

<<聚焦法则>>

图书基本信息

书名：<<聚焦法则>>

13位ISBN编号：9787208046887

10位ISBN编号：7208046883

出版时间：2003-1

出版时间：上海人民出版社

作者：里斯

页数：300

译者：王笑歌

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<聚焦法则>>

### 内容概要

《聚焦法则：企业经营的终极策略》讲企业经营。  
自从杰克·韦尔奇成功改造通用电气成为多元化跨业集团后，美国无数企业纷纷仿效。  
通用汽车、福特、西屋电气、施尔、IBM、柯达、西尔斯……可惜没有一个成功，接着日本、韩国的  
跨业集团公司纷纷落马，现在中国开始一轮集团化浪潮，它们会落入多元化陷阱吗？

## <<聚焦法则>>

### 书籍目录

导读 运用之妙 存乎一心专文 大竞争时代企业如何重新定位前言 未来企业领袖=杰出营销专家绪论  
集中经营 正是时候1 美国公司的多元化陷阱2 专业化：走向全球市场的保证3 分化：企业发展的推进  
方向4 以合并争取市场主导权5 零售业脱颖而出的模式6 双城记：两大可乐公司经营谋略7 质量定律：  
认知为先8 找到你的代名词9 缩小目标范围10 适应变化的方法11 分家分出黄金来12 建立多阶梯目标13  
化混沌为有序14 跨越壕沟的四大要素15 制定长期目标的15招

## &lt;&lt;聚焦法则&gt;&gt;

## 章节摘录

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

全球化将对你的企业造成什么影响呢？即便你没有改变产品或服务，它也将使你走上业务多元化的道路。

要对此现象作出解释，最好还是使用一个类比。让我们来假设你生活在怀俄明州一个只有50人的小镇。你在小镇上能找到什么样的零售商店呢？不错。一个什么都卖的“杂货”商店：食品、衣服、汽油等等，应有尽有。

现在我们来看拥有800万人口的纽约市。你又能找到什么样的零售商店呢？很清楚。许多高度专业化的零售商店。比如说，不仅仅是鞋店，而是男式鞋店、女式鞋店、儿童鞋店、运动鞋店等等。

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

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

全球贸易的繁荣令人惊叹。你到世界上任何一个主要城市去旅游，都能在从机场到市中心的路上看到各种广告牌：夏普、佳能、三星、施乐、飞利浦、万宝路、壳牌、IBM、可口可乐。你究竟是在哪个国家？如果只看广告牌的话，你根本不可能知道自己身处哪个洲，更不用说是哪个国家或城市了。

因此，百事公司的规模比可口可乐公司大得多，这就不足为奇了。可口可乐公司一直固守着自己的传统饮料口碑。最近一百事公司的销售额达285亿美元，而可口可乐公司只有162亿美元。

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

也就是说，每一美元的销售所实际得到的价值，可口可乐公司几乎是百事公司的四倍。这就是集中经营的魔力。

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

你可能会这样想：这么说不公平，百事公司是被它那些利润相对低的快餐业拖累的。那么我们再做个比较：麦当劳和百事。麦当劳有大约14000家分店，销售额为74亿美元，而百事有24000家分店，销售额仅为94亿美元。如果让你选择的话，你难道不是舍百事而选麦当劳吗？选择的一个重要理由就是利润。在麦当劳的74亿美元销售额中，净收益达11亿美元，占15%。而百事的净收益只有4亿美元，只占了它销售额的4%。

