。进一步地，巴尼维克还把 ABB 的每一个网络成员划分成更小的利润中心。ABB 的全球网络在全世界共有 1 000 家公司和 5 000 个利润中心。通过控制那些管理利润中心的中层经理，让他们对自己的利润和亏损负责，巴尼维克确保 ABB 公司可以经常了解客户的动向，并作出相应的反应。

## 二、创建一个以客户为中心的组织

ABB 的利润中心直接与客户对话，了解他们的需求，也向他们提供 ABB 其他利润中心的产品和服务。巴尼维克的企业设计极大地加强了与客户的联系，突破了传统的业务经营方式。巴尼维克彻底改变了 ABB 公司，使它的分支机构去掉了传统公司组织结构下的“隔离层”。另外，巴尼维克本人也设法与客户保持接触。他说：“ABB 必须建立一种客户主导的机制。我们努力地去接近客户。我本人每年要同 100 个 ABB 的客户谈话。”

这种以客户为中心的机制使巴尼维克看到了另外一种客户需求，并作出了相应的反应。巴尼维克发现，越来越多的 ABB 客户不仅需要昂贵的机器，而且还需要一种便捷的购买方式。规模较小的设备制造商缺乏灵活的支付方式。如果没有庞大的资金储备，这些小公司就不得不一次性收回款项，以应付自己的费用支出。因而，他们的客户不得不到银行取得贷款。ABB 决定在这方面实现差别化，其主要方式是：扩大业务范围；以信贷或组织投资团等形式向客户提供融资。

ABB 金融服务部门的起源可以追溯到 1983 年。当时，巴尼维克是 ASEA 的首席执行官。他从美国运通公司（America Express）聘用了一位高级主管，建立了 ASEA 的融资部门。起初，

这个部门并没有为 ASEA 带来大量的收入。直到最近，ABB 才开始把它作为一种获取价值的机制。1994 年，ABB 担任了 15 个项目的财务顾问，而 ABB 本身并不是这些项目的投资者。于是，有些分析家把 ABB 金融服务部门看作是为 ABB 带来重要业务差别的一个部门。例如在印度，ABB 的主要竞争对手 BHEL 公司是惟一一家提供全面的电厂设备和服务的公司。事实上，它提供的业务要多于 ABB。除了业务范围更大之外，BHEL 还有成本优势，这使得它能够在许多合同上击败 ABB，尤其是那些由多边机构投资的项目合同。因为，这些多边机构总是把合同给予标价最低的投标者。然而，BHEL 没有能力向自己的电力项目融资。ABB 却有这种能力，而且客户最需要的也正是这种能力。ABB 的企业设计可以帮助资金短缺的客户购买设备。

ABB 的价值共享合同（value-sharing contracts）为缺乏资金的客户提供了第二种可供选择的购买方式。在一个价值共享合同中，ABB 同意以一个更低的价格出售产品，但将获得设备创造的一部分价值。这样的合同对 ABB 和客户都非常有利。主要原因是：① ABB 可以与客户在合同的谈判中直接沟通，并在谈判中推销 ABB 的优势。这样的沟通有助于 ABB 拿到许多原本无法拿到的项目。价值共享合同为 ABB 和客户创造的价值，要大于双方各自独立得到的价值。通过与客户一起讨论获得解决方案，扩大了 ABB 的产品和服务的积极影响。价值共享合同在供应商和客户之间建立了更强的联系。这种联系不仅体现在一时的谈判交易上面，而且还会产生长期的影响。与传统的商品和服务交易方式相比，这种联系要紧密得多。

价值共享合同的一个例子是，ABB 和福特公司为奥克维拉总装厂（Oakville）喷漆设备签订的合同。1990 年，福特公司在

加拿大奥克维拉的总装厂需要一套汽车喷漆设备。这是汽车业有史以来最大的项目之一：730 000平方英尺的设备，其设计能力为每小时完成 75 辆汽车的喷漆。福特计划投资 3 亿美元。福特的主要偏好是：质量，交货时间，低价格，以及低风险。

在争取合同的过程中，ABB 与福特公司积极探讨，最后用价值共享方式赢得了这份订单。这一合同有两个非常重要的特点：较低的预算价格；承诺更低的交货价格，只要 ABB 和福特分享由于节约成本和共同设计带来的价值。福特和 ABB 共同参与了这个工厂的设计。于是，价值共享合同使 ABB 有机会获得额外的利润，并保住了一位满意的客户。这位客户今后还需要 ABB 向它提供工业设备。

如果必要的话，ABB 也可以依靠全球网络之外的资源提供全部解决方案。ABB 的企业模式是，首先与客户签订合同，然后寻找履行合同的资源。即使 ABB 自身没有能力履行一项合同，它也会参与合同的竞标。在需要其他资源的时候，ABB 会寻找一个业务伙伴，让它来承担其中的部分工作。实际上，这些业务伙伴都是来自 ABB 网络之外的专家。ABB 的这种方法极大地扩大了公司的业务范围，增加了承担的项目数量，并可以为客户增加价值。例如，ABB 在 1995 年牵头组织了一个财团，在哥伦比亚的巴兰基亚（Barranquilla）建设一个 750 兆瓦的交流火电厂。这一合同的金额为 4.3 亿美元；ABB 将其中 40% 的工作交给由外部专家组成的业务伙伴去完成。

作为融资、价值共享、整体解决方案、以及全球工业设备市场的参与者，ABB 从 ASEA 起步，走过了一段漫长的路程。它将地区性企业设计的优势和全球性企业设计的优势结合成一体，为客户创造了巨大的价值。

### 三、关于时间、客户和利润——珀西·巴尼维克谈话录

珀西·巴尼维克抽出时间谈论了推动 ABB 创新和增长的内在逻辑。在他的谈话中，对 ABB 独特的企业设计有一种不容置疑的热情。尽管这一企业设计仍在不断完善，到目前为止还只有很短的时间。1988 年，ABB 公司的扩张超出了任何人的想象。

#### 1. 时间

巴尼维克强调：“时间是第一要素。我们参与竞争的行业就像一条迟钝的、缓慢流动的河流。每一件事情都可以做起来没完。这才是需要变革的第一件事情。任何一件花 6 个月时间去做的事情，完全可以在 6 周内做完，而且能做得更好”。

如果巴尼维克不采用这种逻辑去压缩时间，一件只需花 8 年时间完成的事情，就会花上 20 多年。那种慢腾腾的企业模式永远达不到运动所需的临界速度，创造不出什么价值。

在建立网络型企业设计时，行动迅速尤为重要。公司要处理数百起收购事件，每件都可能需要数月而不是数周的时间。

#### 2. 客户

其次，在 ABB 的企业设计创新中一个较少讨论的因素是，完全以客户为中心的理念。这种理念是推动创新过程向前发展的动力。

巴尼维克说：“我每年要与 100 个左右的客户对话。在当前，你不与那些买者和决策者建立直接的联系，你就不可能成为一个成功的企业。世界变化得太快。各种事情都是重要的。缺乏信息交流的管理就像是在夜里开车，又关掉前车灯一样。有谁愿意这样冒险呢？”

“当然，客户并不一定说出他们需要什么或想要什么。他们

有时会这样做，但有时不会。这没有关系。因为，与客户直接接触可以提供你需要的线索，你可以按照这些线索把客户的需求设想出来。这是今天的供应商面临的第一大挑战。”

“促使我们建立全球网络的想法正是来自客户。客户希望与当地的公司做业务。我们的有些成员公司已经为它们的客户服务了100多年。客户希望得到当地的就业机会和当地的服务。当然，尽管他们想要最好的技术、最好的质量、以及最低的成本，如果没有全球网络，你也无法做到这些。为了满足这些需要，你就必须同时利用当地的优势和全球化的优势。”

### 3. 利润

“然而，客户只是“等式”的一边。“等式”的另一边是利润增长。保持利润增长已经变得越来越难。你必须总是要想象下一步做什么。下一步是针对德国、瑞典，还是针对波兰、乌克兰、或印度，做法是不一样的。”

“在波兰或乌克兰，那里有非常低的人工成本。不仅工人如此，技能很高的工程师也是如此。通过我们整个网络的运作，我们可以利用这种低成本。波兰的当地企业可能永远不会向佛罗里达电力照明公司（Florida Power and Light）供货。但ABB可以，即使设备是在波兰制造的。我们保证产品的质量，并用我们的品牌去支持它。”

“在西欧，情况就不一样了。我们在瑞士的某些工厂只拥有极少的工人，以至于为了一张工厂照片得把维修人员都调来。这些维修人员来自不同的地方，都具有世界级的水平，但人工成本很低。”

“在寻找新的方法促进利润增长方面，我们也采用同样的方式。例如，我们在德国或美国的公司，仅仅依靠制造产品并不能

获得利润增长。因为这里的市场已经成熟，而且处于停滞状态。为了做出业绩，我们不得不转向出售成套设备和解决方案。比如，我们去一家公用事业公司客户那里，对他们说：‘我们可以用我们的技术和能力使你的工厂现代化，并提高效率，而我们希望分享提高效率带来的好处。’”

“未来的利润增长方式将与过去不同。除了传统的收购方式之外，我们的网络将以新的方式获得发展。在东欧，我们的经营方式可以运行 10 年或更长时间。这种方式先在波兰建立并开始运行。波兰人会说俄语。这些人力资源是我们通向俄罗斯、乌克兰和其他前苏联成员国的桥梁。”

“在印度和其他亚洲国家，传统的收购方式不再适用。在那里，我们将更多地采用新的方法。我们的网络及其作用都将扩大。这种扩大将适应于那里的新市场和人才状况。”

在那双炯炯有神的眼睛背后，是一种活跃的心智、一种博大的精神。巴尼维克拥有一种获得时间优势的能力，这种能力帮助他选择和设计下一个企业模式。在战略构思过程中，他拥有一种从客户出发的能力，这一能力确保全球网络的人力和资源总是围绕着客户的需求，去做客户需要的事情。最后，他还有一种发现新的方法来创造利润的能力。

然而，巴尼维克的网络型企业设计也受到各种挑战：这就是规模、内部冲突、内部协调、需要不断地寻求内部的平衡，等等。但是，对于这样一个前景看淡的行业，这种企业设计是一个重大的创新。ABB 习惯于速度和变化。这一点之所以重要，是因为在下一个两年中，可能需要又一次变革现有的企业设计。市场的变化不可避免地改变着问题的答案，对这些问题的探讨形成了以往的企业设计。这些问题是：对客户来说，什么是最重要

的？明天的利润区会在哪儿？

#### 四、未来的机遇空间

在 ABB 参与的各个行业里，争夺客户和战略控制方面的竞争非常激烈。巴尼维克指出了 ABB 展开竞争的三个层面：技术创新；生产过程和工艺的设计；全球网络。巴尼维克坦率地承认，技术创新并没有给 ABB 带来强大的竞争优势。对于新的技术，竞争对手可以购买、仿制、甚至盗用。不管如何，在 12—18 个月内，竞争对手就可以在技术方面赶上 ABB。

然而，ABB 在工业、交通和电力系统方面的知识，确实领先于它的竞争对手。模仿生产的过程和工艺并不像模仿产品技术那样简单。相反，这需要各种独特的、稀缺的知识的组合，需要了解客户的经济系统及其变化。它还需要与客户建立一种独特的关系，就像在 ABB 和福特的价值共享合同中所表现的一样。通过签订这种合同，ABB 充分了解了客户的经济系统和决策过程。因此，为了让高超的生产过程和工艺成为自己的战略控制手段，就必须对客户经济系统有一个深刻的理解和建立牢固的客户关系。巴尼维克知道，竞争对手并不能够非常容易地夺走 ABB 的这种战略控制手段。

ABB 的最大竞争优势就是它的企业模式，即全球网络。没有竞争对手，包括西门子、MHI、通用电气—阿尔斯通（GEC-Alstom），甚至通用电气本身，能够轻易地模仿这种企业模式。巴尼维克自豪地认为：“我们独特的结构是竞争对手们最难于模仿的。”在提供成套设备方面，从全世界 1 000 多家企业获得资源的能力是 ABB 的一个至关重要的战略控制手段。

ABB 获得成功的关键，是它与客户需求保持同步的能力。

持续的成功意味着，不断地跟踪和适应客户需求的新变化。由于其独特的全球专家网络型企业设计，ABB 公司可以非常成功地做到这一点（见表 12.3）。

表 12.3 ABB 公司的企业设计创新

	1981 年	1996 年	2002 年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当地的购买者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 网络成员 (被收购的设备制造企业)</li> <li>• 当地的购买者</li> <li>• 解决方案的购买者</li> </ul>	
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品销售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品销售</li> <li>• 价值共享</li> <li>• 长期维修合同</li> <li>• 融资</li> <li>• 提供解决方案</li> </ul>	
差异化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 价格</li> <li>• 技术</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 专业化</li> <li>• 利用当地企业的客户基础</li> <li>• 全球网络</li> <li>• 客户关系</li> <li>• 技术</li> <li>• 品牌</li> </ul>	
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品制造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国际业务</li> <li>• 制造产品</li> <li>• 提供服务</li> <li>• 提供解决方案</li> <li>• 融资</li> <li>• 与业务伙伴合作</li> </ul>	

## 五、创建一个全球专家网络型企业设计——问题清单

- 我是否把被收购的公司看作是最重要的客户？
- 我是否让它们去做它们最擅长的业务？
- 我是否向它们提供了各种有力的支持，比如较低的采购成本、研究与开发能力、全球销售网络、以及全球性的品牌？
- 我是否让我的网络成员继续为当地客户服务？
- 我是否已经建立新的价值获取模式（解决方案、价值共享和融资），以便进一步增加对专有技能的回报？
- 我是否已经建立了一个外部合作伙伴的网络，使我能够向客户提供所有规格的产品或整体解决方案？

## 第十三章 比尔·盖茨——创建行业标准的 企业设计

- 在我的行业中，是否有创建标准的机会？
- 为了建立行业标准的  
企业设计，需要采取哪些步骤？
- 创建行业标准的  
企业设计价值何在？

微软创建了行业标准，它最擅长于此。微软的企业模式就是创建行业标准。

最有价值的企业设计类型，恰恰是那种在事实上成为某种行业标准的  
企业设计。它能带来高利润，高度的利润保护能力，以及递增的规模收益。

这种模式逐渐广为人知，以至于许多公司都在讨论如何采用“微软的战略”或“微软方法”。不为人知的是，尽管基于行业标准的  
企业设计是一种最有价值的企业设计，但它也是惟一最难建立的企业设计。这正是本章要讨论的内容。

自 1976 年以来，在创始者 W·H·盖茨三世的驱动和主导下，微软公司取得了近些年来公司历史中最引人注目的价值创造业绩。从两个整天泡在高中计算机实验室里的电脑迷开始，微软公司已经成长为一个市场价值高达 1 700 亿美元的大公司。就销售额而言，微软在计算机行业中远不是最大的公司，但它拥有最高的市场价值。通过构造、开发和拥有计算机系统的  
关键部件，

微软领导着计算机行业。微软之所以获得如此显赫的地位，要归功于它的基于行业标准的企业设计。

一个标准（standard）不仅仅是一种有形产品或技术。标准是一个行业赖以存在的基石。一个行业中的各个不同部分需要共同发挥作用，它们需要相互交流信息。铁路的发展需要有轨距的标准；国际电话连接、传真和蜂窝电话需要有标准的通讯信号。有了行业标准，可以加速经济进步，节省客户的金钱。在许多行业，标准的建立给予客户对产品兼容性和技术延续性方面的信心，因而开拓了市场。

然而，仅仅建立标准并不能保证可以从中获取到价值。IBM 在 1981 年建立了主流的个人电脑结构，但是到 90 年代中期为止，它的累计亏损已达数十亿元。在家用录像机领域，松下的 VHS 制式击败了索尼的 Betamax 制式，但是松下并没有因为拥有标准而得到明显的长期利益。电影制片公司和大片音像公司却大大获利。贺氏公司（Hayes）建立了调制解调器的标准通讯协议，但在 1994 年陷入财务困境，不得不努力避免被他人收购。由于仿制的和兼容的调制解调器具有同样功能，而价格更低，贺氏公司只能眼看着利润从它的调制解调器业务中流走。尽管贺氏拥有标准，许多其他的调制解调器冠以“与贺氏兼容”，但贺氏的企业设计并未在价格上满足用户的偏好，因而在竞争中失败了。

相反，如果围绕已拥有的标准来建立正确的企业设计，标准就能带来巨大的价值增长。在客户选择、价值获取、产品的差别化和业务范围几方面做出正确的选择，一个公司能够实现一定程度的战略控制，从而实现超常的利润增长。一个标准当中内含的技术可以被复制和模仿，但是一个基于标准的企业设计却很难为

竞争者仿效。因此可以说，战略控制蕴含在企业设计当中，而不是在技术发明当中。

创建标准的经济效应具有很强的吸引力。在技术产业中，开发新产品通常需要巨大的沉淀成本，但是边际成本比较低。这样，利润主要取决于在固定投资上能否获得最高的回报。一家公司的企业设计以行业标准为基础，就能保持对其产品和市场的控制，并在获取价值上具有的三个优点：很大的市场容量。②产品定价的灵活性。获得产品升级带来的利润。有了正确的企业设计，一个持有技术标准的公司能够泰然处于利润区当中。

在 20 年的公司历史中，微软已经赢得了几次性质不同的标准之战。在每一场战役中，盖茨都利用同样的战略来建立一个经典的基于标准的企业设计。首先，他意识到，要使某种产品成为一个行业的标准，他就必须向所有的客户群提供这种产品。这些客户包括，电脑设备制造商、应用程序开发商、最终用户、分销商、以及那些在这种产品基础之上继续开发新的产品的厂家。

其次，盖茨特别关注价值获取问题。一个基于标准的企业设计能够带来巨大的利润，但并非立竿见影。在微软开始升级原有产品、推出新产品和改进产品之前，这个标准需要保护和提高用户容量。

再次，为了适应不同的需要，他必须给用户一个让人信服的理由，使他们放弃原有的产品，采用或转换到微软的产品。盖茨懂得，如果不能满足用户的需要和偏好，即使世界上最高级的技术也永远不会被采用。而在客户的偏好当中，最重要的是容易实现从竞争对手的产品到新标准的转换。

最后一点，他认识到，除了开发或发现新技术之外，他必须大大地拓展业务领域。在建立标准的过程中，为了说服关键的客

户群，以便推动整个行业采用这种产品，强大的营销能力要比卓越的技术更加重要。只有当标准存在于用户的头脑当中，标准的影响才会实现（见表 13.1）。

表 13.1 微软公司基于标准的企业设计

客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 直接客户（电脑设备制造商）</li> <li>• 应用程序开发商</li> <li>• 最终用户</li> </ul>
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 递增的规模收益</li> <li>• 定价弹性</li> <li>• 升级已有产品 / 提供新产品</li> <li>• 主要的应用程序</li> </ul>
差别化 / 战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创建标准</li> <li>• 满足每一主要客户群的最重要偏好               <ul style="list-style-type: none"> <li>—— 电脑设备制造商：订制产品</li> <li>—— 程序开发商：提供支持</li> <li>—— 最终用户，提供应用程序</li> </ul> </li> </ul>
业务领域	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 产品开发</li> <li>• 出售许可证</li> <li>• 对开发商的营销</li> <li>• 对用户的营销</li> </ul>

创建一种基于标准的企业设计决非易事，但是盖茨相当高超地做到了三次，每次都集中运用了“以客户和利润为中心”的理念。不管是快速交货、价格低廉、使用简单，还是可以应用于不同的平台，对于他的每一个标准，他都致力于满足用户的基本需要。盖茨的第二种战略是，消除用户在转向微软产品时遇到的财

