

多元化、品牌延伸與融合效應等管理趨勢為何常導致企業失去聚焦與利潤？

企業管理趨勢如多元化、品牌延伸與融合效應（或協同效應）之所以經常導致企業失去聚焦與利潤，核心原因在於這些策略往往是出於**追求短期成長和規模擴張的渴望**，而非基於堅實的長期聚焦原則。作者將多元化、品牌延伸、協同效應和融合效應視為「啟示錄的四位騎士」，持續禍害美國企業。

以下是這些趨勢導致企業失去聚焦與利潤的具體原因：

1. 多元化發展 (Diversification)

多元化發展是一種追求增長、尋求新目標、開展新業務和進入新市場的戰略。

- **分散風險的迷思：**多元化的基本觀念是「不要把所有雞蛋放在一個籃子裡」或認為「兩攤爛生意勝過一攤好生意，因為它分散了風險」，但作者認為這種觀念是愚蠢的。
- **管理與資金分散：**多元化分散了公司的資金和管理層的注意力。當公司涉足太多市場，提供的產品或服務種類過多時，公司原有的意義就會失去。
- **長期失敗率高：**多元化收購往往無法長期持續，例如許多公司在收購後幾年內就將業務出售或分拆（有時被稱為「六年之癢」），承認這是個糟糕的主意。例如，施樂公司（Xerox）擴張到金融服務領域，最終遭受了高達 \$7.78\$ 億美元的稅後壞帳，並錯過了核心業務（影印機）東山再起的時機。

2. 品牌延伸 (Brand Extension / Line Extension)

品牌延伸是公司基於「利用品牌價值」的習慣做法，將品牌用於其他品類。

- **稀釋品牌心智定位：**品牌需要聚焦，只有長期聚焦才能培養出強大的公司。品牌延伸使品牌失去既有的含義。品牌越是掛靠更多的產品和服務，其聚焦優勢就越少，影響力也會變得越小。
- **導致虧損：**品牌延伸可能導致巨額虧損。例如，IBM 將大型電腦品牌用於個人電腦業務（IBM PC），據報導在 \$23\$ 年的經營中虧損了 \$150\$ 億美元。
- **新產品高失敗率：**儘管企業熱衷於品牌延伸，但大多數新產品都以失敗告終。在超市和藥店新增的消費商品中，約有 \$90\%\$ 是延伸品牌，而在推出兩年後，只有 \$10\%\$ 仍留在市場上。

- **內部競爭與蠶食效應：** 品牌延伸常導致公司的多條產品線互相拆台，而非互相協調。例如，百威淡啤（Budweiser Light）的銷量增長是以百威普通啤酒的銷量下降為代價換來的。

3. 協同效應與融合效應（Synergy and Convergence）

協同效應與融合效應是為公司擴張策略辯護的藉口，但它們通常無法實現預期的結果。

- **協同效應的假象：** 追求「\$1\$ 加 \$1\$ 等於 \$3\$」的協同效應通常是幻想，結果往往是「\$1\$ 加 \$1\$ 經常等於 \$1.5\$」。例如，惠普（Hewlett-Packard）與康柏（Compaq）合併後，惠普的利潤率從合併前的 \$6.3\%\$ 下跌到 \$2.4\%\$。
- **融合效應違背自然規律：** 融合效應（Convergence）的理念認為，數字技術正在融合電腦、通信、娛樂等行業，公司因此必須合併或結盟。然而，作者強調商業世界的動力不是融合，而是**分化（Differentiation）**。
- **專業化勝於大而全：** 試圖「什麼都做」的公司會失去聚焦。例如，索尼公司（Sony）生產一切，在過去 \$10\$ 年的稅後利潤率僅佔收入的 \$0.9\%\$；而聚焦於單一產品（視頻遊戲和遊戲機）的任天堂（Nintendo），其平均銷售利潤率則高達 \$13.9\%\$。
- **垂直整合的失敗：** 試圖透過垂直整合（如內容與渠道的合併，例如迪士尼收購 ABC，或索尼收購哥倫比亞電影公司）尋求協同效應，結果往往是項目回報不佳或巨額虧損。

總結：聚焦的力量與利潤的關係

利潤是企業的生命線，也是成敗的分水嶺。企業管理層的戰略失誤，特別是追求增長而失去聚焦，是導致利潤下滑的主要原因。

- **能力的喪失：** 如果公司失去聚焦，就會失去能力。它會變成在過多產品和市場上浪費能量的太陽，而不是像激光那樣強大、主導市場的能力。
- **缺乏經驗與知識：** 多元化經營的公司難以讓經理人成為真正的專家，他們在行業內缺乏所需的知識和經驗，導致難以做出正確的經營決策。
- **股價的證明：** 股票市場的估值證明了聚焦的力量。例如，收入較小的可口可樂（聚焦於飲料）的市值，是收入較大的百事公司（PepsiCo，多元化經營包括餐飲連鎖）的兩倍多。可口可樂每 \$1\$ 美元收入所創造的價值幾乎是百事公司的四倍。