在股市上也显示出同样的事实。麦当劳的规模较百事的连锁店小得多，然而它在股市上的价值为310亿美元。

## &lt;&lt;聚焦法则&gt;&gt;

而肯德基、塔克贝尔和必胜客的总价值没有确切数字，要靠推测。

一种估量方法是，将它们的净收益作为百事公司总的净收益的百分比，然后计算出百事公司总的市场价值的百分比。

照这样的算法，百事连锁饭店价值100亿美元。

再次提请注意集中经营的力量。

麦当劳销售额74亿美元，市场价值310亿美元。

百事连锁店销售额94亿美元，价值却为100亿美元。

规模小而集中经营的公司的价值是大而分散经营的公司的三倍之多。

实际情况可能更甚于此。

市场价值仅仅代表在这个价位上投资家乐意购买或出售某个公司的股票。

如果他们确实理解集中经营的效力所在，他们可能会出更高的价钱。

对于百事公司来说，它的快餐业的分散经营程度是双倍的。

首先，它们是一系列自身都在互相竞争的品牌和麦当劳的单一品牌相抗衡。

其次，这些快餐品牌效应被其作为饮料公司的地位所冲淡，而麦当劳就没有这样的弱点。

然而，并不是快餐业拖慢了百事的步伐。

透过它已取得的辉煌，我们看到的事实是，这个公司基本上采用的是分散经营的模式。

像百事这样分散经营的公司，和可口可乐这样相对集中经营的公司竞争，会遭遇的艰难是很可以想象的。

首先，也是最重要的一点，是管理上的问题。

“职业经理人在经营上无所不能”这是近年来最受质疑的一种观念。

管理首先是一门学问，需要个人素质（适用于各行各业的素质）以及观念方法（同样适用于各行各业）。

这些都是放之四海而皆准的。

但同时管理也需要知识（来源于实际工作的知识）和经验而后者正是职业经理人最大的弱点。

20年的实践经验决非短短6个月的实习培训可以获得的。

这正是百事公司的本质问题所在。

公司需要一个饮料专家来经营饮料业，一个快餐专家来分管富利多—乐事，一个餐饮专家负责饮食连锁店。

可是谁来选择分管各个经营范围的人呢？首席执行官。

但他也只是其中一个行业的专家，不可能同时精通其他两行。

当年可口可乐买下哥伦比亚电影公司后，高级执行官的位置频频走马换将，然而业绩每况愈下。最终只好放弃了电影公司，易手他人。

百事解决其管理上的问题的方法是，将那些有潜力的管理人员不停地从这个部门调到那个部门。其实只需用简单的数学运算就能知道这种方式的弊端：百事公司每一个管理人员的实际工作经验平均比在可口可乐公司工作的同行要少三分之二。

要想挑出一个称职的人来管理某个行业，本人必须在这个行业具有深厚的知识和丰富的经验。

正如一句老话说的：“熟能生巧。”

无论这种想法是否正确，顾客相信胜人一筹的商品就是赢家。

因引，要树立优秀质量的公众认知，最简便易行也最直接的办法就是占据领先地位，并宣传你的领先地位（宣传的是领先地位，不是质量）。

福特公司就是这样坚持不懈地告诉它的员工，质量是第一要务，同时告诉它的潜在客户，福特车是全美销量最大的车。

“福特肯定比其他的车好，因为买福特车的人比买其他牌子车的人更多。”

对于企业来说，领先地位本身最具有说服力。

领先说明质量最好。

哪一种胶卷最好？柯达，名列第一的品牌；哪一种进口啤酒最好？

喜力，名列第一的品牌；哪一种番茄酱最好？亨氏(Heinz)，名列第一的品牌。

## &lt;&lt;聚焦法则&gt;&gt;

领先地位不仅是优质的证明，也是它本身得以维持的保证。

独占鳌头的品牌会一年一年将领先保持下去。

一家营销公司将1923年25类产品中排名第一的品牌与今天相比较。

你会相信吗？70余年来只有5个品牌失去了它们的领先地位，其余20个品牌在市场上依然位居同类产品之冠。

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

这些同类产品的佼佼者多年以来几乎未做任何基础性的调整，但它们是商业大亨：可乐中有可口可乐，剃刀中有吉列，轮胎中有固特异，尽管它也曾做过调整：要不是该公司毅然决然转而投产辐射层型轮胎，很可能将自己的龙头地位拱手让给米其林公司。

有一点需要注意：如果你问顾客为什么他们会购买第一名的品牌，他们几乎不会回答说：“因为它是第一。”

他们的回答常常是：“因为它更好。”