务上、技术上和支撑方面的困难。第三，他取得并保住了那些接受微软标准的软件开发商的支持，从而保证最终用户对整个系统感到满意。最后，盖茨愿意牺牲眼前的现金流量，来换取未来的行业领导地位和盈利。他每次都定价很低，吸引用户选择微软产品，使之大众化。这样，巨额利润将会随后而来。

这些战略使微软茁壮成长，并使微软成为接连三个行业标准的拥有者。然而，标准必须是健全的，并不断地做出调整，否则就会被更加了解和迎合客户偏好的竞争者所取代。为了对不断变化的客户偏好做出反应，微软正为建立下两个主要标准而奋斗，即关于因特网和企业内部网的标准。如果可以由过去推知未来，那么微软将赢得在这两个方面的胜利。然而在这个价值不断迁移的世界上，过去不再代表未来。每个新的企业设计只能在它自己的那个回合中取胜。每一次都是第一次，成功没有保票。

### 一、在程序设计语言上取胜

在 1975 年，个人电脑产业尚未形成，更不用说标准了。当时，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和史蒂夫·伍兹奈克（Steve Wozniak）还在汽车修理厂修理苹果电脑的前身。IBM 也还不能从它那设备精良的实验室里搞出一个电脑样机。位于新墨西哥州阿尔伯克基（Albuquerque）的一个按摩院旁边，一家不出名的、濒临破产的计算器制造商 MITS 宣布，它将制造采用英特尔 8080 芯片的“牛郎星电脑”（Altair）。但是，MITS 的这种计算机没有程序设计语言，没有键盘和磁盘驱动器，而且仅配有不足 4K 的内存。

由于没有程序设计语言，这种牛郎星电脑只不过是一些闪着亮灯的计算器而已。当哈佛大学的一名二年级学生盖茨，和他的

朋友保罗·艾伦（Paul Allen）在 1975 年 1 月的《大众电子学》（Popular Electronics）上读到牛郎星电脑时，他们确信自己可以编写代码，让这台机器成为有用之物。编写代码并不困难，困难的是让其他许多人也会编写这种代码，而且可以做得更好。为了编写代码赚钱，他们必须先赢得与 MITS 的合同。微软的创建者从一开始便本着实用原则制定了战略：先赢得客户，再提供技术。

这种方法让盖茨和艾伦做出了两个有关产品开发的关键性决策。这两项决策是微软战略经典当中不可缺少的部分，并决定了微软今天的企业设计。首先，他们抢先进入市场，寻求与 MITS 签订合同。这意味着走捷径，致力于一种并不完美、但在一段时期内能管用的简化产品。以利润为中心的基本理念告诉他们，在一年之后拿出一件完美的产品是劳而无功的。机会之窗很小，而且稍纵即逝。其次，盖茨和艾伦勇于接纳别人的创新。他们采用了 BASIC 语言，为牛郎星电脑开发了 PC BASIC。为了加快开发，盖茨把微软的业务限定为移植别人的产品，而不是自己创造。结果他们赢得了合同。

微软的第一次成功是短命的。尽管不断更新换代的牛郎星电脑逐渐赢得市场份额，但盖茨和艾伦并未把 MITS 作为目标客户。原因是，MITS 是微软开发的 PC BASIC 语言的所有者。盖茨注意到，MITS 只关心自己的利润，并不准备让 PC BASIC 成为一个标准。经过一场复杂的法律纠纷，微软重新取得了 PC BASIC 的控制权，然后就摆脱了 MITS。

这段牛郎星电脑的插曲让盖茨领教了与一个强大的设备制造商合作是一把“双刃剑”。一方面，把这家设备制造商作为你惟一的客户，你可以从它的经营收入中获利。但是如果你依赖这种

收入、你的产品没有差别性、你未能拥有标准来加强自己的谈判地位，这家设备制造商对你就有极大的控制权。在牛郎星电脑的例子中，MITS 控制了微软。PC BASIC 并没有成为一个标准，因为它受制于一个强大的设备制造商客户。

在一个没有标准的软件世界，专有的、互不兼容的产品迅猛增加。这就是当盖茨和艾伦与 MITS 斗争时，大型机和小型机市场上的基本情形。软件具有价值，但没有办法保护自己。硬件才是国王。当盖茨和艾伦在电脑产业形成的初期摆脱 MITS 之后，他们便试图把软件从硬件的桎梏中解脱出来。

## 二、交叉平台战略

软件业在初期只是硬件设备的随从者和补充者。微软在早期面临的挑战，是削弱硬件制造商对微电脑业的支配地位。通过建立所有硬件平台上都能运行的软件标准，盖茨做到了这一点。

盖茨向该产业的基本规范——让软件去适应和优化硬件平台，提出了挑战。要说服一大群挑剔的硬件制造商去采纳微软开发的语言，说来容易，做起来很难。微软走向市场的战略依赖于锐意进取的营销努力。作为微软的“首席推销员”，盖茨本人的著名格言是：“得到生意、得到生意、得到生意。”他的方式是，按需要以尽可能低的价格和尽可能多的承诺来得到订单。为了减少客户采用微软产品的障碍，他以价格作为营销手段，而价格低廉是一种重要的客户偏好。他以平价出售产品，鼓励硬件制造商在每台售出的机器中装入微软的程序设计语言。

向多家硬件制造商出售产品不仅仅是一种盈利的策略。盖茨明白，一种语言标准必须应用到市场上所有的硬件平台。他希望微软的语言无处不在。为了使未来的语言标准获得更大的市场份

额，盖茨设计了自己的计算机语言。这种语言只须几个关键的微软代码模块，就可以替代多种其他语言，应用于大量不同的平台。微软的语言可以容易地应用于其他任何电脑设备。微软使自己的产品适用于多种硬件设备，从而建立了多元的收入流，而不是一种产品只有一个收入流。

结果，微软推出了一种算不上优秀的产品，比较笨拙，缺陷不少，也没有根据硬件进行优化。不过，它满足了客户的要求。毕竟，硬件制造商只是需要一种可以马上得到的、好用的、并不很贵的计算机语言。

微软还满足了第二类客户群——程序员的需要。通过把计算机语言应用于如此多的平台，微软创建了一种与平台无关的标准。这样，程序员只须一次编写应用程序，这些程序可以在多种不同类型的硬件平台上运行。

微软的软件标准提高了程序员的工作效率。因为，他们编写的代码可以服务于多种用途。反过来，程序员编写的大量程序也促进了最终用户对 PC BASIC 的接受和使用。于是，一种螺旋上升的良性循环开始了。

微软在创建计算机语言标准上取得了巨大的成功。微软与 48 家硬件设备制造商签定了合同，它们包括 Commodore、德州仪器、苹果和 Tandy 等公司。这样，微软就从对一家客户的依赖中解脱出来。在 1978 年，微软的收入升至 38.2 万美元，年增长率超过 600%。1979 年的销售额则超过了 100 万美元。由于拥有了计算机语言标准，微软公司处于一种不可质疑的领先地位，这种地位一直持续到 80 年代中期。微软早期在语言上的成功对它创建和管理未来行业标准的战略影响巨大。

### 三、赢得操作系统

正当微软品尝着早期成功带来的果实时，个人电脑业的下一幕已经拉开帷幕，一个新的利润区正在形成。

IBM 决定进入个人电脑市场，它的进入对该产业具有两个意义。第一，它使微电脑“合法化”。如果 IBM 决定生产，微机就不再是“玩具”了。第二，这意味着众多微型计算机制造商将可能失去市场。无疑，这也威胁着微软对计算机语言的控制和作为软件标准拥有者的地位。然而，对于像盖茨这样一个以客户为中心的思考者说，IBM 的进入将使微软变革自己，把行业标准的企业设计提高到一个新的层次。

当时，最终用户对于机械地敲入执行基本任务的命令越来越难以忍受。于是，自动化成为他们的首要需求。作为一种正在出现的技术，操作系统可以简化文件管理和打印操作，正好满足了这种需求。盖茨认识到，一个新的利润区正在形成。

1980年7月，杰克·萨姆斯（Jack Sams）接到来自 IBM 董事长弗兰克·卡里（Frank Cary）的一项任务：在一年之内开发出个人电脑！这项命令将对未来个人电脑行业的方向产生深远的影响。实现这个目标意味着，需要委托开发相应的软件和外购微处理器。于是，这种情况决定了个人电脑行业未来 20 年的价值创造模式。萨姆斯建立了一种简单的战略：与软件行业两个主要领域中的最主要开发商进行合作。这两个开发商是，在程序设计语言方面是微软的盖茨，在操作系统方面是数字化研究公司（Digital Research）的卡里·基尔达尔（Cary kildall）。

数字化研究公司的微处理器控制程序（CP/M）已经拥有 50 000 用户，是个人电脑在 70 年代后期的主要操作系统。基尔

达尔已经在开发 IBM 需要的下一代产品。但是当萨姆斯与他接洽时，他却以时间要求过紧为由拒绝了 IBM。盖茨则不然，他乐于对任何重要的客户要求做出反应。他承诺要为新的个人电脑提供语言，也提供操作系统。盖茨看到了 IBM 提供的机遇，当然微软必须能够在似乎不可能的时间期限内交货。争取到 IBM 的订单，实际上保证了微软进入 IBM 将要创造的个人电脑市场，获得大规模的销售量。微软将会通过 IBM 售出自己开发的语言和操作系统 并成为新的个人电脑市场上事实的行业标准。

然而，当时微软并没有自己的操作系统，这是它的一个障碍。微软以前也遇到过这类障碍。不过微软的战略是，先得到客户，再制造产品。吸取在过去“语言之战”的经验教训，微软认真对待每一个似乎完全不可能兑现的承诺。盖茨和艾伦购买了 Q-DOS (Quick Dirty Operating System) 这是数字化研究公司开发的 CP/M 的一个移植产品。盖茨知道，他必须满足三类客户的要求：①IBM；②程序员；最终用户。IBM 想立即得到一个操作系统，所以微软只能购买和开发一个系统，而不是花时间从头编写。微软的其他客户——程序员和最终用户，希望有一个能够支持许多应用程序的操作系统。Q-DOS 可以满足他们的需求，因为 Q-DOS 支持为 CP/M 开发的大量应用程序。微软采用和拓展了现有的 Q-DOS 程序，改名为 MS-DOS。

在微软创建行业标准的方法论中，另一种策略是创造来自最终用户的“拉动”效应，以补充设备制造商创造的“推动”效应。微软使 DOS 成为一个开放的系统。IBM 和微软公布了 MS-DOS 的详细说明，鼓励开发商编写 DOS 上的应用程序。为了跟着 IBM 进入个人电脑市场，第三方的应用程序开发商们也积极开发 DOS 应用程序，形成了一个生机勃勃的软件产业。大多数

最终用户选择了“与 IBM PC 兼容”的应用程序，从而促进了 MS-DOS 的推广。这种情况提高了用户转向其他操作系统的成本，保护 MS-DOS 免受其他操作系统的竞争。

然而，巩固已经建立的标准意味着必须保持软件对硬件的独立性。1984 年，IBM 的个人电脑销售额达 40 亿美元。当它正在享受着巨大成功时，盖茨有意识地避免仅仅与唯一的设备制造商进行合作。他说服 IBM，允许第三方使用 MS-DOS。IBM 完全陶醉于自己在计算机产业的领导地位，从来没想到在与微软的合同中这一条款的重要性。

到 1982 年 7 月，微软已经与 20 家美国电脑设备制造商签定了合同，包括主要的“个人电脑仿制者”康柏、戴尔、和 Packard Bell 公司，此外还有 8 份与日本公司的合同。在整个 80 年代，MS-DOS 成了一个巨大的赚钱机器。到 1991 年，微软拥有 2 亿美元的销售收入，毛利润率达 80%。在程序设计语言和个人电脑操作系统方面，微软首次建立了两大软件标准。

微软的成功一旦有了保证，盖茨就开始充分发掘这种基于标准的企业设计带来的超常盈利能力。在微软的市场渗透阶段，盖茨实行一种吸引客户的低价格战略。然而，一旦微软建立了领导地位，盖茨便要在每台售出的电脑上获得一份实际收益。首先，他从平价转向对每台机器收费，然后再提高价格。这样，盖茨在计算机行业创造了一个超常的利润区。

#### 四、WINDOWS

在一个快速引进和采纳新技术的市场中，对企业设计盈利能力的不断反思是十分重要的。随着 MS-DOS 的逐渐普及，微软的战略控制能力得到加强。然而盖茨没有停止，他不断地思考着

客户偏好的下一个变动，以及下一个行业标准。

当盖茨在 1982 年参观 Comdex 计算机行业大会时，他被震惊了。世界上最强的微机应用软件公司 VisiCorp 展示了一种名为 VisiOn 的产品。VisiOn 以第一个电子表格软件 VisiCalc 为基础，可以在 IBM 个人电脑上使用，它具有鼠标操作的图形用户界面和一组应用程序。尽管在 1982 年这种产品尚不够强大，但它是今天普遍使用的 Windows 与 Office 系列产品的前身。盖茨认为，依靠 VisiOn，可以把操作系统和应用程序统一在一个产品和一个标准之下。VisiCorp 公司不仅拥有一个技术先进的产品，而且还拥有形成一个大大市场的声望和销售能力。

在 Comdex 大会上，盖茨耐心看完了 VisiOn 的三个完整的系列展示。VisiCorp 所展示的产品赢得了雷鸣般的喝彩。实际上，VisiOn 正是 MS-DOS 的克星。微软建立 MS-DOS 标准的努力正处于危险之中。

盖茨完全进入了进攻状态。微软对 VisiOn 的反应，为后来许多标准持有者应对挑战树立了典范。首先而且最重要的是，微软注重赢得用户的心理，使他们脱离 VisiCorp。为了拖住 VisiOn 的发展，即使自己没有一个成品，微软也必须建立它的产品独特性。1983 年 10 月，当 VisiCorp 最后宣布它将出售 VisiOn 时，微软也准备好了自己的产品。它推出了一个界面管理软件，命名为“Windows”。这不过是一个图形界面的程序，用各种图标代表文件和应用程序。在 1983 年的 Comdex 大会上，微软发起一场战役。它不择手段，力求从心理上和精神上赢得客户。当时，写着标语的旗帜在拉斯维加斯（Las Vegas）机场欢迎会议代表。出租车上贴满了 Windows 的广告。鸡尾餐巾上印着“请看微软的 Windows”，并在当地的餐馆打折供餐。

这些密集的市场策略目的在于，瓦解竞争对手而不是促进销售。因为，Windows 还没有做好进入市场的准备。盖茨的战略生效了。当 VisiOn 在 Comdex 大会之后不久开始销售时，已经无法逃脱 Windows 的幽灵。结果，VisiOn 产品卖不出去，因为整个世界都在等待着 Windows，尽管没有人猜得出要等多久。连一个能够运行的样本还没有见到，《财富》杂志就已经预言 Windows 将创建标准。

VisiOn 是一个技术领先却最终失败的例子，原因在于缺乏正确的企业设计。它表明了一个标准是如何被用户拒绝的。VisiCorp 的企业设计使得最终用户的转换成本相当高。VisiOn 是通过 VisiCorp 的零售渠道简装出售，所以最终用户不能在他们的买来电脑中预先安装它。VisiOn 的价格超过 1 000 美元，对于零售而言价位太高。如果不进行成本高昂的硬件升级，它不能在多数用户的电脑上运行。像 Macintosh 操作系统一样，它是一个“封闭的、专有的系统”与日益增加的 DOS 软件不兼容。VisiCorp 实际上不鼓励第三方进行软件开发，相反，它正在封闭自己的应用软件市场。为了使用 VisiOn 的详细说明，开发商要缴纳一大笔费用。而且，编码要在 DEC 的 VAX 机上进行，但软件开发商中很少有人能够找到这样的机器。由于缺乏应用软件，最终用户的一个重要偏好未能得到满足。最终用户丧失了对 VisiOn 的热情，最终导致了 VisiCorp 的失败。

VisiOn 的失败并不是技术上的失败，而是企业设计的失败。它用一个直观的图形界面满足了用户的需要，但没能使自己适应另外一些挑剔的偏好，比如较低的转换成本、较低的价格、便利性和大量的应用软件。盖茨理解这些偏好，并承诺予以满足。尽管他还没有给出答案，但是承诺本身就比 VisiOn 提供的东西更

多。客户在等待 Windows。这是造成最终用户的巨大“拉力”的第一个步骤。依靠先发制人的营销策略和与设备制造商的战略伙伴关系，盖茨对 VisiCorp 发动了致命的攻击。结果，VisiCorp 没有生存下来。

在与一个尚未诞生的产品的竞争中，VisiCorp 在 1984 年的第三季度损失了 250 万美元。在该年年底，距离 Windows 的首次亮相仍有数月之久，VisiCorp 以一个没有公开但肯定比较低的价格卖给了莲花公司。这样，Windows 甚至没有来得及以自身性能与 VisiOn 较量，就轻易获胜了。

## 五、构思创建标准的企业设计

Windows 的成功来源于盖茨的战略性企业设计中的两个核心要素：最大限度的推销；完美地适应客户偏好。1990 年，当 Windows 3.0 版最终如约发布时，微软已经建立起基于标准的企业设计。这种企业设计保证微软取得了优异的价值创造业绩。

首先，Windows 拥有一个巨大的销售渠道。微软用 BASIC 和 MS-DOS 巩固了与设备制造商的重要关系。Windows 发布以后，盖茨凭借他的电脑制造商销售渠道，保证在每一台新机器上都预先安装 Windows。其次，Windows 迎合了用户对简易性的新偏好。盖茨模仿了苹果机流行的图形用户界面（GUI），为用户提供了用鼠标点击执行操作的便利。

盖茨知道 Windows 还必须满足用户使用多种应用程序的需要。Windows 放弃了 DOS shell，但与 DOS 的应用程序兼容。然而，盖茨在软件方面做出了更大的努力。他需要大量运行在 Windows 上的应用程序，以促使用户采纳 Windows 界面。实际上，通过创造一种人机交流的新规范，微软鼓励人们采用 Win-

dows。首先，盖茨为用户准备了微软自己开发的一套办公自动化应用程序——Excel、Word 和 Powerpoint。这些办公软件模仿了 Macintosh，兑现了图形界面简便易用的承诺，并且在功能上与主要的竞争者相类似。莲花和 WordPerfect 是两家 DOS 应用程序的领导者，它们有意识地避免为 Windows 做开发，采用了 IBM 的 OS/2 操作系统。它们惧怕微软的增长势头，并且感觉到了来自华盛顿的雷蒙德市（Redmond）的不断增强的力量。这正适合了盖茨，他们的抵制使应用程序软件市场门户大开，并且使微软的办公软件包（包括 Excel、Word、Powerpoint）在 1991 年成为 Windows 应用程序的杀手锏（见图 13.1）。

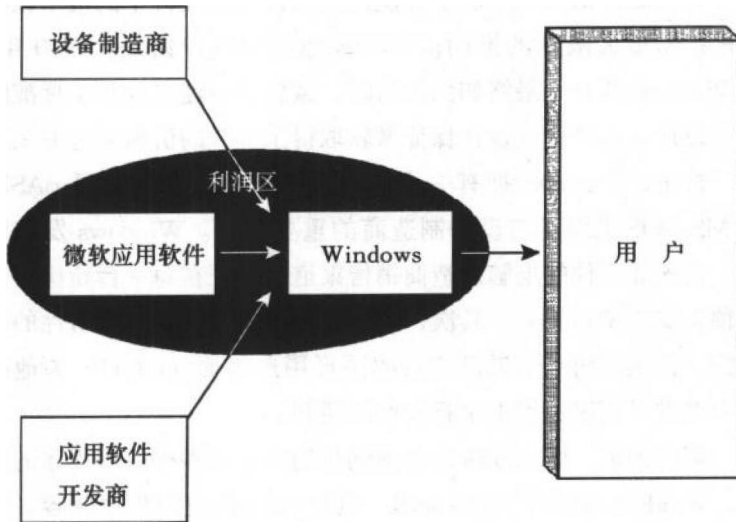


图13.1 微软的企业设计：创建标准

在他的三个核心办公应用程序之外，盖茨鼓励别的厂商开发其他应用软件，以满足用户需求。他推动微软的应用软件开发商的营销努力。盖茨成为微软的首席“传教士”，积极劝说独立的软件商为 Windows 搞开发。他耗资数亿美元扶植小型软件开发商，为满足用户需求开发更多的应用程序。这样，他就打开了一个巨大的技术和创业能量的储藏库，引发出数亿美元的研究开发投资，使别人按照 Windows 的标准开发应用软件。

微软的一个重点领域是，把 Macintosh 下的应用程序移植到 Windows 当中。微软聘用了一位顾问，他研究过苹果公司富有创新精神的软件营销战略。微软效仿苹果公司的营销战略，一年召集一次应用软件开发商的大会，开展对软件的  $\beta$  测试，进行软件功能推介，并不断对软件进行扩充和改进。营销活动的目标是，扩大应用软件的种类和范围，尤其是娱乐软件、统计软件和制图软件，以及开发工具和控制模块。

结果，Windows 3.0 的应用软件数量取得了惊人的增长。在 1989 年，仅有不到 1 000 个 Windows 应用程序。到了 1996 年，数量已超过了 30 000 个，从事应用软件开发工作的人员估计有 50 000 名。

像其他方面的竞争一样，决定性的因素不是技术，甚至也不是一种制式比另一种制式更具有基本功能上的优势，而是赢得人心。比如，录像机行业中 Betamax 对 VHS 的制式之争就是这样。其实，一般的 Windows 用户使用三种同样功能的软件，即文字处理、图形制作和电子表格。在其他竞争对手的操作系统中也可以得到这些软件。但是，最终用户和信息系统的管理人选择 Windows 是因为，他们要使用其他 29 997 种应用软件，而许多这样的软件没有 Macintosh、OS/2 或者 UNIX 的版本。如果微软当

初没有意识到用户对应用软件如此看重，并使 Windows 3.0 在 1990 年满足了这样的需求，用户可能没有当今这样对应用软件的多样化选择。一旦开始了在某个方向上的发展势头，便很难逆转。在今天的大片音像商店里，你能看到多少支持 Betamax 制式的片子？到 2000 年，CompUSA 店里又会有多少 Macintosh 的应用软件呢？

在 80 代年末，盖茨煞费苦心、步步为营的 Windows 战略遇到了新的挑战，即如何把一项新技术引入一个大规模的市场。他将自己的企业设计与当前的客户偏好很好地结合起来，使微软进入了行业的利润区。

1990 年 5 月 22 日 Windows 3.0 的发布会引人注目，盛况空前。100 多家独立的软件开发商发布了他们的 Windows 应用软件。有 50 家个人电脑制造商热情地宣布，Windows 将在他们所有产品中安装和运行。微软在市场营销方面耗资 1 200 多万美元，刺激了 Windows 的销量。在最初的几个月内，每天零售的简装版接近 11 000 套。在 VisiOn 做出承诺的 8 年之后，在图形界面 Macintosh 系统进入市场的 6 年之后，真正的图形界面革命开始了。不过，这次是比尔·盖茨的产品。到 1994 年，全世界各地安装的 Windows 超过了 1 亿套，不仅超过了 MS-DOS 的用户数量，而且开辟了计算机新用户的市场。在 1996 年，Windows 95 的销售收入超过了 10 亿美元。

## 六、应用软件：Windows 革命

随着 Windows 迅速成为个人电脑的标准操作系统，盖茨开始为微软寻找下一个发展空间。他在桌面应用程序市场看到了机会。虽然每台个人电脑仅仅有一个操作系统，但是应用程序市场

是巨大的。通过进军这个富有吸引力的领域，盖茨开始利用 Windows 标准来获取更大的价值。

在桌面应用软件市场中，用于提高工作效率的软件的供应商处于主导地位。由于电子表格、文字处理和演示软件的出现，个人电脑在商务领域大有用处。Lotus 1-2-3、Wordperfect、以及 HarwardGraphics 是这类软件的“领导者”，拥有过硬的产品和忠诚的客户。然而，不管这些商业强人有多么强大，微软决心将这个领域作为它的下一个主要战场。

在制定进攻计划时，微软记取了以往在其他标准之战中的经验。通过在每一种产品上独立核算，盖茨在他的公司中营造了一种进攻性的、不惜代价赢得胜利的氛围。盖茨甚至亲自领导了向大型客户的推销工作。利用 Windows 3.0 迅速推广的优势，微软在产品开发上注重降低用户采用新的应用程序的转换成本。通过确保文件的兼容性和保持相似的命令结构，用户在将操作系统从 DOS 升级为 Windows 时，也能够“升级”到 Excel, Word 或者 Powerpoint。以前，许多客户喜欢 Windows 的方式，却因 Wordperfect 和 Lotus 缺乏 Windows 版本而感到沮丧。现在转换到微软应用程序对他们来说已经十分容易。Windows 满足了用户希望操作简便的偏好，这一点使 Windows 大受欢迎。微软使升级变得简单，而且建立了帮助菜单，帮助用户进行文件转换。

微软还吸取了以前商战中在定价方面的经验。在保证 Windows 应用软件的兼容性和易操作的同时，微软改变了它 10 年来一直采用的定价策略。在零售渠道，微软开始用较低价格提供捆绑系列软件，而不对每一个应用软件单独定价。每个应用软件 495 美元的价位消失了。突然间，用户能够以从前价格的几分之一购买新版本的捆绑软件。对大企业用户，微软首创了并行许可

证 (concurrent licenses)。并行许可证只限制在任何一个时间里使用者的数量，而不是迫使他们为每一台机器购买一份软件。这种方式在公司用户中很受欢迎。

差别化和价值获取战略的结合，使微软的应用软件业务获得了大规模的发展。过低的价格可能是一种损害利润的策略。但微软明白，能够夺取应用软件市场领导地位的机会很小。如果微软能够建立领先地位，它的基于标准的企业设计会使这一地位得到加强。通过拥有操作系统的标准和一流的应用软件，微软可以不断地升级和更新产品，在产品差别化上为模仿者制造障碍，使自己的企业设计总是领先于竞争者。当然，不断的升级也提高了在人员再培训、系统维护和文件转换等方面的转换成本。

微软拥有的办公自动化软件市场，使其在 70 亿美元的市场容量中独得 60 亿。在主要的应用软件市场，它的旗舰产品 Office 拥有 85% 的市场份额，而且这个数字随着每一个升级版本而增长。

微软的经济效应以规模收益递增为特征。拥有行业标准就像拥有一个电话网络，使用的人越多，这个标准就越有价值。当微软产品更加普及时，这些产品的整个价值便增加了。因为软件产品的边际成本可以忽略不计，卖得越多，利润就越多，公司的市场价值也就越大。微软的理念是以长期利润为中心：今天投资，明天获利，获利之后再投资（见表 13.2）。

表 13.2 微软的企业设计创新

	1975 年	1981 年	1990 年	1995 年	1999 年
客户选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 程序员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 程序员</li> <li>• 电脑制造商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 程序员</li> <li>• 电脑制造商</li> <li>• Macintosh 用户</li> <li>• 非 Macintosh 用户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 程序员</li> <li>• 电脑制造商</li> <li>• Macintosh 用户</li> <li>• 非 Macintosh 用户</li> <li>• 网络用户</li> </ul>	
价值获取	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 软件销售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 软件销售</li> <li>• 基础产品销售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基础产品销售</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基础产品销售</li> <li>• 规模收益递增</li> </ul>	
差异化/战略控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创建标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创建标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创建标准</li> <li>• 依赖操作系统的应用软件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创建标准</li> <li>• 品牌</li> <li>• 与硬件制造商和应用软件开发商的关系</li> </ul>	?
业务范围	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 程序设计语言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 桌面电脑软件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 桌面电脑软件</li> <li>• 捆绑软件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 桌面电脑软件</li> <li>• 捆绑软件</li> <li>• 通讯</li> <li>• 网络</li> <li>• 电子交易</li> </ul>	

## 七、当前的战场：企业网络计算与家庭电子化

在办公软件领域取得成功之后，微软把目光转向未来 5 年中

具有巨大潜在价值的两个利润区：大公司内部的网络计算；家庭音像和数据的一体化。另外，微软已经认识到，一种与其竞争的模式正在出现，即因特网。对此，微软已经作出有效的反应，以确保它在办公和家庭两个领域中已有的领导地位。在这两个领域，微软都面临新的竞争，需要将其业务扩展到从前的范围之外。

### 1. 企业网络计算：Windows NT

随着个人电脑在企业的应用越来越多，个人电脑网络已经可以与大型机和小型机在计算功能上竞争。微软看到了这个机会。事实上，它一直在努力创造这种机会。微软在 Windows NT 上投入巨资，希望以此为平台，让网络电脑挑战现有的系统。

在关于网络计算标准的第一次战役中，微软挑战当时网络操作系统的领先者 Novell。当 Windows NT 在 1991 年进入市场时，其功能并没有 Novell 公司的 Netware 那么多。面对 Novell 的强大声誉，Windows NT 勉强维持。1994 年，Novell 保持着 70% 的市场份额，明显居于主导地位。

盖茨当然不会因第一代产品的失败就低头认输。他再次运用以往的战略，努力创造一种事实上的标准。当 Windows NT 3.5 在 1994 年问世时，微软运用以往在建立标准方面的成功经验，努力确保这个产品的成功。为了从 Novell 那里赢得人心，微软发动了一番咄咄逼人的市场营销攻势，使 NT 作为一种可行的替代品铭记在消费者的心中。NT3.5 满足了消费者对速度、易操作和易启动的需求。微软通过以下几种方式，减小了人们向 NT 转换的障碍：

① 允许 NT 服务器提供对 Netware 服务器的访问；  
② 为 Netware 用户转换到 NT 提供应用程序；  
③ 在价格上大大低于 Novell。到 1995 年，微软在服务器市场占有近 20% 的份额，

而 Novell 的份额下滑到 43%。

在最新版的 Windows NT 4.0 中，微软进一步增强对消费者偏好的关注，提供了一种 Windows 95 风格的启动和管理界面，以及一个保护性应用程序环境，增强了系统的可靠性。这些改进不仅可以拉大与 Novell 的距离，而且提供了一个稳固的平台，通过它可以进入更为广阔的企业网络计算市场。NT 现在是一个稳定的平台，在它之上可以提供客户服务器的各种应用功能。并且，NT 以其相应的价格和服务，成为一种对大小不同的公司都很有吸引力的选择。通过与像 SAP 这样领先的企业应用程序开发商合作，以及开发自己的企业应用程序（如 BackOffice），微软开始提供一种可行的、经济实惠的对传统系统的替代品。

微软意识到，尽管企业网络计算市场拥有巨大的潜力，这个领域提出的要求却非常不同于桌面电脑系统。这里的产品不可能充分做到便于操作。对企业的解决方案需要大量的现场技术支持，微软以前并不需要提供这种服务。微软没有从头开始建立昂贵的基础设施，因为这要花费 2—3 个季度的时间。盖茨首先说服了 DEC，然后是惠普公司，培训它们对 NT 的技术支持人员。

要建立起像在桌面电脑领域里的领导地位，微软还有很长的路要走。但是，微软的企业战略具有一个成功的基于标准的企业设计的所有特点。电脑业的人们，要小心了！

## 2. 家庭电子化

如果说，企业网络计算是微软发现并追求的一个巨大且明确的利润区，那么家庭电子化则是另一个正在形成的巨大利润源。由于技术进步和放松管制，传统上互不相干的声音、图像和数据开始组合在一起。可以预见，消费者行为将会因此发生多么大的变化。随着新的设备和技术进入我们的生活，我们的全部生活方

式，如看电视、理财、购物、彼此交流、以及获取新闻等，都将发生变化。这将导致全世界数以亿计的家庭在消费支出上发生变化，为拥有正确企业设计的公司创造巨大的利润区。

为了在这个领域创造标准，微软已经开始有步骤地开展基础性工作。微软首先研究了客户偏好如何变化，以及什么样的应用程序对他们最有价值。根据用户偏好的可能变化，微软通过组建或收购，建立了在线服务方面早期的领先地位，其业务种类包括分类广告、信息服务、商业和零售、以及本地资源管理。

微软开始把 **Windows CE** 操作系统定位成一种一体化设备的操作平台。这种设备可能取代电视、个人电脑，或者同时取代二者。近来微软收购了网络电视公司（**WebTV**），并对 **Comcast** 投资 10 亿美元。这些行动表明，盖茨在游戏尚未开场时就已经着手建立行业的规则。微软不是在一个已经形成的市场上为标准而战，而是致力于在一个市场最终形成时，它已经拥有该领域的标准。

### 3. 管理模式的变化：因特网

因特网已经开始改变计算机世界。随着企业用户的快速增长和家庭用户的稳定增加，因特网技术正在迅速成为企业和家庭两大环境中的关键要素。微软对因特网做出的反应，正反映了这个组织的适应能力。

就像在应用程序市场一样，微软是因特网领域的一名后来者。然而一旦进入角色，微软重新使用了在建立 **BASIC** 语言、**MS-DOS**、**Windows** 标准时的经典方法。许多观察家认为，因特网对微软领导地位是一个潜在威胁。盖茨以一种典型的方式，对因特网带来的不确定性做出反应，竭尽全力进攻新的领域。他的手段是，两面下注，发挥其核心业务的优势。尽管微软对桌面软

件倾注大量精力，盖茨不想在未来或许因特网超过桌面系统时失掉机会。

起初，因特网的竞争似乎在微软进入之前就已经结束了。在微软决心成为因特网的领导者时，网景公司（Netscape）已经建立了巨大的优势，占有因特网浏览器 80% 的市场份额。但是，读过本章内容的任何一个读者都会知道，微软已经在应用程序领域对类似的挑战做出了回答，它有能力采取类似的行动来削弱网景的市场地位。首先，正如他对付 VisiOn 时一样，盖茨开始再次采用心理战术。在珍珠港事件 54 周年纪念会上，他举行了一次大型记者招待会。在会上，他向世人保证，微软已经为开拓因特网技术做好了充分准备。其次，他运用了曾经帮助微软赢得“图形界面之战”的两个战略有效的销售和公开的低价格战略。他向购买者保证，微软的浏览器能够在大多数计算机中运行，并与大多数流行的应用程序完全兼容（如 MS Office）。这就使微软的浏览器具有了差别性，引发大多数 Windows 用户采用这种浏览器。

当微软将 Windows 3.1 升级为 Windows 95 时，后者的软件包中包含了微软的因特网浏览器——探索者（Explorer）。微软浏览器的这种发行战略，基本上是有效的销售发行与前期低价定位战略的结合。在微软试图将 Windows 作为操作系统的标准时，曾经运用过这两种战略。在 Windows 的升级版本中搭载探索者浏览器，微软的销售渠道会确保这个浏览器被安装到每一台 Windows 95 系统的机器上。而且，把浏览器和操作系统捆绑销售，微软对消费者分文未取，这正好符合低价格的推销战略。最后，盖茨加强与主导的因特网服务供应商（比如 AOL, CompuServe 等等）的销售代理关系，以加速对因特网市场的渗透。

微软的战略开始见效了。网景的用户开始转向探索者。网景浏览器的市场份额从 1996 年 9 月的大约 80% 降到了 1997 年 3 月的 70%。而在同一时期，探索者的份额从不到 10% 增长到 28%。举一个例子：一个早期的网景浏览器用户雪佛龙公司 (Chevron) 转向了探索者。决定这个转换的主要原因是，雪佛龙依赖 Windows 操作系统和其未来产品的走向。

就像以前许多市场周期一样，盖茨迅速行动去创建下一个行业标准。他利用自己的规模优势，对因特网项目倾注了大量资源。对探索者 1.0 版本，他用了 3 名程序员；对 2.0 版本，他用了 20 名；对 4.0 版本，他用了 700 名！盖茨看到了这一标准在企业 and 家庭两大市场的重要性，就全力以赴，不遗余力地创建它。

在其发展历程中，微软是一个不断创新者。但是，微软的创新是企业设计的创新，而不是技术的创新。微软从未发明任何一种关键技术。它以天才手法使现有技术适应了市场需要，并将技术包含在基于标准的企业设计当中。这种企业设计为微软创造了长期的价值、为股东带来了巨额财富。

与微软的成功完全相反的例子也许就是苹果公司的失败（见图 13.2）。苹果公司做出过卓越的产品创新。苹果公司认为，操作简便是一种重要的客户偏好，其重要程度远远大于其他市场因素。苹果公司的产品多次因为技术完美而成为标准。然而不幸的是，苹果公司的技术深埋于有缺陷的企业设计之中。苹果公司试图独占所有事物来创造标准。它希望通过拥有所有的关键要素来占有标准。但是，这种战略从根本上限制了其他市场参与者帮助苹果公司建立标准的能力。

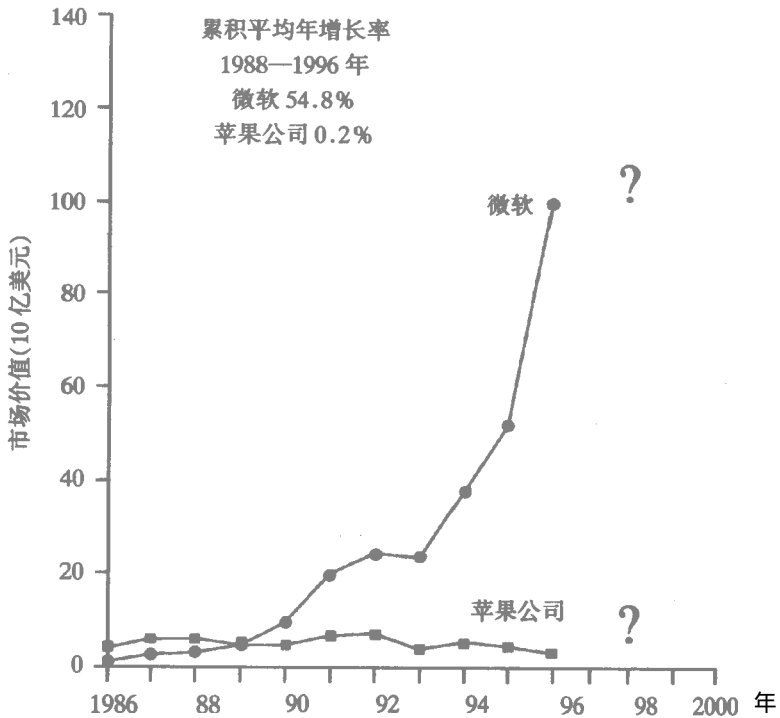


图 13.2 市场价值的比较：微软公司与苹果公司

标准是影响整个行业发展的东西。为了造成一种创造标准的推动力，微软较早地意识到需要借助“外力”。十分重要的是，要进行投资，取得客户、竞争者、销售商等市场参与者的支持。微软随时准备支付创建标准所需要的费用，而现在它正享受着回报。微软所担心的恰恰是，如何为下个 5 年中计算机行业及其一体化进程制定标准。