企业也好，顾客也好，他们都对质量定律深信不疑，即胜人一筹的商品就会赢。

因此，假如你拥有第一的品牌，你肯定拥有更好的产品质量。

要在人们心目中塑造良好的质量认知，占据领先是最佳方法之一。

这正是许多公家后的公司已获成功的首要原因。

哈里·杜鲁门的桌上有一条座右铭“金钱在此停留”。

总裁的位置实际上是公司权力锁链上压轴的一环。

难怪许多追求自愿我的人人都热衷于总裁这个宝座，不仅仅是为了金钱，也为了权力。

一旦掌管了大局，你非得成功不可；一旦成为领导，你就是公司内外所关注的焦点。

那么过去几年中哪些公司日子受媒体关注的呢？

当然非微软和IBM莫属了。

我敢打赌大家一定知道比尔·盖茨是微软总裁，罗·盖斯特纳是IBM的总裁。

但微软和IBM的二把手是谁呢？

这个答案可能只有这两家公司的员工才知道。

如果你是二把手，甚至职位更低，那当然和总裁大不一样。

公司经营的成败与否都与你无关，金钱也不会在你那里停留。

一项对300家大公司的调查表明，总裁们的薪水和奖金比二把手要多出54%，这还不包括优先认股权，算上它还会多出很多。

金钱也会在总裁这里停留。

## &lt;&lt;聚焦法则&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

前言 未来企业领袖=杰出营销专家 我大半生的时间是从事营销和营销研究，本书将讨论企业如何聚焦经营的问题。

我认为市场营销过程中的真正目标——它并不仅是提供一种产品或服务，而是开创未来。

企业管理的首要任务是开创未来；不仅仅是整体意义上的未来，还包括了公司业务的具体前景。从某种意义上说，聚焦经营能预见前景如何，并能通过具体步骤达到前景目标。

这就是市场营销的主旨。

彼得·德鲁克曾经写道：“任何企业都有两个且只有两个基本功能——营销和创新。

”他还说过：“营销是企业显著且惟一的功能，企业之所以不同于其他人类组织是因为它将一种产品或服务推向市场；而教会、军队、学校和国家都并非如此。

任何视将产品或服务推向市场为己任的组织都是企业。

任何不从事营销或只是偶尔为之的组织都不属于企业性质，而且永远也不可能如企业一样运营。

”现在是营销得到它应有的重视的时候了。

尽管彼得·德鲁克早在1954年初版的《管理实务》一书中就谈到过上述观点，但这些还是经过了很长时间才为美国公司的董事们所接受。

而且在当时，公司们改变其战略重点的进程是极其缓慢的。

第一次世界大战后，公司的重点是生产。

管理的艺术只是体现在弗雷德里克·泰勒的时间与动作的研究当中。

当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。

第二次世界大战后，公司重心逐渐转移到财务上。

管理的艺术则体现在“资产组合”中。

买卖公司，牟取高利的企业便是成功的商家。

今天的情形又怎样了呢？管理中的生产和财务方面都已轮番上过阵了，今天公司的重心是营销。

微软的比尔·盖茨，MCI的伯特·罗伯茨，佩罗集团的罗斯·佩罗，沃尔玛的山姆·沃尔顿，ConA-gra的麦克·哈泼，麦当劳的弗雷德·特纳，沃特·迪斯尼的迈克尔·埃斯纳，宝洁的约翰·斯梅尔，可口可乐的罗伯特·戈祖埃塔，以及通用汽车的罗杰·史密斯，他们有何共同之处呢？你会认为他们是过去十年中最杰出的总裁。

的确如此，据《广告时代》的说法，他们还是1985—1994年的“年度最佳营销者”（迈克尔·埃斯纳1995年再度折挂）。

《广告时代》认准了当今企业界的现实。

总裁其实也是市场总裁。

惠普的创建者之一大卫·帕卡曾说过：“营销部门的工作太重要了。

”说微软是近十年来最免会引起争议。

IBM的罗·盖斯特纳曾对比尔·盖茨和其公司评价道：“以我在营销方面20年的经验来看，我们在软件领域最大的竞争对手并非是科技出色的公司，而是市场做得最好的公司。

”你也许会问，一个做营销的人怎么会写一本管理的书呢？

问得好。

问得好，但更胜一筹的问题是：我们怎样定义管理者？

答案就是：他是一个能读懂资产负债表和损益报告表的市场营销者。

## <<聚焦法则>>

### 编辑推荐

营销大师在《聚焦法则：企业经营的终极策略》中对数以百计的著名大公司一一具体分析，从产品、营销、财务、运作、前景等许多角度，反复论证了他“准确定位、集中经营”这样一个致企业成功的法则。

<<聚焦法则>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>