## 八、建立一个创造标准的企业设计——问题清单

我是否与所有重要的设备制造商都开展业务？

对应用程序开发商，我是否已经做出了最大限度的投资？  
为使我的技术对客户最有价值，我是否提供了足够的支持？

我是否已经压低了产品的价格，降低了用户的转换成本？

为了使我的标准具有更大的价值，我是否开发出一套核心应用程序和相应的服务？

为了给我的所有客户不断带来价值，我是否已经为我的产品构思了 2.0, 3.0, 4.0 版本？

——最终用户

——应用程序开发商

——设备制造商

## 第三部分

# 利润区手册



## 第十四章 企业设计创新如何 创造了利润区

关于创新者们在企业设计上的成就，也许最引人注目的一点是他们有什么不同——不仅彼此之间，而且与竞争对手有什么差异。

可口可乐公司企业设计成功的原因完全不同于通用电气公司。热电子公司和施瓦布公司的企业设计也显然属于不同的类型。微软和迪斯尼的也是如此。

企业设计创新是针对客户和获利能力的，但在根本上取决于创造性，即如何设计出独一无二的经营模式。

在研究创新者以及他们如何发现和创造本行业利润区时，我们得到的最重要收获也许是，了解了这个创造过程如何发生作用（企业设计如何每 5 年进行一次变革），在以客户和利润为中心思考问题时需要哪些知识，以及这样做的结果是如何不同凡响。

### 一、企业设计创新推动公司价值的增长

在由市场份额决定成败的年代，每个公司都希望创造和保持一种长期的比较优势。可是在今天，除了专利产品和市场受保护的情形以外，长期持续的比较优势不复存在。然而令人不解的是，一些公司持续长达 10 年或 20 年甚至更长时期的价值增长却依然存在。

企业设计创新：

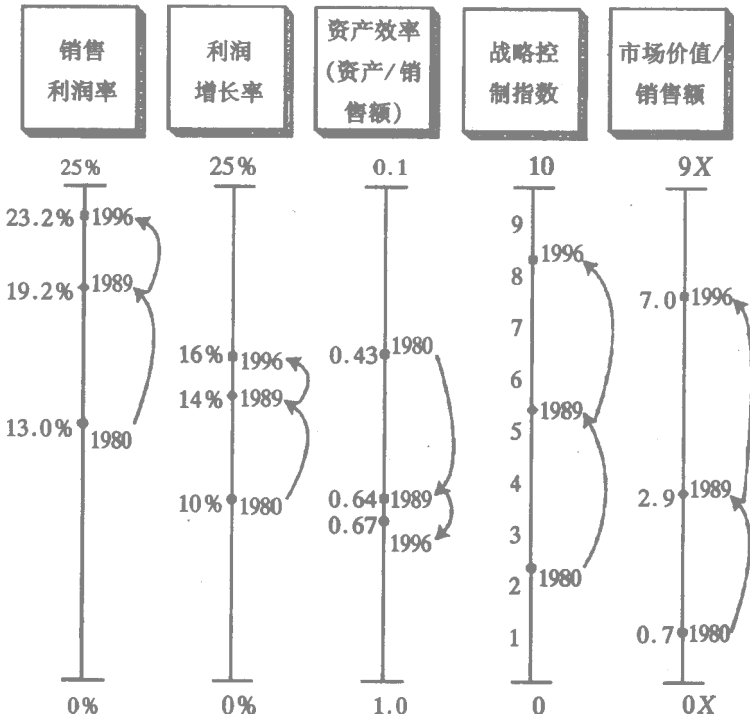
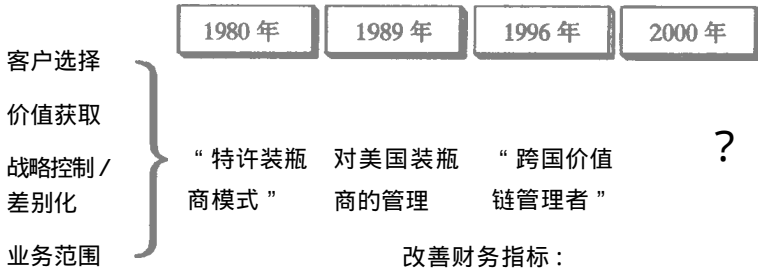


图 14.1 可口可乐公司的企业设计创新

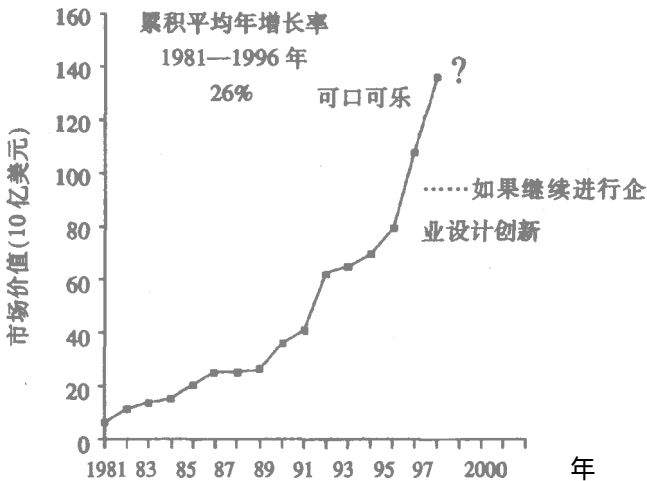
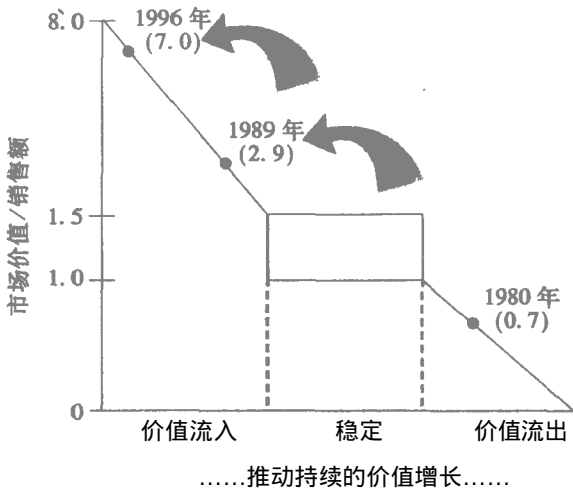


图 14.2 可口可乐公司的价值增长

数据来源: Compustat

要想创造持续的价值增长，必须经常（有可能每 5 年）创新企业设计。这不仅是可能的，而且能够带来非凡的业绩。本书第二部分当中那些创新者们的事例已经证明了这一点。请注意图 14.1 和 14.2 中体现的因果关系。可口可乐公司企业设计发生了不断的变化：从特许装瓶商模式到国内的装瓶商管理，再到跨国价值链的管理者。这些变化尽管增加了公司的资产密集度，但在销售利润率、利润增长、战略控制或利润保护等其他财务指标上都发生了明显的改善。公司财务业绩的变化增加了公司价值，其市场价值和销售额的比率从 1980 年的 0.7 增加到了 1996 年的 7.0（见图 14.2）。在这些因素的综合作用下，可口可乐公司的市场价值持续增长，成为世界上价值最高的公司之一。

同样的因果机制在每一位创新者的公司中都发挥了作用：企业设计创新改善了财务状况，继而提高了对公司的估值，从而推动公司价值的增长。这种价值增长模式在不同的案例中是如此一致，以至于容易让人们视为理所当然。在图 14.3 中，我们将 9 位创新者们的历史业绩与 S&P500 股票指数，以及 80 年代初期那些主要的市场份额领导者们的价值增长表现，做了对比。

无论如何排列这些数据都可以看出，有效的企业设计创新带来的回报是相当惊人的。

## 二、利润空间变化的悖论

经典的公司战略理论曾告诉我们，公司利润总是在下降，而不是上升。商品化、日趋激烈的竞争、产品过时和消费者的力量造成了产业利润不断下降。

在过去 10 年中，上述这些因素都加强了。在每一商品类别中都出现了更多的竞争者，而且商业竞争越来越国际化。信息流

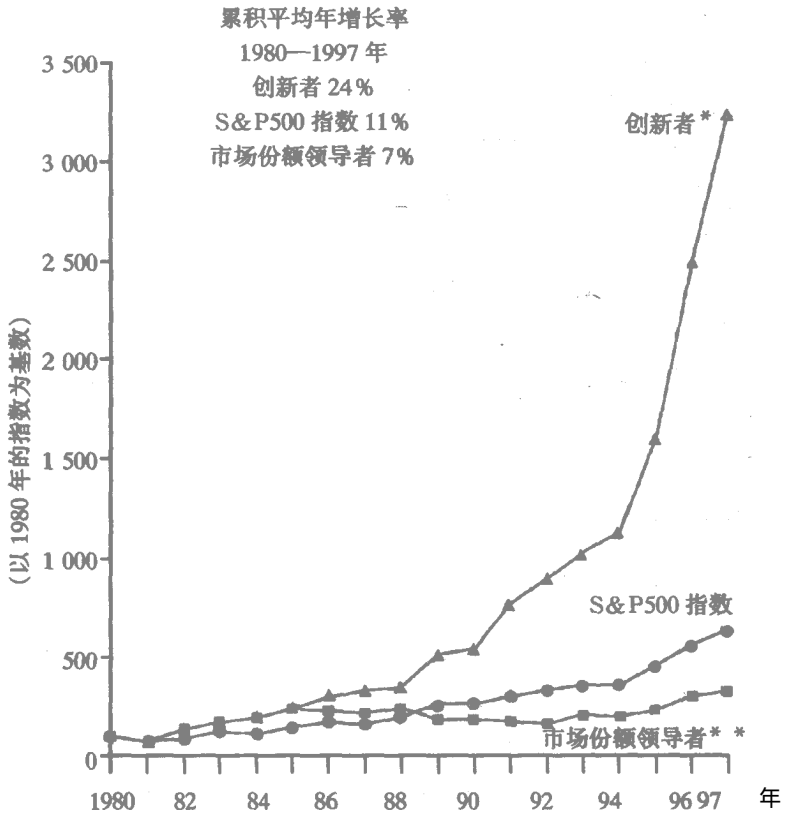


图 14.3 9 位创新者, S&P500, 市场份额领导者的比较

不包括微软和英特尔, 创新者们的年复合增长率为 20%。

市场份额领导者包括美利坚航空, Bethlehem 钢铁, DEC, 福特, 通用汽车, IBM, 科马特, 西尔斯, 联合航空, 美国钢铁。

动在加速；竞争性模仿在加快；由于选择机会增多以及商品信息更易于获得，消费者的力量也更加强大。行业利润面临着比以往更大的下降压力，公司的利润空间在更快地缩小。

但对于创新者们来说，情况就不同了。企业设计创新的效果在他们所创造的利润增长模式中得到了最佳体现（见图 14.4）。在那里，利润不仅没有缩减，甚至没有维持不变，而是在每一个案例中都增长了。

尽管难以数量化，但是同样重要的是，这些创新企业赖以获得利润的收入组合具有的性质。相对于一次性交易收入而言，企业设计的创新大多带来了重复发生的收入。回想一下施瓦布公司的资产管理手续费，ABB公司的长期设备维护协议，通用电气的服务收入，微软的软件升级收入。在每一个案例中，企业设计创新都不仅满足了客户的需求，而且带来了公司的长期利润增长。

### 三、重大的失误

如果把每一位创新者的价值增长业绩视为理所当然，那就错了。同样，如果认为稳定的业绩一定来自于一系列顺利的、没有失误的管理决策，也是错误的。事实恰恰相反。企业设计创新需要有重大的、非渐进性的措施。这种措施不可避免地会导致重大的失误。

在第二部分所列举的 10 位创新者中，每一位都曾经历过这样的失误。比如，通用电气的 Kidder Peabody；英特尔公司奔腾处理器的缺陷；可口可乐公司的新型可乐；施瓦布公司投资策划师服务系统的设想；微软每个产品的第一版本；斯沃琪公司在电信领域的尝试；以及欧洲迪斯尼等等。

还可以用几页的篇幅继续列举更多的实例，甚至可以作为一

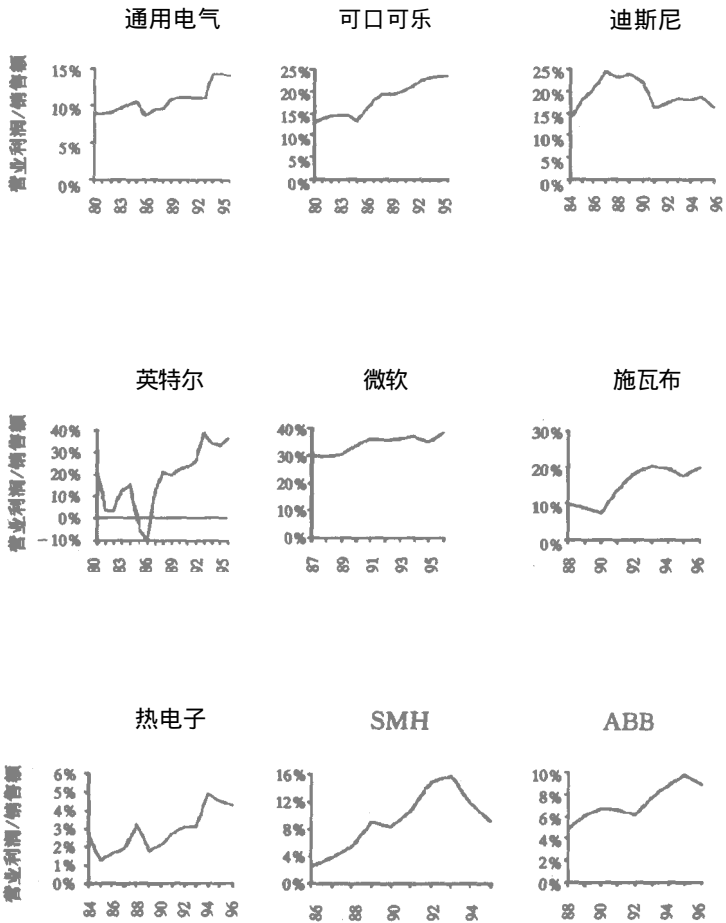


图 14.4 创新者们的销售利润率

本书的主题来描写这样的失误。但关键一点是：没有重大的失误，也就不会有伟大的创造；创新者们经历了比一般情况下更多的失败。

#### 四、目标锁定

主要的失误大致可以分为两类。以上提到的例子属于一类情况，即企业设计的措施或新的想法失败了。第二类失误是，固守于昨天的情况和企业设计，不能在适当的时候承担改革的风险。后一类管理上的错误，非常类似于军事上的“目标锁定”。这是在激光技术出现以前的军事飞行中经常发生的现象。

在以激光制导获取和摧毁目标的技术出现之前，传统的攻击机驾驶员都非常擅于俯冲投弹。这种动作比较简单。将飞机爬到20000英尺的高度以上，掉转机翼，使飞机头部朝下，向目标径直俯冲下去。当飞机以每小时500海里的速度呼啸而下时，飞行员要用肉眼发现目标，用轰炸瞄准具将目标和瞄准镜中心连成一线。只要一直保持这样做，飞机就像箭一样射向目标。这时，飞行高度每隔几秒钟就降低1000英尺。俯冲投弹像许多过程一样，看起来直截了当，其实并没那么简单。在此过程中会有许多情况发生，尤其是飞机可能受到攻击。

俯冲投弹的最大风险之一是“目标锁定”。为了保证投弹精确，飞行员可能全神贯注地将视线集中于目标上，以至于忘记了飞行高度，使飞机径直冲向地面。这其实是集中于一点（目标对准了吗？）而忘记了其他。

“目标锁定”是一种常见的管理问题。为了简化或针对要完成的任务，管理人员常常选择一个流程、一种度量指标和一项目标。例如，人们常常将市场份额、销售额增长率、成本水平、产

品上市时间或退出市场时间作为企业目标。在这个过程中，人们汇集数据并绘制成图形，以便掌握动态。中间还要有不断的矫正，以便调整系统状态。如果以上操作发生作用，这就是一个非常有效的流程。然而，往往是企业到了失败的边缘，人们才意识到他们选择了错误的目标和度量指标时，报应也降临了。结果就是企业的破产！

灾难为什么会发生？通常，使用目标和度量指标被认为是良好的管理规范。管理人员通常“锁定”以下目标：

- 昨天的产品市场份额、或昨天的企业设计，而利润区已经转向提供服务。
- 在一个缺乏差别性、无利润的行业中的销售额增长率。
- 降低单位制造成本，而价值链上其他环节的业务更能为客户创造价值。
  - 将产品快速推向市场，但产品是不适当的。
  - 向客户提供服务，但该种服务不符合客户的偏好和客户系统经济学。
  - 质量控制统计图表，但这并不是从客户眼光需要的质量。

简而言之，管理人员一直在努力完善昨天的企业设计。这样，新机会从他们的身边溜过去了。然而他们却认为，如果能把企业做得再大一些、再好一些，仍然可以获胜。他们还在打昨天的战役。这时，战场正在转移到新的领域，这些领域是由新的客户偏好和竞争性企业设计所重新确定。旧的措施、旧的流程和旧的企业文化常常是过时了。

在当今的世界，通讯快捷，市场迅速演化，企业设计的周期

缩短。创新者们惟一的最重要的职责是，避免目标锁定，将公司引向新的机遇。

“目标锁定”使我们认识到，为什么那么多市场份额的领导者由于将目标锁定在市场份额上，从而导致了失败。真正的问题是发现利润区，建立一个新的企业设计，为公司创造市场价值。在过去的 5 年中，越来越多的公司意识到，市场的变化需要新的企业设计。这种企业设计必须以利润和价值为目标，而不是以市场份额为目标。因此，衡量公司业绩的指标发生了根本性变化。

同时，那些创新者们对当前的盈利模式一点也不满足。事实上，他们忧心忡忡。他们关心的是，目前的市场价值能够持续多久，下一个阶段将是什么情形？厌恶不必要的风险是他们的共同特点，他们不希望像那些传统的市场份额领先者一样，承受偏离正确轨道达 10 年之久的风险。他们关心的是，下一次价值转移是什么样的。

假如我们现在正处于本次市场价值创造阶段的中间，确实很难想象下一个阶段会是什么样子。是创造知识价值？员工的忠诚？客户的忠诚？还是客户的忠诚加上独有的信息流？

我们现在还没有答案。但正是因为如此，我们才需要努力开发公司成员的集体智慧，时刻留意下一个度量指标应是什么。我们一定要避免由“目标锁定”带来的高风险。也许，为不确定的未来应做的最好准备，就是了解企业设计创新的根本原则。

下一章是为指导企业设计创新的实践而编写的一个手册。其中的问题和练习，是为了向你的公司提出挑战，帮助你的公司走在不断变化的客户偏好的前面，而不是仅仅与客户偏好的变化同步；帮助在你的行业中创造新的利润区。也就是说，是为了给你的公司带来持续的价值增长。

## 第十五章 利润区手册

本书详细介绍了关于企业战略的一种新的思维方式。作为铺垫，第一部分介绍了以客户和利润为中心的基本理念，叙述了在当今商战中取胜所必备的新概念。第二部分以实例说明了企业管理人如何运用这些概念而取得成功。在第三部分的最后一章，我们把本书的所有观点汇集在一起，以便读者将之运用于自己公司的经营当中。

鉴于好的企业设计思想是一种可以学习的技能，本章将以提问的形式来指导读者进行自己的企业设计。这些问题不应匆匆浏览，它值得你花上几个小时的时间去悉心把握，这将是你在一年当中最有价值的学习时间。你可以独自阅读本章，也可以在一个小组里展开讨论。如果采取与人讨论的方式来阅读本章，回答这些问题将会更加容易，这里的工具也将更加具有应用价值。

### 一、把你的公司引入利润区

我们整理利润区手册的目的是，帮助你的公司成功地进入利润区。整个过程涉及到按顺序回答 12 个问题。它们是：

1. 谁是我的客户？
2. 他们的偏好如何变化？
3. 谁应当是我的客户？

4. 如何才能为我的客户增加价值？
5. 如何让客户首先选择我？
6. 我的盈利模型是什么？
7. 我目前的企业设计是什么类型的？
8. 谁是我真正的竞争对手？
9. 我最难对付的竞争对手的企业设计是什么类型的？
10. 我的下一个企业设计是什么？
11. 我的战略控制方式是什么？
12. 我的公司的价值是多少？

这个手册通过完成一系列练习，来帮助你回答以上这些问题。

通过回答这些问题，你将获得足够的知识来击败你的竞争对手，成功地进入利润区。你将学到必要的技术来修正你的企业设计，使企业始终处于不断移动的利润区之中。你将得到一组方法和工具，帮助你减少失误的风险，教会你辨识客户的偏好，发现你所在行业的利润区，设计正确的企业模式，使你保持对利润水平的战略控制。

应当依据你的公司的经历来回答以上每一个问题。运用那些已经得到验证的方法，并毫不迟疑地用自己的想法来进一步发展它们。只要充满信心地努力去做，你就一定能够进入利润区。

#### 1. 谁是我的客户？

通览全书，我们已经认识到，了解客户是成功的企业设计的第一步。缺少客户信息的公司无异于盲人骑瞎马。有效的企业设计要求对客户群有多方面的了解。

许多管理者认为，他们知道谁是他们的客户，因为他们每天

都在商店里见到客户，或者在发货单上看到客户的名字。然而，真正认识客户意味着，能把他们划分为不同的群体，从而可以更准确地分析他们的行为。客户的划分可以依据年龄、地域、行业、建立客户关系的时间长短、购买的理由、购买的频率、购买的标准以及其他统计特征。另外，你还应该按照行为或偏好把客户划分成不同群体。通过比传统方法更细致的划分，你将会发现，你的客户群之间彼此大不一样，而且也不同于你对他们的印象。

请在下面的空行中，列出你的主要客户群。

主要的客户群：

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

我们来看看可口可乐公司的主要客户群。许多人可能会把消费者列为可口可乐的主要客户群体。实际上，可口可乐的主要客户群是这样排列的：

可口可乐公司的主要客户群：

1. 消费者
2. 酒店和自动售货机
3. “骨干”装瓶商
4. 国内销售网络

关于客户，你最重要的责任之一就是知道他们的偏好。你可能需要深入的市场分析，以了解对于你的客户来说什么是最重要的。但是，通过观察和推理，你也能够破译那些支配着客户行为的偏好。其实，无论是在市场之中还是市场之外，客户都在不断地表达着他们的偏好。

对以下两组问题的回答将有助于发现，对于客户来说什么是最重要的。

指出你的行业中的客户的偏好：

- 列举出在你的行业中，过去两年内最受欢迎的 3 种产品或服务。

—— 客户为什么喜欢它们？

—— 这些产品具有较高价值的原因何在？

—— 它们便宜吗？可以减少麻烦？能够保证安全？

指出其他行业中你的客户的偏好：

- 你的客户购买你的产品或服务，也购买许多其他市场的产品或服务。选取一个你的客户经常光顾的，与你无关联的市场或行业，再来回答上面的问题。在那个市场，你的客户表达了什么偏好？

你的客户总是有两组需求，能明确说出的是一组，可以称之为“有声的需求”；另一组是没有说出来的，可以称之为“沉默的需求”。通常，有声的需求是在任何一个行业中大多数商家试图满足的需求，了解这种需求并不困难。较为困难的是识别客户

沉默的需求。要想发现不断转移的利润区，你就必须做到这一点。

要想发现沉默的需求，一种途径是弄清楚关于你的客户的整个经济系统。往往，管理者更多地注意发生在客户与公司之间的直接交易。这种狭窄的视野限制了人们去实际了解客户的需求。你的客户是否只是把你看作他们生活或工作当中一个可有可无的“摆设”在同客户的关系上，你是不是也这样看待自己？这种形象或客户关系是你所希望的吗？

系统经济学试图将全部有关的成本和收益纳入模型，把某一具体产品或服务的所有方面加以数量化。系统经济学不仅仅涉及盈利，它还涉及那些影响盈利的所有因素和变量。系统经济学可以表示成非常复杂的财务模型，也可以用来很快地描绘出盈利能力的大概轮廓。从系统经济学的角度考察你的客户，就能更好地了解他们的沉默的偏好。

试回答下列问题：

• 假设你是你的 5 个最重要客户中某一家的首席执行官，或 5 个最重要的消费人群中一个家庭的家长。

—— 那么，你的总体目标是什么？

—— 什么是你最关心的事情？

—— 为了帮助你达到自己的目标，供应商应该怎么做？目前的供应商是否符合你的希望？它们为何未能符合你的希望？

## 2. 客户的偏好如何变化？

客户需求不是静止不变的。人口和环境的变化不断产生新的消费需求，同时也为企业造就了新的商业机会。下表列举了一些

公司抓住客户偏好的变化而从中获益的例子。

客户偏好的变化		受益的例子
1. 产品功能	→ 价格	Autodesk
2. 产品或服务	→ 解决方案	通用电气, 迪斯尼, ABB, 惠普
3. 易获得性	→ 花色品种的多样性	Home Depot
4. 产品功能	→ 产品质量	丰田
5. 价格最低	→ 价格低, 节省时间	沃尔玛特
6. 价格最低	→ 价格公平, 节省时间	Auto-by-Tel
7. 价格最低	→ 系统成本最低	通用电气
8. 产品功能	→ 快速交货	戴尔计算机
9. 解决方案	→ 外部采购	EDS
10. 产品功能, 关系	→ 低成本, 便利性	Staples

以上这些公司看到了客户偏好的变化, 并迅速做出反应, 因而取得了非凡的成功。另外, 咖啡饮料行业中消费偏好的不断变化, 而使 Starbucks 公司发达起来, 也能证明这一点。在那里, 消费偏好从价格转向质量, 引起咖啡供应商从食品零售店向咖啡专卖店的转移。

请把这种思路运用到你所在的市场中。根据前面的问题, 你已经列举了在你的行业中获得成功的若干产品。利用这些信息, 填写下面的空格。

### 我所在的行业中近来的变化

1993 年	1998 年
客户偏好	客户偏好

- |          |       |
|----------|-------|
| 1. _____ | _____ |
| 2. _____ | _____ |
| 3. _____ | _____ |

看一看你的客户所在的行业。在你的市场中，你是否发现很快将要出现的新变化？如果客户希望其他的领域中节省时间，他们是否在你的行业中也希望如此？如果你在客户偏好变化之前采取措施，现在或不久的将来能够获得什么优势？

### 我的行业中可以预见的变化

1998 年	2002 年
客户偏好	客户偏好

- |          |       |
|----------|-------|
| 1. _____ | _____ |
| 2. _____ | _____ |
| 3. _____ | _____ |

### 3. 谁应该是我的客户？

一旦了解了你目前的客户是谁，它们目前的偏好，以及它们的偏好如何变化，就该思考一下怎样扩展你的客户群。有没有另外一些群体，他们也看重你的产品或服务？你能否沿着价值链跨

过一步，向你的客户的客户提供服务？你能否朝着另外的方向走出一大步，为像你这样的公司提供产品？总之，创造性的客户选择是创新者们成功的关键要素。

以下列举了本书中的创新者们的客户群。应当注意，每一位创新者的服务对象并不只是那些最显然的客户，而是还有其他的客户群体。

客户选择上的创新  
谁是最重要的客户？

	不仅仅是：	还包括：
ABB	其他行业的购买者	被收购的工程企业
可口可乐	消费者	“骨干”装瓶商
迪斯尼	儿童	家庭
通用电气	采购代理	解决方案的需求者
英特尔	电脑设备制造商	最终用户
微软	消费者	应用软件开发商，电脑设备制造商
施瓦布	投资者	投资策划师 区域性银行 区域性经纪公司
斯沃琪	消费者	手表制造商 手表销售商
热电子	其他行业的购买者	投资者，本公司的管理人才

对于每一位创新者来说，创造性的客户选择是创造价值的关键。

珀西·巴尼维克把大公司和地方政府看作 ABB 公司客户群中的重要成员。另外他还认识到，在他的行业中还有一个需求未被满足的客户群体，即与 ABB 竞争的地区性工程公司。这些公司需要一个强大的品牌和销售网络，这正是 ABB 所具有的。因此，他没有与这些公司竞争地方项目，而是把它们纳入 ABB 的网络之中，使之成为自己最重要的客户。

郭思达认识到，尽管可口可乐公司总是把消费者看作自己的客户，但装瓶商是可口可乐浓缩液的实际购买者，并且控制着可乐饮料的供应。于是，他为公司重新定位，把装瓶商作为自己的关键客户，并开始组织上的变革，建立了可口可乐公司的低成本销售系统。郭思达不仅发现了多个客户群体，而且在每一个群体中，他区别对待不同类型的客户（见表 15.1）。

表 15.1 可口可乐公司对客户群的分类

	装瓶商	食品店	饭店	自动售货机	消费者
类型 1	• 特许的当地经销商	• 便民店	• 便民饭馆	• 连锁酒店	• 口味
类型 2	• 区域性经销商	• 当地食品店	• 酒店	• 写字楼	• 价格
类型 3	• 大型的高级经销商	• 大型区域连锁店	• 国内连锁酒店	• 当地机构	• 容易买到

参考以上例子，试做以下练习：

为了扩展你的客户范围，还有哪些群体或行业参与者可以选择和开发，使之成为你的客户？

目前，谁是你的重要客户？

- |          |         |
|----------|---------|
| 1. _____ | 1 _____ |
| 2. _____ | 2 _____ |
| 3. _____ | 3 _____ |
| 4. _____ | 4 _____ |
| 5. _____ | 5 _____ |

这些客户群体以及行业参与者的偏好是什么？

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

你提供哪些他们感兴趣的产品或服务？

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

谁最有可能是你的潜在客户？

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

如果你感到回答这些问题还有困难，可能是因为你没有花足

够时间与客户、潜在的客户、或新的客户群进行交谈。回想一下，你在上个月中花了多少时间与你的 5 位最重要的客户在一起？与他们的交谈仅仅是礼貌的寒暄，还是关于客户最重要需求的实质性讨论？只有通过后一种交谈，你才能充分了解客户的关键问题和偏好，据此建立对客户需求有的放矢的企业设计。

请填写下面的表格。这是一种记录你与客户交流的时间和内容的方法。

客户交流记录单		
我的最重要的 5 个客户	上一个月花了多少 时间与他们交流	交谈或交流 的内容
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

#### 4. 怎样才能为客户增加价值？

现在，你已经知道了谁是你当前的客户，哪些群体是你潜在的客户，以及他们的偏好是什么。这既包括明确表述的偏好，也包括隐含的偏好。下一步，你必须准确地知道，怎样为这些客户创造价值。

如果客户只愿意为产品支付成本价，商家就赚不到任何利润。每一家公司都必须问自己：“我们的产品有哪些特别的好处，才使客户愿意多付钱？”尽管形式不同，答案总是这样的：“如果我们依次满足了客户的偏好 X, Y, Z 客户就会多付钱。”

你的第一步是分析客户的偏好。然后你要问自己，怎样才能比竞争对手更好地满足这些偏好。

- 你的竞争者满足了客户的哪些偏好？
- 有哪些客户偏好，你能够比竞争者更好地去满足？
- 有哪些客户偏好，你可以比竞争者以更低的成本去满足？
- 你的客户能为满足自己的偏好付出多大的溢价？
- 为了给客户提供的最大的价值，你还能满足客户的哪些其他偏好？

对以上问题的回答将为你的公司提供一幅蓝图，据此可以比你的竞争对手为客户增加更多的价值。

在他的第一次企业设计创新中（增值的折扣经纪模式），查尔斯·施瓦布全面考虑了以上每一个问题。他发现，传统的经纪公司只是服务于那些需要大量咨询和指导的客户。他还发现，这些公司对技术的投资非常滞后，大部分传统的经纪人都提高了收费。于是，他决定向那些希望较为便宜和便利地进入市场的客户，和那些寻求优良服务但满足于一般信息的客户提供服务。确定了需要满足的目标偏好之后，施瓦布建立了低成本的业务设施和一个对客户需求非常敏感的员工集体。对所选定的客户群，他找到了一种比竞争对手创造更多价值的方式。

思考一下你自己的客户群。对他们来说，什么是最重要的？怎样才能显著提高你为他们创造的价值？

### 5. 如何让客户首先选择我？

客户的每一个偏好都有其相对重要性。依据这些偏好在多大程度上得到满足，他们有意无意地给供应商打分。对供应商而言，如果能在客户最重要的偏好上得分最高，他的企业设计就能取得成功。

一个成功的供应商大概是这样的：

客户偏好	我的得分	最强的竞争对手的得分
第 1 偏好_____	10	6
第 2 偏好_____	8	7
第 3 偏好_____	7	6

我们注意到，该公司与其竞争对手相比，在最重要的客户偏好上，分数差异最大，即该公司在最重要的客户偏好上得到了最高分数。而且，在每一级别的偏好上，这家公司的得分都比竞争对手的得分高一些。

现在，考虑一下你自己的公司。谁是你最重要的客户？这些客户最优先的三个偏好是什么？在满足这些偏好上，你的得分是多少？你的最强大的竞争对手得分是多少？

客户偏好	我的得分	最强大的竞争对手的得分
第 1 偏好_____	_____	_____
第 2 偏好_____	_____	_____
第 3 偏好_____	_____	_____

## 6. 我的盈利模型是什么？

我的公司如何获利？如果一个企业设计不能带来很高的利润，那么即使它可以给客户增加价值，也是不完善的。在许多情形下，这样的企业设计往往带有致命的缺陷。

在追求市场份额的年代，明确地考虑公司的获利能力并不重要。只要拥有市场份额，利润就会接踵而来。但是在今天，考虑获利能力已经变得极为重要了。很高的市场份额不再能够保证高利润。而且，高额利润可以通过许多不同的途径来实现。对一家企业来说，清晰地了解自己采用的盈利模型十分重要。

我们在第三章曾详细说明，高额利润可以通过许多不同的途径来获得。在第三章正文中，我们讨论了 11 种不同的盈利模型。在该章的附录中，又归纳了总共 22 种盈利模型。

在这些模型中，哪一种适合于你的公司？是不是有不只一种模型适用？它们都是哪些？

我的盈利模型：

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

在许多情形下，一家企业可以采用两种或三种盈利模型。例如，迪斯尼公司同时采用了“卖座大片”模型（第三章附录中的第 6 种模型）和利润乘数模型（第 7 种模型），ABB 公司采用的盈利模型包括，专业化模型（第 9 种模型）和客户解决方案模型（第 1 种模型）。

可口可乐公司的盈利能力来自于 3 种盈利模型：多种成分系统模型——自动售货机，酒店（第 3 种模型）；品牌模型——获得比无品牌饮料较高的收费（第 12 种模型）；相对市场份额模

型——在国际市场上取得支配地位（第 20 种模型）

你的公司的获利能力很可能来源于两种或更多的盈利模型。如果第三章附录中的盈利模型中没有任何一种适合你的公司，你就可以开发自己的模型。首先，你应当这样问自己：“在我的行业中，高额利润是如何发生的？最能获利的公司是谁？他们为什么能够如此获利？”

---

---

---

---

能不能通过一张图表，来反映在你的企业中利润是怎样产生的？如果有的话，你能描绘出这样的图表吗？X 轴上是什么？时间还是规模？在你的经营中，各个不同环节是如何相互联系的？

现在，请描述一下你的公司采用的盈利模型：

---

---

---

---

不论你的盈利模型属于第三章附录中已经列出的，还是由你自己独创的，都有必要回答下面的问题：“在我的公司中，所有成员都了解我的盈利模型吗？公司中的所有活动是否能够协调一致，为提高盈利能力而创造所必要的条件？我们是否按照这些认识来制定决策和资源配置？”

7. 我目前的企业设计是怎样的？

在了解了客户偏好如何转化为盈利之后，你需要设计一个经营模式，以使你的公司一直处于行业的利润区中。一家公司的企

业设计包含 4 个战略要素： 客户选择。 价值获取。 ③ 战略控制。 业务范围。 下表列出了企业设计中这 4 个方面的要素。

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

一个企业设计要取得成功，它的各个要素必须满足： 符合客户最重要的偏好； 通过一致性检验，以保证各个要素协调一致，相互加强。

请在下面的空行中，描述你公司目前的企业设计。填入的信

息越多越好。上表中列出的问题有助于形成你的答案。

### 我公司的企业设计

客户选择

---

---

---

---

价值获取

---

---

---

---

战略控制

---

---

---

---

业务范围

---

---

当你转入下一项讨论时，请记住这个企业设计。

以上这些内容一定是你公司企业设计的要素吗？你是否考虑过其他可以替代的选择？你的客户群仅包括一类客户，还是两类，或是更多？这几类客户都是你目前的关注重点吗？如果是的话，这样做是否明智？你是否考虑过下游的客户？在下表中，哪些选项与你的公司有关？

企业设计要素的示例

					其 他
客户选择	所有部分	第一部分	第二部分	下游客户	_____
价值获取	每一单位产品的销售收入	许可费收入	服务收入	提供解决方案的收入	_____
战略控制	品牌	低成本	领先两年	客户关系	_____
业务范围	宽泛	狭窄	高度一体化	虚拟业务	_____

除了这里所讨论的几个方面（客户选择，价值获取，战略控制和业务范围）之外，一个公司的企业设计还包括操作层面（如采购、制造等环节）和组织层面的内容。本书附录 1 将对操作方面和组织方面的内容进行详细介绍。

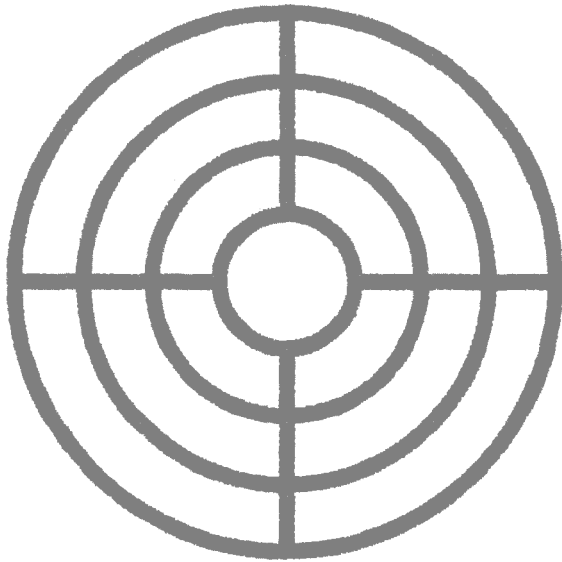
#### 8. 我真正的竞争对手是谁？

对于你的企业设计，你怎样才能知道其中的要素是否正确？为此，先把你的企业设计和竞争对手的企业设计做一下对比。传统上认为，所谓竞争对手就是与我们做同样业务的公司。然而，真正的竞争对手是那些与你争夺同一客户，以及经营范围相同的公司。你的竞争对手可能与你不是一个行业的，可能提供与你完全不同的产品或服务。今天，你必须在一个相当广阔的范围搜索你的竞争对手。这些竞争对手拥有不同的企业设计。他们用这

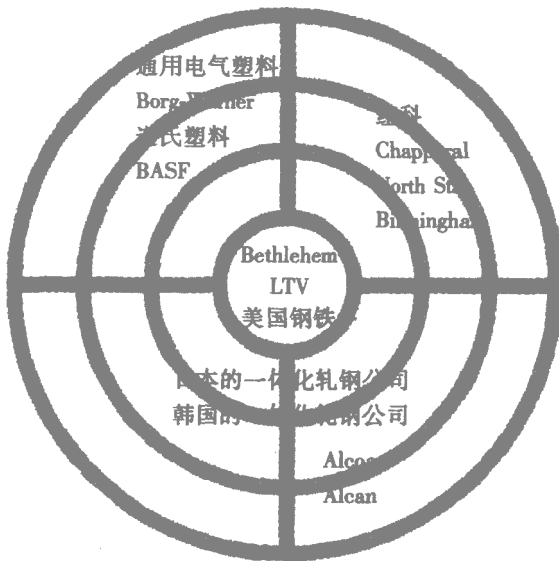
些企业设计来吸引你的客户、吸引他们的金钱、侵蚀他们对你的忠诚。

完成以下作业，它可以帮助你认清所有的竞争对手。

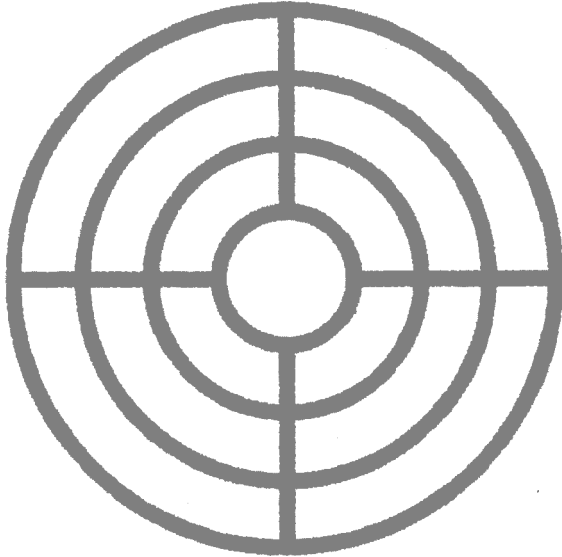
1. 画出一个空白的雷达式屏幕，由 4 个同心圆组成：



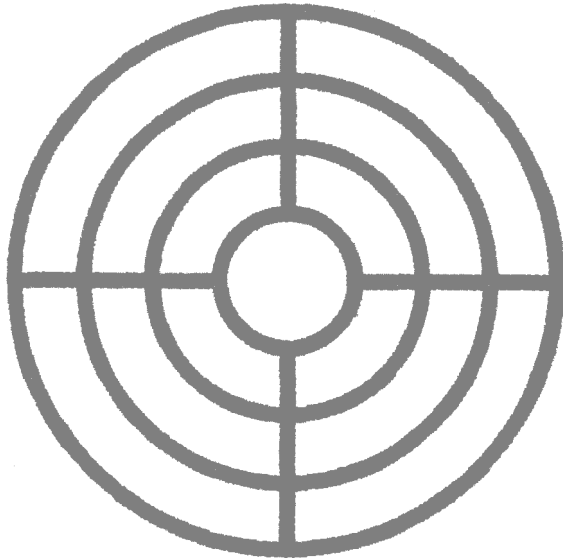
2. 把你的直接竞争对手记在里层的圆环中，把间接竞争对手记在外层圆环中。请参照下边钢铁工业的例子。



3. 现在换一个角度，你站在客户的立场上，通过客户的眼睛观察这个世界。你的客户认为，哪个公司是他们最好的选择？



4. 哪家公司目前还不是，但明年或后年可能成为你的竞争对手？把它们列在最外层的圆环中。



如果你觉得难以肯定地填充这些圆环，可以求教于你的客户，或者求教于熟悉你公司的证券分析师。请他们来辨别，哪些公司是你的竞争对手。他们的选择可能比你的选择更为客观。与独立完成相比，一些有深度的第三方意见能够帮助你更快地找到正确答案。

9. 我最难对付的竞争对手的企业设计是怎样的？

完成上述过程之后，你可以这样问自己：“谁是我的两个最

危险的竞争对手？这样的竞争对手可能是与我们争夺客户，或者比我们更有效地利用资源。”确定了主要的竞争对手之后，接着再问自己：“与我们的企业设计相比，他们的企业设计到底怎么样？”

	我的企业设计	第一竞争对手	第二竞争对手
客户选择	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
价值获取	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
战略控制	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
业务范围	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
其他方面	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

你知道，你的最强劲的竞争对手的企业设计是什么？更确切地说，他们的企业设计与你的有什么不同？不同的原因是什么？这些不同是否带给你某些启发？再看一下本书前面的那些案例（见表 7.1 和表 10.1）。在制造业、娱乐业和饮料业等行业中，

你能看到企业设计上的巨大差异。

了解你和你的竞争对手在企业设计上的差异，有助于更好地理解你的行业中的价值流动，因而是相当有益的。有了这些认识，你就能够更好地适应客户不断变化的需求和偏好，为他们创造更大的价值。

#### 10. 我的下一个企业设计是什么？

我的公司最近一次改变企业设计是在什么时间？改变企业设计的理由是什么？更重要的是，新的企业设计是否满足了客户的偏好？在多大程度上满足了客户的偏好？这是任何一个企业主管都要问及的问题，也是他们当中的多数人害怕问到的问题。如果企业设计未能满足客户偏好，公司就会很快陷入价值流失的境地。相反，如果企业设计与客户偏好正好一致，公司就会处于价值流入的状态，直到客户偏好发生新的变化。

如果将来客户偏好发生了变化，你将怎样改变你的企业设计？请填写下面的空行，做出你的预测。

#### 我公司的企业设计

	1998 年	2001 年
客户选择	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
价值获取	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
战略控制	_____	_____
	_____	_____

业务范围 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 11. 我的战略控制手段是什么？

企业设计中最重要要素之一是战略控制。你已经做出了预测：当客户偏好发生变化时，你的公司应做出何种变革。现在需要确定，你采用的战略控制手段是什么。我们在第三章曾说过，战略控制的目的是保护企业设计所创造的利润流。没有战略控制手段的企业设计，就如同一支底下带有漏洞的航船。

战略控制手段有许多种类：品牌、专利、版权、产品开发上的两年领先期、20%的成本优势、对销售的控制、对供给的控制、拥有客户的信息流、独一无二的企业文化、对价值链的控制、以及其他。每一种控制方式都是为了将公司保持在利润区中，防止别的公司侵蚀你的利润。

回想一下表 3.4 中所列出的战略控制指数。为了便于参考，这里再次列出（见表 15.2）。

你的公司的战略控制指数是多少？你的竞争对手的战略控制指数是多少？为了提高你公司的战略控制指数，你应做些什么？如果提高了战略控制指数，你公司的盈利能力将提高多少？

当你为公司设计下一个经营模式时，对这些问题必须深思熟虑。本书介绍的每一位创新者在进行企业设计时，都考虑过这样的问题。

比尔·盖茨在个人计算机领域建立了行业标准，创造和保护了微软公司的盈利能力。英特尔拥有一组战略控制手段，包括领

先两年的产品开发，一个客户认可的品牌，以及控制价值链。迪斯尼的迈克尔·艾斯纳认识到奥维茨对电影制片的战略控制带来的威胁，从 CAA 公司那里夺回了控制权。这些创新者们极为关注战略控制问题，因为战略控制提高了他们保护价值的能力。

表 15.2 战略控制指数

保护利润的强度	指数	战略控制方式	案 例
高	10	建立行业标准	微软，Oracle
	9	控制价值链	英特尔，可口可乐
	8	主导地位	可口可乐的国际业务
	7	良好的客户关系	通用电气，EDS
中	6	品牌，版权	许许多多
	5	2 年的产品提前期	英特尔
低	4	1 年的产品提前期	罕见
	3	10%—20%的成本优势	纽科，瑞士航空公司
无	2	具有平均成本	无数
	1	成本劣势	无数

## 12. 我的公司的价值是多少？

当今企业经营中两个最重要的问题是，我公司的盈利模型是什么？战略控制方式有哪些？对这两个问题的回答决定了公司的获利能力，以及这种获利能力能否持续，从而决定了能否成功地为公司带来价值增长。这两个问题构成了一种评价方式的两个要素，可以帮助我们评估公司的股票价值。

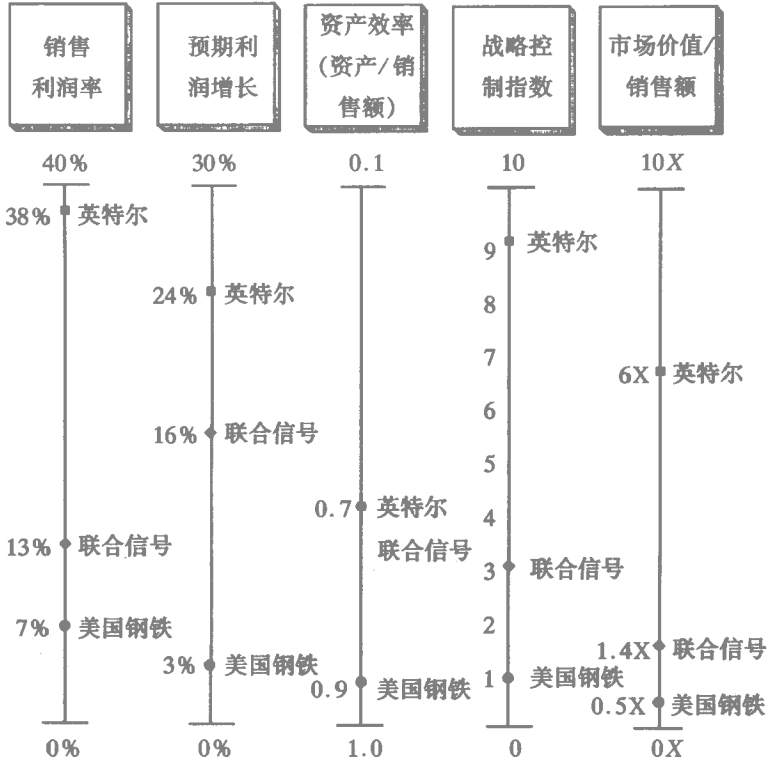


图 15.1 公司价值评估模式

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由第三方分析报告如 Value Line 和投资分析报告做出的利润增长率预测；资产效益 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付帐款) / 销售额；市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

图 15.1 中表示的公司价值评估模式列出了决定股东价值增长的 4 个关键要素：销售利润率，预期利润增长，资产效率和战略控制。这 4 个要素决定了一家公司的市场价值。

在图 15.1 中，我们把英特尔、联合信号（Allied Signal）和美国钢铁的情况做了对比。英特尔公司的销售利润率达 38%，利润增长率为 24%，资产效率为 0.7，战略控制指数为 9。战略控制指数是由 2 年的产品领先期，一个强大的品牌，有效的价值链管理等几个手段综合决定的。由以上 4 个要素决定，英特尔的市场价值与销售收入的比值为 6。

联合信号公司的销售利润率为 13%，利润增长率为 16%，资产密度为 0.7，战略控制指数为 3。结果，联合信号的市场价值与销售收入的比值为 1.4。

美国钢铁公司的销售利润率为 7%，利润增长率 3%，资产效率 0.9，战略控制指数为 1。其市场价值与销售收入的比值为 0.5。

以上 3 家公司不同的市场价值是由它们不同的企业设计所决定的。

	我今天的企业设计	我明天的企业设计
销售利润率		
三年利润增长率		
资产与销售额的比率		
战略控制指数		

现在来填写上表，评估一下你自己的企业设计。你的销售利

润率、三年之内的期望利润增长、资产效率、战略控制指数各是多少？根据这些参数，看一看你的公司处于上述评价模式中的哪一位置。具体来说，考虑当你的公司创建下一代企业设计时，你公司的 4 项指标将如何变化。

在本书第二部分，那些创新者们的企业设计在创新性、为客户着想、获利能力方面极为出色。他们从客户出发，再向回推演出自己的结论。为了与不断变化的客户偏好保持同步，永远领先于竞争对手，他们每 5—7 年就重建企业设计。他们的企业设计带来了相当高的销售利润率、利润增长率、资产效率和战略控制力度。从 1980 到 1996 年，他们的企业设计创新带来了高达 7000 亿美元的价值。

当你考虑你的下一个企业设计时，应当利用那些创新者们的企业设计理念。这将节省你的时间和精力，并减少风险。你的企业将更有可能成为本行业中客户最为认可的公司，带来年平均 20% 的利润增长率。

## 二、结论

本书第二部分介绍的每一位创新者都极为成功地运用他们精心选择的战略，为公司创造了超常的利润增长。像第五章介绍的那些中层管理者一样，任何企业中任何一个层次的员工都能运用这些技术。通过应用这些技术，你能够给你的客户创造价值，为你的公司获取价值。你将能够引导你的公司，成功地进入利润区。

## 附录 1 企业设计

附录 1 将详细说明企业设计所包含的战略、操作和组织三个方面的内容。这个说明可以作为一个样板，用来描述一个公司及其竞争者的企业设计。样板中列举的各个方面或各种选择只是用来说明问题。在具体应用时，必须依据你公司的具体情况加以确定。请参看表 A1.1 和图 A1.1。

表 A1.1 企业设计

内 容	关 键 问 题
基本假设	客户如何变化？客户的偏好是什么？企业的利润驱动因素有哪些？
战略方面：	
(1) 客户选择	我能够为哪些客户创造价值？哪些客户可以让我赚钱？我希望放弃哪些客户？
(2) 价值获取	如何为客户创造价值，从而获取其中的一个部分作为我的利润？我采用什么盈利模型？
(3) 差别化 / 战略控制	为什么我选择的客户要向我购买？我的价值判断与竞争对手有何不同？特点何在？哪些战略控制手段能够抵消客户的力量？

续表

内 容	关键 问题
(4) 业务范围	我希望向客户提供何种产品和服务？我希望自己从事哪些辅助性业务？我打算将哪些业务进行转包或者外购？
操作方面：	
(1) 采购政策	我怎样采购？是临时性交易，还是与供应商保持长期关系？对抗性关系还是伙伴关系？
(2) 制造或操作系统	有多少产品自己制造？有多少产品转包出去？我的制造（或服务）优势主要体现在固定成本上，还是体现在可变成本上？我需要普通的制造设备，还是最先进的制造设备？
(3) 资本密集度	我选择资本密集、固定成本高的生产系统，还是选择资本密集度较低、更加灵活的生产系统？
(4) 产品、技术的研究开发	自行开发，还是外部采购？注重工艺流程，还是注重产品？是否注意精明地选择项目？开发速度如何？
(5) 销售机制	依靠直销队伍？采取低成本的分销？注重账目管理？采用特许方式？还是几种方式的混合？
组织方面：	
组织结构	集中管理，还是分散管理？金字塔型组织，还是网络型组织？按功能划分，还是按业务划分，或者采取矩阵式结构？从内部提升管理人员，还是从外部引进？



图 A1.1 需要选择，而非给定：一个企业设计的样板

图 A1.2 对一个非常传统的公司和一个勇于创新的公司在选择企业设计上的差别进行比较。A 公司是一个典型的制造商，它的企业设计用阴影部分表示。A 公司制造各种各样的产品，向各种类型的客户提供服务。这个垂直一体化的制造商与其供应商的关系是竞争性的，所有的研究开发工作都自己做。在组织方面上，A 公司具有多层次的等级结构，因循守旧的风气盛行。员工的报酬与公司业绩没有多大关联。

B 公司的企业设计用黑圈表示。与 A 公司相比，B 公司更具有创新精神，对变化反应迅速。B 公司服务于特定的客户群，只提供定制的产品。由于 B 公司与其客户建立了长期关系，其收入主要来源于售后服务，甚至来自于股权收益。如果某些工序由别的厂家做更有效率、成本更低，B 公司就采取外包方式。这样，B 公司制造业务的资产密集度比较低。在组织结构上，B 公司分成一个个很小的利润中心。这些中心里的员工与客户保持密切接触，他们的报酬与利润中心的业绩挂钩。

由于企业设计上的差别，A 公司和 B 公司的财务业绩和公司价值大不一样。请见图 A1.3。

在制造、钢铁、航空、零售、制药等广泛的行业中，这种企业设计上的差异以及相应的公司价值差异到处都能见到。

附录 2 进一步探讨了企业设计与公司的市场价值之间的关系。



图 A1.2 A 公司与 B 公司的比较

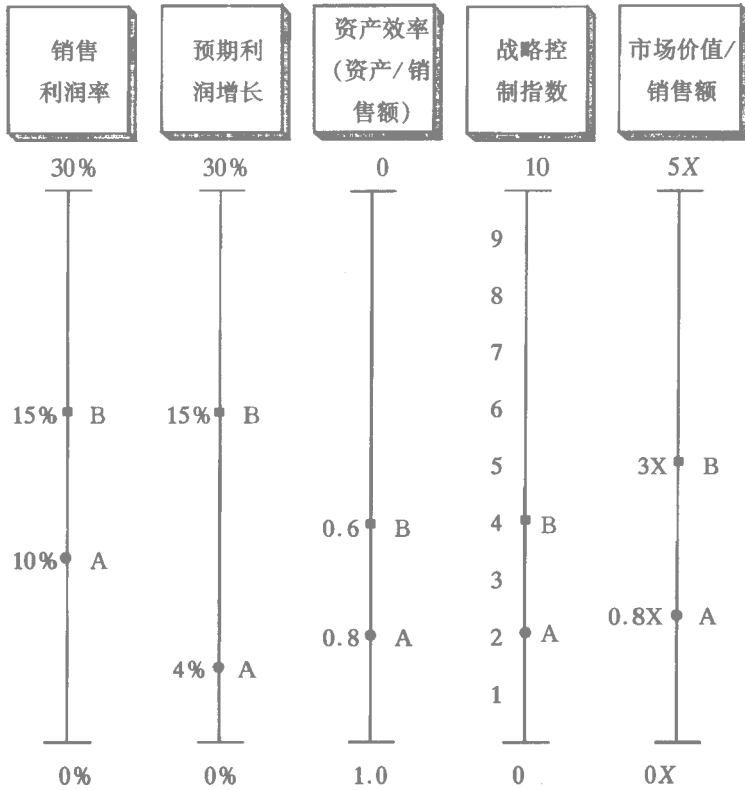


图 A1.3 A 公司与 B 公司的市场价值比较

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付账款) / 销售额；市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

## 附录 2 企业设计与公司市场价值

有 4 个关键要素决定了一个公司的市场价值：①销售利润率。②利润增长。③资产效率。④战略控制。

销售利润率是指公司利润与销售额的比率。利润增长反映公司今后 3—5 年中预计的利润增长率。

资产效率是指公司资产对销售额的比率。资产效率越低，即资产与销售额的比率越高，对公司盈利水平的拖累就越大。如果企业设计导致资产过分密集，即使最强大的获利能力也会被抵消掉。资产高度密集将吸干利润，无法为投资者留下可以分配的自由现金流量。

一种企业设计创造了利润流，战略控制手段是公司用来保护利润流的机制。正如第三章所说，没有战略控制手段的企业设计就好比一只底下有洞的航船。它将比正常情况下更快地沉没。

这 4 个指标都是由企业设计决定的。某些企业设计能产生较高的销售利润率，高利润增长，高资产效率和高强度的战略控制。如果一项企业设计在这 4 个方面都有上好的表现，它将比那些表现欠佳的企业设计获得更高的价值评估。下面是几张公司价值评估图，用以说明不同企业设计的差别，如何用本书的观点评价这些企业设计，以及市场对这些企业设计的评估。请见图 A2.1，A2.2，A2.3，和 A2.4。

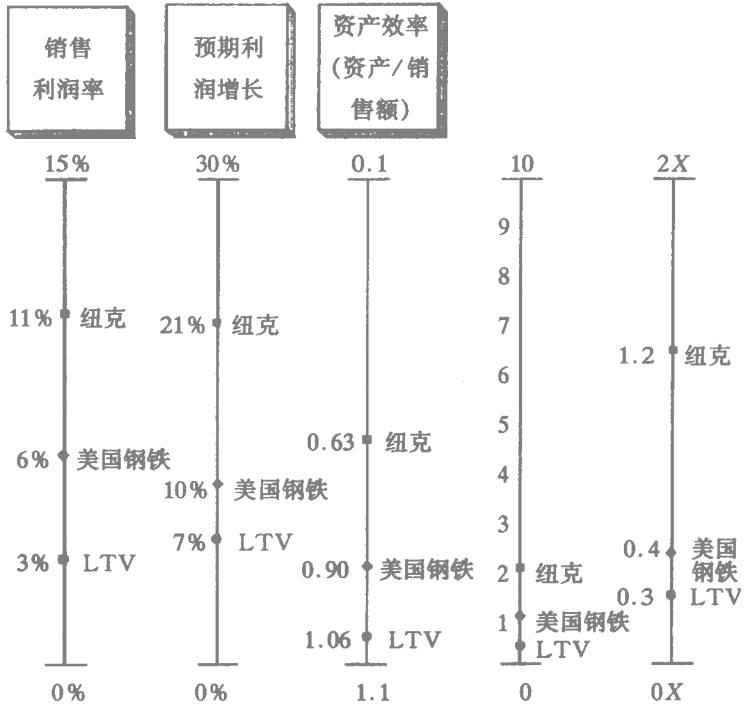


图 A2.1 钢铁工业：纽科，美国钢铁，LTV 的对比 (1996 年)

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 及第三方分析报告做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付账款) / 销售额 市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

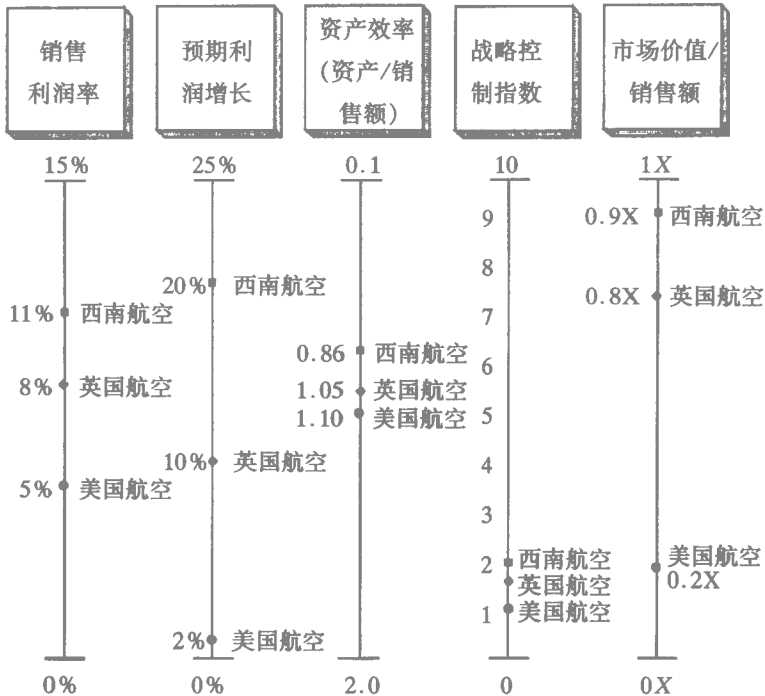


图 A2.2 航空运输产业：西南航空，英国航空，美国航空公司的对比（1996 年）

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 及第三方分析报告做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付账款) / 销售额；市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line 公司报告, CDI Estimates 等。

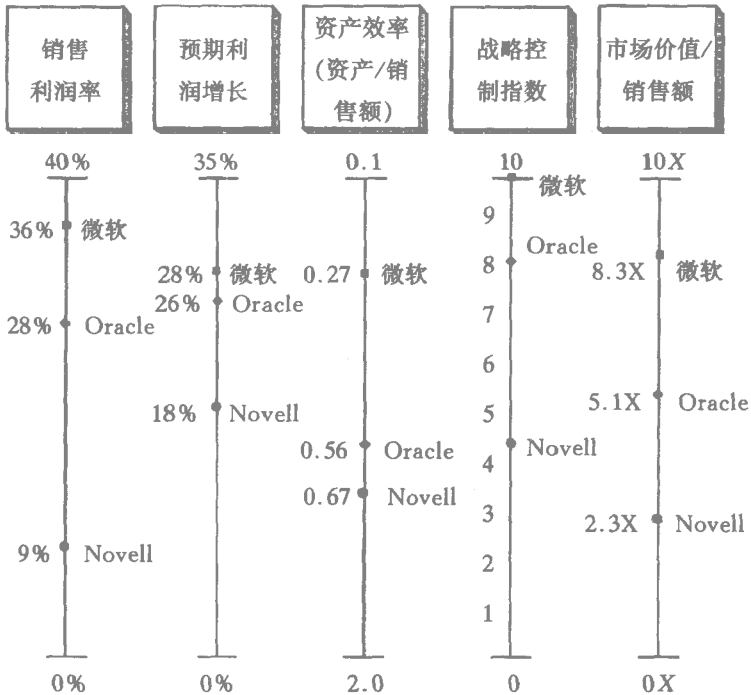


图 A2.3 计算机软件行业：微软，Oracle, Novell 的对比 (1996 年)

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 及第三方分析报告做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付帐款) / 销售额 市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

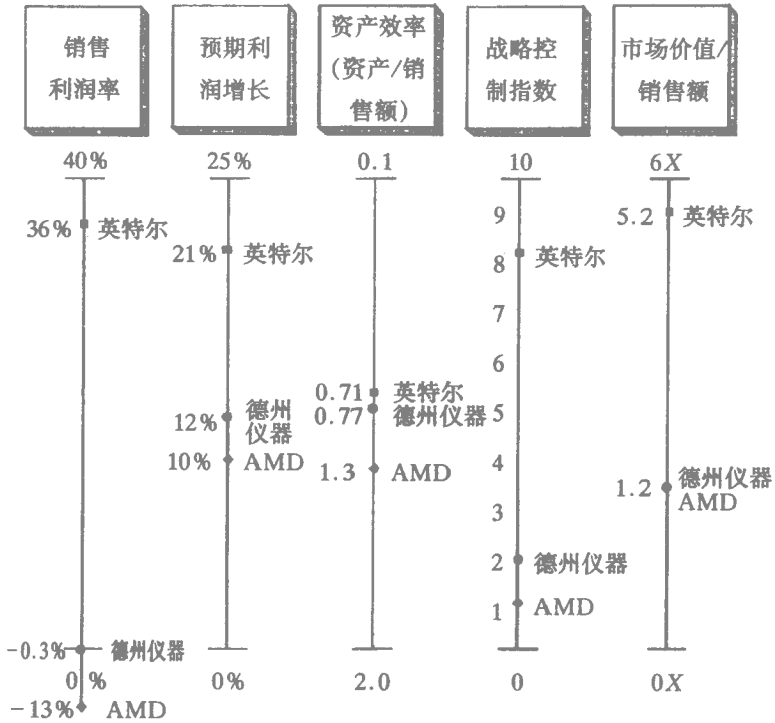


图 A2.4 微处理器行业：英特尔，德州仪器，AMD 的对比（1996 年）

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 及第三方分析报告做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付帐款) / 销售额 市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

钢铁工业在过去 20 年里发生了明显的价值转移。利润从美国钢铁、LTV 这样大型的、资产密集、一体化的钢铁企业转移到像纽科那样资产效率高的小型企业。从图 A2.1 可以看出，纽科公司市场价值与销售额的比率为 1.2，比美国钢铁高三倍，比 LTV 高四倍。总的来看，钢铁工业的销售利润率低于其他产业。通过比较钢铁工业中不同的企业设计，价值评估图可以帮助人们更好地理解，这 4 个指标如何决定了不同公司的价值评估。

从航空运输产业的价值评估图可以看到，西南航空公司“点对点”的企业设计与美国航空公司的“中心辐射式”企业设计具有不同的价值表现。“中心辐射式”企业设计多年来为许多航空公司创造了价值。今天，西南航空市场价值与销售额的比率是美国航空公司的 4 倍多。西南航空公司的销售利润率达 11%，美国航空公司是 5.0%。西南航空的预期利润增长率为 20%，美国航空公司仅 2%。西南航空公司的资产效率指标为 0.86，美国航空公司的指标超过了 1。而且，美国航空公司的战略控制力度明显低于西南航空公司。英国航空公司海外业务的所有指标都介于西南航空和美国航空之间。因此，英国航空公司海外业务市场价值与销售额的比率也介于二者之间。

在软件行业中，不同公司之间也同样存在显著的差异，尽管差距的程度有别。与其他产业的公司相比，软件公司都有较高的销售利润率、预期利润增长和资产效率。但是，在软件公司之中，那些销售利润率、预期利润增长、资产效率、战略控制程度最高的公司，具有最高的市场价值与销售额的比率。微软，Oracle 和 Novell 的情况表明，由于企业设计上的差别，造成了价值上的巨大差异。

英特尔、德州仪器和 AMD 全都生产微处理器，但它们的企

业设计差别很大。英特尔的企业设计具有最高的销售利润率、预期利润增长、资产效率和战略控制力度。德州仪器和 AMD 的企业设计影响了它们的 4 项指标。结果，其市场价值与销售额的比率要比英特尔低得多。

### 改变企业设计

为了与客户偏好的变化保持一致、形成较高的获利能力，一个公司的企业设计必须不断地创新。随着时间的流逝，一个公司可以改善其销售利润率、利润增长前景、资产效率和战略控制能力。做到了这些，它的市场价值与销售额的比率就会提高。

回顾几个创新者的公司的历史，可以帮助我们明白其中的道理。

从 1984 到 1995 年，迪斯尼公司改善了销售利润率、资产效率和战略控制能力（见图 A2.5）。

如果一家公司准备变革企业设计，就应该开始压缩规模。迪斯尼公司就是这样做的。从 1984 到 1991 年，除去利润增长之外，迪斯尼的所有方面指标都得到了改善。结果，其市场价值与销售额的比率增长了一倍。从 1991 到 1995 年，迪斯尼提高了销售利润率，保持了利润增长，降低了资产密集度。结果，其市场价值与销售额的比率从 2.4 增加到 2.5。

微软公司一直保持着相当稳定的销售利润率。但其获利能力、资产效率和战略控制力度提高了。结果，微软的市场价值与销售额的比率从 1989 年的 6.4 增加到 1996 年的 8.3（见图 A2.6）。英特尔也取得了类似的业绩，只是其利润增长在 1992 年到 1996 年有所下降（见图 A2.7）。

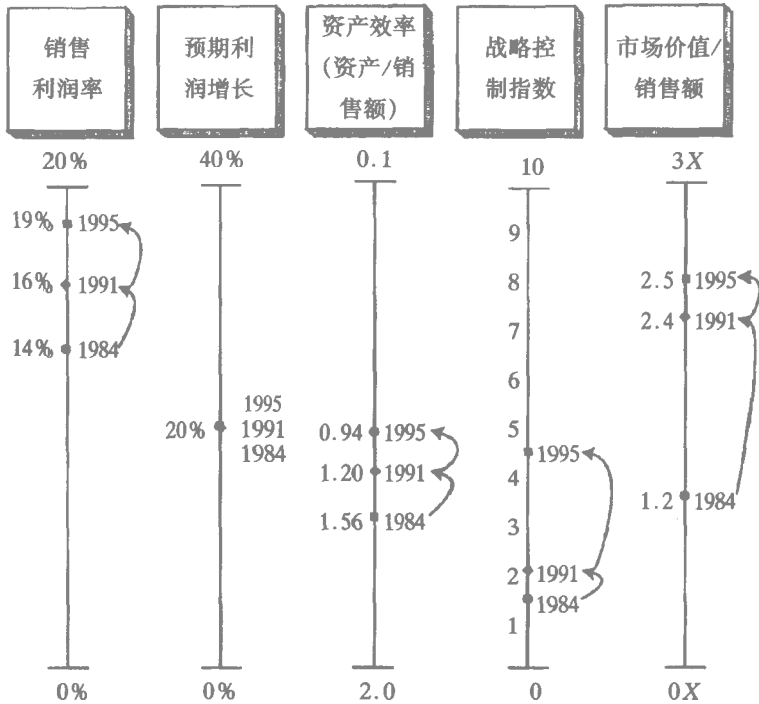


图 A2.5 迪斯尼公司

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付账款) / 销售额  
 市场价值 / 销售额 = 公司股票发行存量 × 股票价格 / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

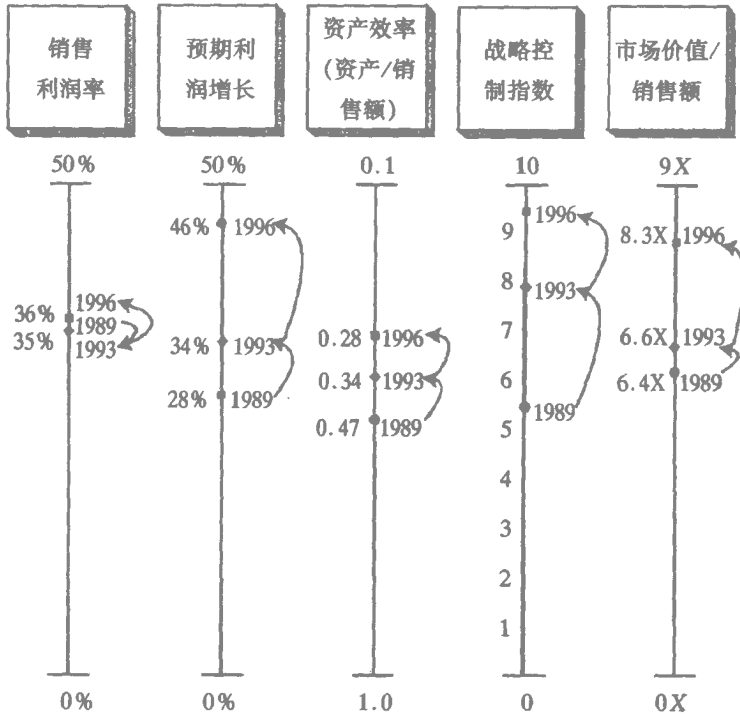


图 A2.6 微软公司

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付账款) / 销售额；市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

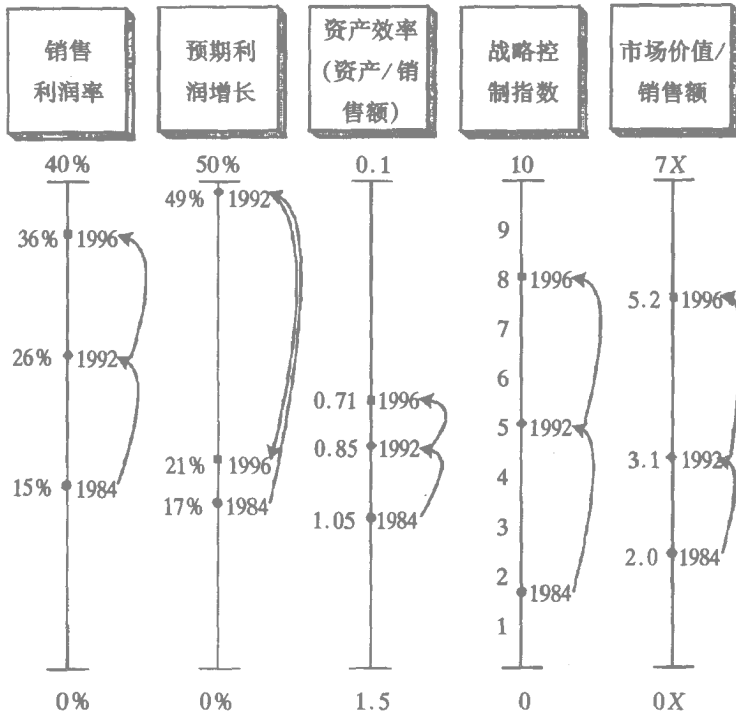


图 A2.7 英特尔公司

注释：销售利润率 = 息前税前利润 / 销售收入；预期利润增长 = 由 Value Line 做出的利润增长率预测；资产效率 = (资产 - 现金和现金等价物 - 应付帐款) / 销售额  
 市场价值 / 销售额 = (公司股票发行存量 × 股票价格) / 销售额。

数据来源：Compustat, Value Line, 公司报告, CDI Estimates 等。

以上这些价值评估图说明了，一家公司的市场价值是如何决定，以及如何产生的。依据 4 项评价指标，一个公司可以决定其相对于竞争对手的价值。随着一家公司不断变革企业设计，因而提高了销售利润率、利润增长率、资产效率和战略控制能力，其市场价值就会增加。

## 附录 3 在中国市场实现价值增长

在较为开放的美国市场，价值转移现象表现得最为明显。本书第二部分介绍的那些创新者们，他们是价值驱动企业设计的领先者。他们主要在美国和西欧实施这种战略。

但是，这些领先者们的经验在中国同样适用。既然中国已经决定降低关税加入 WTO 和振兴本国经济，这些领先者们的经验就具有特别的意义。这一重要的进展标志着中国对加速改革的一种承诺。如果中国实施已经宣布的改革，外国投资者终于看好这个巨大的市场，强烈的冲击将会提高中国公司对创新企业设计的需求，以便与国外同行和国内成功企业展开竞争。

目前，中国仍然承担着计划经济遗留下来的负担。许多中国企业承担着沉重的社会责任；它们的经营计划只强调产量，而不是盈利；它们的销售心理倾向于产品本身的特点，而不是客户偏好。

中国在 90 年代初期实现了两位数的经济增长，从而为大量企业带来了成长和繁荣。然而随着经济增长的放缓，严峻的市场环境和国外企业的竞争开始改变一些行业里中国企业的行为。只有那些注重客户偏好（而不是产出或市场份额）的企业设计才能够继续为股东带来价值增长。

从 1992~1999 年，美智管理咨询公司（Mercer Management Consulting）一直跟踪研究在上海、深圳和香港交易所上市的中

国公司的业绩。通过对每一个行业的研究，从计算机、家用电器、零售商业，到汽车行业，我们发现股东价值一直在发生迁移。即，从以产品为中心的企业迁移到那些能够预见客户偏好的变化并做出创新的企业。具有这种创新精神的企业从中国南部的乡镇企业到北京的国有企业中都有，它们摒弃了过去的做法，积极接受国际商界的通行惯例。它们认识到，一旦产品在设计、质量和服务上得到改进，适应了中国客户的偏好，国内客户就会愿意购买中国的产品，而不是国外的产品。对于那些尚未考虑把中国企业作为竞争对手的跨国公司来说，这是一个严峻的课题。

### 一、联想公司发现新的利润区

图 A3.1 描述了中国计算机行业中的价值迁移现象。作为中国计算机业的先行者，四通电子公司未能对市场变化做出预测和反应，继续对过时的产品进行小改小补。结果，尽管整个中国经济在 1993~1998 年之间保持了两位数的增长，四通却失掉了 3 亿美元的市场价值。而在同一时期，联想计算机公司的价值增长了大约 4 亿美元，在 1999 年底增长到 43 亿美元。

为什么投资者看好联想？联想的成功在于，它对用户的充分了解和销售渠道的控制。联想公司在 80 年代初期由中国科学院的研究人员组建，总部设于北京，主要是作为国外计算机制造商的分销商。在 90 年代中期，联想公司预测中国个人电脑将会出现爆炸性增长，于是决定建立和销售自己的个人电脑，以获得比代销国外品牌更高的利润。联想还认识到，价值正从提供产品转向为客户提供解决方案。因此，联想公司开始大举进入系统集成和软件开发领域。在这些领域 联想获得了更高的利润 业务也更加集中于企业和政府用户 这些用户愿意为整体解决方案支付高价。

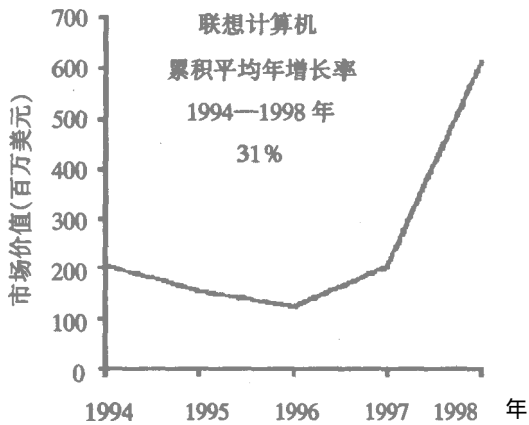


图 A3.1 中国计算机市场上的价值迁移

联想公司的企业设计的构成要素包括以下几个方面：

- 客户选择和价值设计（Value Proposition）：联想瞄准了若干客户群体，对每一个群体都有不同的价值设计。联想不仅开发了一系列产品，而且扩大了向企业和政府用户提供服务的范围。联想将国外厂商开发的应用软件改造成适合中国用户需求的产品，并且提供系统集成的服务。

- 业务范围：联想将其业务扩展到价值链的其他部分，远远超出了原来的计算机销售业务（见图 A3.2）。作为一家一体化的公司，联想现在能够在价值链的每一个环节都获取利润，尤其是在硬件制造，以及下游的系统集成和软件开发方面。

- 价值获取和盈利模型：起初，联想只是一个销售商，通过

联想公司向价值链其他环节的扩展导致

其市场价值在 90 年代末得到了巨大的增长

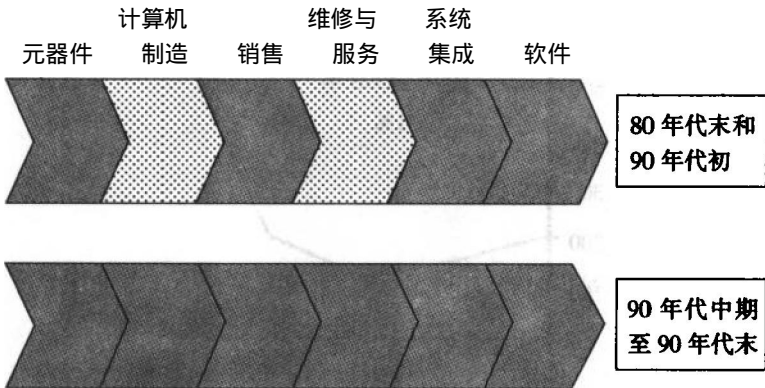


图 A3.2 联想公司的价值增长模式

销售其他品牌的电脑来获取微薄的利润。随着做出新的价值设计向不同的用户提供服务，联想拓展了获取价值的方式。通过制造自己品牌的个人电脑，联想可以提高生产效率获取价值。通过进入软件开发、提供服务和系统集成领域，联想可以通过捆绑式销售、售后服务以及有偿技术支持等方式来获取新的价值。

- 战略控制手段：联想以几种方式来保护它的利润。它充分利用早期的战略控制手段——销售渠道，与国外合作伙伴建立战略性联盟，比如在软件领域与 Computer Associates 的合作。这些合作关系使得联想能够获得新的用户，为那些愿意支付高价的用户提供增值服务。通过提供下游领域的服务，也使联想得到了用户的“忠诚”。最后，联想在公司用户和个人用户市场都建立了强有力的品牌。

- 组织模式：为了建立必要的工作流程和能力，从而在不同的业务领域取得成功，联想一直把公司组织结构作为一种手段。联想建立了一个新的机构，主要负责生产和销售自己的品牌电脑。这个机构甚至与联想最初的分销业务形成了竞争之势。这样做在客观上也有助于联想公司保持与其他制造商的销售关系。由于认识到公司需要不同的技术和能力，并且需要对大量销售商的设备和软件进行集成，联想还建立了一个负责系统集成业务的机构。

联想在开发自己产品的过程中确实得到了中央政府的支持。作为进入中国的国外高科技企业的合作伙伴，联想也获益匪浅。然而联想的成功主要是由于，它愿意根据用户偏好的变化而创新自己的企业设计。今天，联想公司 70% 的利润来自于那些在 1996 年之前还被看作是非核心业务的领域（见图 A3.3）。

今天，联想公司 70% 的利润来自于那些  
在 90 年代中期之前的非核心业务领域

1998 年联想公司的利润构成 (%)

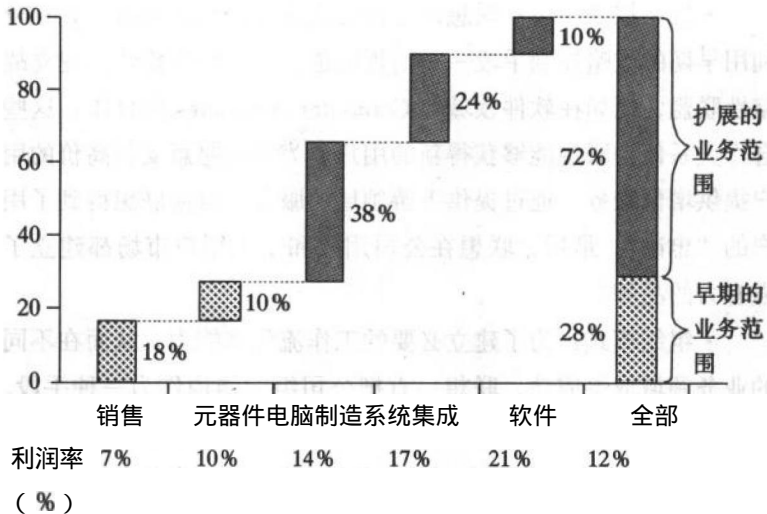


图 A3.3 联想公司的利润结构

## 二、科龙了解当地的客户

联想与科技界精英具有广泛的联系。与此不同，中国最大的制冷设备制造商科龙电器是从广东省顺德市的一个乡镇企业发展起来的。和联想一样，科龙电器的利润和 market 价值一直保持快速增长。而同一时期的许多同行由于生产能力过剩和激烈竞争，利润增长缓慢 (见图 A3.4)。

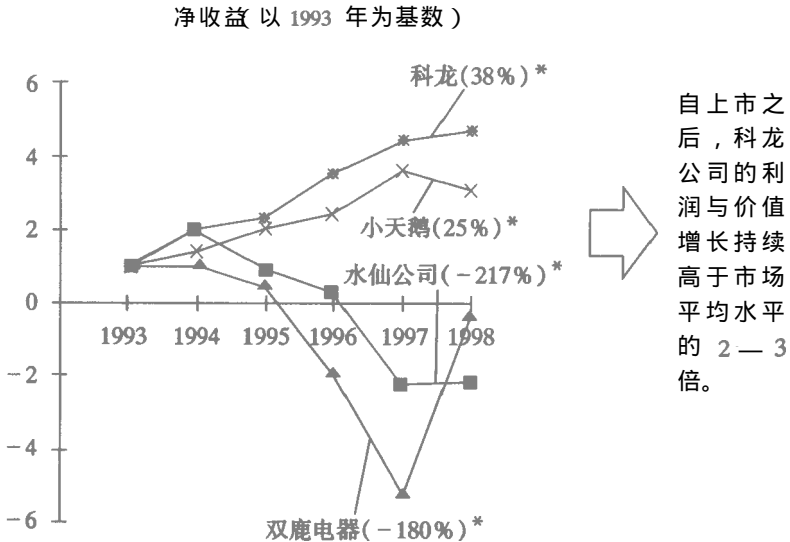


图 A3.4 广东科龙的利润增长

1993—1997 年的累积平均年利润增长率。

青岛海尔是中国最著名、最大的家电企业。通过在国内市场，以及最近在海外市场销售高档家电产品，海尔取得了成功。科龙走的则是一条不同的道路，它对国内市场进行了细分，推行多种品牌战略（见图 A3.5）。即根据不同的市场，采用不同的品牌。科龙的容声冰箱以其低廉的价格和简化的功能，主要瞄准尚未开发的农村和内地小城镇市场。高档次的科龙品牌则针对发达的沿海城市和更新换代市场。通过这种金字塔式的经营模式，以及对国内用户的了解，使科龙电器在与国外和国内同行的竞争中处于有利地位。

科龙电冰箱业务：针对不同消费者的多种品牌战略

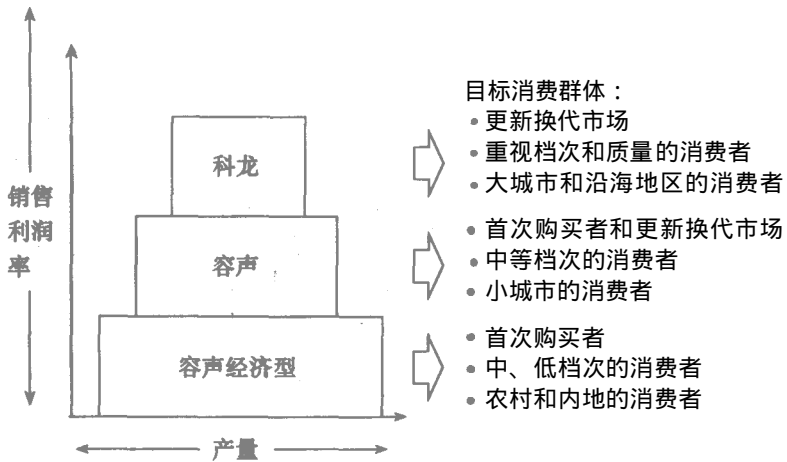


图 A3.5 广东科龙对不同消费者的多种品牌战略

科龙的创新性企业设计的构成要素包括以下几个方面：

• 客户选择和价值设计：为了拓展业务，同时避免在大城市与其他主要品牌直接竞争，科龙将它的产品市场放在了有待开发的农村和内陆省份。与城市消费者不同，农村的消费者大多数是第一次的使用者，只能买得起具有基本功能的产品。为了保护现有的“科龙品牌”的知名度，科龙推出了“容声”和“容声经济型”冰箱，这是一些更加简单、价格低廉的产品。瞄准特殊的客户群体，并做出适当的价值设计，这是科龙赖以取得成功的基石。

• 业务范围：科龙的许多同行只关注沿海城市市场。与此不同，科龙建立了既能服务于农村、也能服务于城市的制造能力和

销售能力。由于在不同产品中使用通用部件带来的成本优势，科龙向市场提供了恰当的产品和具有竞争力的价格。然后，又在西北和西南等内地省份获得了稳定的市场份额。科龙还在四川和辽宁建立了两家新的工厂，使生产更加接近内地市场。这不仅使科龙能够生产适合当地需要的家电产品，而且节约服务成本，缩短交货时间。

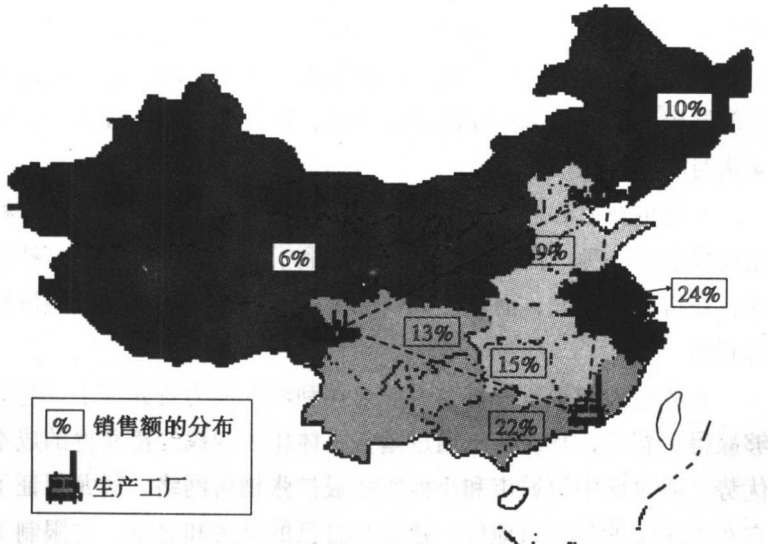
- 价值获取和盈利模型：作为多种品牌战略的自然延伸，科龙还采取了一种“产品金字塔”的盈利模式。科龙不仅在高档品牌上获得高额利润，而且在低档品牌上通过大批量和规模经济获得利润。

- 战略控制手段：科龙保护公司利润的能力首先在于，它能够赢得消费者，其次在于通过垂直一体化和规模经济获得的成本优势。通过向中等城市和小城市积极扩张销售网络，科龙保证了它在市场上的强有力地位，建立起自己的品牌知名度，并限制了后来者进入这些市场（见图 A3.6）。

- 组织模式：科龙公司组织结构的特点是，建立区域性生产工厂和全国性的销售与服务网络。这种组织结构使得科龙能够对市场变化作出迅速反应，更好地满足用户需求。为了拓展自己的网络，科龙 1998 年在小城市和农村地区建立了 300 多个零售点。科龙现在面临的挑战是，在全国范围内扩大和发展大量新的、一般性的产品销售商。

科龙的成功与美国惠而浦公司（Whirlpool）在中国市场的失败形成了鲜明的对比。作为世界上最大的白色家电产品制造商之一，惠而浦公司在中国的四家合资企业进行了大量的投资，但是败给了当地的竞争者。在销售和分销网络方面，惠而浦未能建立自己的销售渠道，而是严重依赖中国的合资伙伴，而后者几乎没

按地区划分的制造能力和强大的销售网络



科龙公司销售网点的扩张 (销售网点的数量)

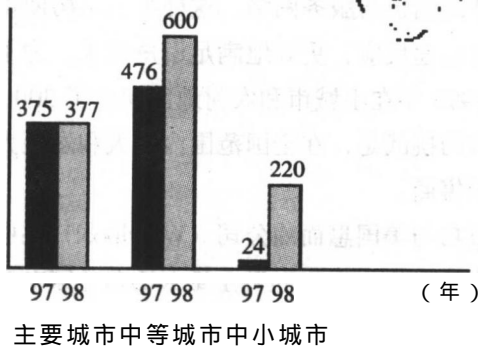


图 A3.6 科龙公司制造和销售网络的地区分布

有自己的销售渠道。另一方面，惠而浦未能在广告方面做出足够的投入，因而未能建立自己的品牌，以及向中国消费者宣传自己对产品的改进。在遭受了重大损失之后，惠而浦退出了中国的空调机和电冰箱市场。

### 三、不断创新现有的企业设计

正像本书第二部分介绍的创新者那样，联想和科龙都不满足于已经取得的成功。它们必须持续地注意客户偏好的变化，时刻准备创新它们的企业设计。

联想公司正面临着两个关键性的挑战：一是在国外同行寻求新的方式获取价值的情况下，如何保持对它们的领先地位；二是迅速进入新兴的因特网信息与服务市场。

面对联想在中国的成功，它的竞争对手并没有无动于衷。比如，IBM 公司已经开始帮助它的高级用户建设电子商务系统。同时，戴尔公司正试图改变中国传统的个人电脑销售方式，就如同它在美国以及其他地方所做的那样。目前，戴尔的用户主要是公司和政府。戴尔打算采取直销方式销售它的电脑，而非通过第三方渠道。利用自己的销售队伍、电话代理和因特网址来直销产品，戴尔正在向全球型“量身订做模式”（build-to-order）迈进。由于降低了销售成本，减少了库存，将应收账款降至最低，量身订做模式将为戴尔带来更多的利润。最后，许多像海尔这样的国内企业进入计算机领域，将给这个市场带来价格压力，而目前联想在这一市场享有品牌优势。

联想并没有止步不前，最近它采取的行动表明其企业设计的调整。在 1999 年夏，联想利用因特网将其销售商联网，这将会加快交货速度、降低成本。另外，联想宣布即将推出可以访问因

特网的低档电脑，使其产品加大了涉足网络的含量。为入门者提供服务的“联想 FM365”网站最近推出了诸如财经数据、免费电子信箱、免费电脑培训等项信息服务。随着因特网的使用在中国逐步普及，这样的捆绑式经营可以使联想保持其硬件销售的增长，同时寻求新的获取价值的方式。

同联想一样，科龙公司也面临着继续创新的压力。最近的进展表明，科龙已经决定从一个单一产品的制造商，发展成为一个多种白色家电产品的制造公司。通过发行新股票，科龙筹集了 1 亿多美元资金来加快增长。为了扩展其产品种类，科龙决定销售国外产品，已经同意用科龙的品牌销售惠而浦洗衣机。这是一种颇具吸引力的低成本扩张方式，可以使科龙充分利用其强大品牌、销售渠道和服务网络，特别是在中国的农村地区。科龙最近收购了华宝集团，这是一家中国的空调制造商。然而，随着外国公司逐渐学会在中国做生意，科龙的品牌和定价结构可能面对新的威胁。

#### 四、在亚洲其他地方的价值增长

除了联想和科龙以外，还有一些其他中国公司认识到价值驱动的企业设计所包含的思想，并成功地加以运用，实现了在利润和股东价值的持续增长。不过，价值增长的故事并不只限于中国。令人信服的例子在香港、日本、新加坡和台湾都有。即使面临亚洲经济危机，许多公司的股东价值仍然实现了显著增长。这些公司之所以出类拔萃，是由于掌握了企业设计的知识。

例如，香港的 Varitronix 公司曾经是一家电子手表的液晶显示屏制造商，它估计微型液晶显示屏具有广阔的市场前景。于是，Varitronix 从设计阶段就与客户（如移动电话制造商）开展

合作，密切注意客户需求的变化，赢得了客户的信赖。1992 年以来，该公司的战略控制使其股东价值的年增长率达到 17%，接近同类企业的 2 倍。

Vtech 公司一直是无绳电话和个人电脑制造商，由于预测到教育网络计算（Educational computing）的市场需求，开始涉足这一领域。通过强有力的品牌、遥遥领先于同行的产品开发，Vtech 公司建立了对利润流的战略控制。尽管竞争对手最终会染指这一客户群，迫使 Vtech 再次创新，但目前该公司已经独占了这一具有吸引力的利润区。

台湾国泰人寿保险公司（Cathay Life Insurance of Taiwan）在客户选择方面创新自己的企业设计。1992 年保险业放松监管以后，一些新公司进入了国泰寿险的业务领域。据分析家预测，国泰寿险的业务将会受到极大的负面影响。国泰公司的对策是，区分出最有价值的顾客，针对他们重新设计企业模式。该公司改善对顾客的服务，提出了高价值的险种。在过去的 5 年中，国泰寿险的单位保单收益一直保持领先地位，顾客的“忠诚度”也提高了。尽管一部分市场份额被新公司夺走，但国泰留住了最有价值的顾客，从而保证了利润。

## 五、创造更具灵活性的企业文化

尽管取得成功的战略规则已经发生巨变，中国和亚洲的许多公司仍然采用传统的战略流程和框架来处理新的问题。这些公司通过对当前情况的推断来建立自己的发展规划，而不考虑未来可能的非连续性变化。它们使用“核心能力”的思维方式来寻找企业未来增长的手段。而当其他努力都已失败时，它们又实施企业再造（Reengineering），以弥补过时的企业设计导致的营业利润

下降。所有这些在根本上都是一种以产品为中心、“由内到外”的思路。

前面的案例说明，成功的企业设计是从客户开始，即了解客户当前的偏好，以及偏好的可能变化轨迹，“由外向内”地展开。由于客户偏好和市场影响因素变化不定，所以“由外向内”的方法要求有一个动态的、灵活的计划决策流程。

在企业设计的知识带来的好处中，最为瞩目的是股东价值的明显增长。然而，企业设计还可以给组织带来好处。比如，企业设计有助于建立一种共享的战略制定框架，从生产线负责人到高层管理的所有人都采取一种“如果怎样，就该怎样”的态度，为未来设计多种可能的情景。由于对公司地位和发展方向建立了共识，企业设计的制定过程可以使公司上下广泛接受最终选定的战略。也许更重要的是，企业设计的知识有助于公司建立一种不断重新审视自身的企业文化。企业战略不能建立在对企业能力的静态了解之上，而应该基于不断演进的经营环境。

掌握了以价值驱动的企业设计的艺术，可以帮助企业将注意力集中于客户偏好和利润增长上面。有了这种方法，中国企业就能发现新的竞争性经营环境创造的机会，把重新设计了的企业引入未来中国市场上的利润区。