

什么是战略

TROUT ON STRATEGY

摩根斯坦利所推崇的商业战略思想

杰克·特劳特

Jack Trout 著

感谢

爱书网 www.ilovebook.cn

提供图书模板

目 录

中文版序

专文推荐

前言

第一讲 战略就是生存之道

第二讲 战略就是建立认知

第三讲 战略就是与众不同

第四讲 战略就是打败对手

第五讲 战略就是选择焦点

第六讲 战略就是追求简单

第七讲 战略就是领导方向

第八讲 战略就是实事求是

战略要点

中文版序

《哈佛商业评论》在 1996 年的 11 月号上，发表了哈佛大学迈克尔·波特教授的一篇文章，叫做《什么是战略》。后来，这篇文章被商业界誉为是与杜拉克《经营之道》齐名的“管理史上的奠基之作”

该文着重论述的观点是：所谓战略就是创造一种独有的定位，《美国投资研究》及时对此作出了评论，说用我的方式来演绎战略，应该会比波特教授简明易懂一些。这就是我推出这本书的缘由。

自从我于 1969 年提出定位观念以来，35 年间我接 Strategy2 战略触了千百个企业。我发现，许多违背定位法则的人付出了高昂代价，如 DEC、施

乐、AT&T 等公司(详见拙著《大品牌大麻烦》)。而不少有识之士赞同定位理论，他们的公司也因此受益匪浅，包括 IBM、宝洁、美国西南航空、通用电气、莲花公司、约翰老爹等等。迈克尔·波特教授则在其论文著作《竞争论》中说，他早期对定位理论的研究，为其思考企业问题提供了动力。

正因为如此，我向波特教授要回了“什么是战略”这个已被弄得有些复杂的问题，并肩负起一个定位原创者应尽的责任，给这个问题一个更加简明易懂的回答。

中国素有“世界工厂”之称，她为遍布全球的公司生产越来越多的产品，现在是她为自己的产品建立品牌的时候了。这意味着中国必须在生产技术的基础上，提升把握市场的战略能力。也就是说，中国品牌必须学会应对市场上众多品牌的激烈竞争，并从中胜出。最佳的学习方法，就是把美国市场看成竞争实验室，这样中国企业就能避免美国企业在打造品牌时所犯的错误。

我之前的 10 本著作，描述了美国实验室中所发

生的情形。《什么是战略》一书集结了这些书中我对战略的核心心得，我期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品牌的有益起点。

杰克·特劳特

专文推荐

战略思想：迈克尔·波特再次贩卖特劳特和里斯

Strategic Thoughts: Michael Porter
Reinvents Trout & Ries

摩根斯坦利《美国投资研究》

在《哈佛商业评论》11~12月刊中，迈克尔·波特提出了“什么是战略”这个问题。我们大体上认同他的回答：战略不是运营效益，而是取决于需要作出取舍的独特定位，取决于多项运营活动的“配称”。事实上我们对波特的回答非常熟悉，因为这正是我们最欣赏的战略家特劳特和里斯多年来宣讲的

观点。

我们最初是在 1991 年发现了杰克·特劳特和艾·里 2 战略斯的著作，即《营销战》（中国财政经济出版社 2003 年中文版）那本书。从此，我们将其战略原则应用在电脑行业，信奉技术最好的产品不一定胜出。实际上前述两位的核心观点指出，商业不是产品之战而是顾客心理之战。有赖于他们简明但有时和直觉相反的指引，我们取得了实际的成功。我们认为，这本 250 页的经典著作展现了一个令人相当关注的观点，其建设性价值远远超出了“物有所值”。

作为现代商业战略的教授，迈克尔·波特受到了挑战。他在《竞争战略》（Competitive Strategy）中列出的三条通行战略——成本领先、差异化和业务聚焦，现在被认为太过静态和局限。故此，波特在他这篇《什么是战略》的文章中正式对戴维尼（Richard D ' Avenl ' s）“超级竞争（Hypercompetition）”的观点作出了回应。戴维尼的“超级竞争”观点指出，持续优势是不存在的，

只有通过打破现状才能获得一系列短暂优势。因此，长期的成功需要动态战略，不断地去创造、毁灭又再造短期优势。

波特教授驳斥了超级竞争观点，把它叫做“自残行为，而不是竞争模式演变的必然结果”。波特的观点很专文推具说服力，而用特劳特和里斯的理论来阐述则更为简明。

关于“定位是战略的核心”

波特写道：“面对当今风云变幻的市场和日新月异的科技，曾被视为战略核心的定位(positioning)被斥为过于一成不变而遭到遗弃。”他为之辩解说，现在时兴的外包、全面质量管理和流程再造确实能提高运营效益，但它们和战略不是一回事。

杰克·特劳特是定位之父，他于1972年在《广告时代》上以一篇名为《定位时代》的文章提出了定位观念。特劳特和里斯原来出自广告界，但他们

的理论广泛适用于企业战略。两位提出的定位，就是指借助持续、简单的信息在顾客心智立足，占据一个位置。而最佳的效果，即是让企业在顾客心智中拥有一个字眼，就像沃尔沃代表“安全”，英特尔代表“微处理器”。

波特先生和很多战略家一样，都没有完全掌握定位的要点——定位并不体现在市场上，而是指企业如何在 Strategy 战略顾客心智中建立地位。事实是，可口可乐只不过销售很容易仿制的糖水，如果不是在大众心智的可乐阶梯上占据首位并因此代表美国价值，它怎么可能创造出如此高的市值？还有哪家类似的企业能做到这样？特劳特和里斯已经证明，很难借助品质差异建立起战略，质量是参与市场竞争的基本筹码，但甚难形成战略性差异。

关于“战略建立在独特的运营活动之上”

“竞争战略就是创造差异性”，波特接着描述了

美国西南航空公司和宜家家具公司，它们如何从事或选择不同于竞争对手的运营活动。波特说“差异性”所指的不只是顾客群选择，还包括选择异于竞争对手的一系列企业运营活动，并进一步论述了战略定位三个不同的原点，指出市场发生新顾客群和购买力凸显变化时容易找到定位。

那是当然！特劳特和里斯早曾说过，在顾客心智中建立定位必须做到差异性。这在某种程度上肯定了波特的观点，即战略应该是竞争导向而不是顾客导向。攻占专文推一个强敌据守的山头无异于自杀，秘诀在于创造竞争差异，第一个进入心智——开创不同的“第一”，优于跟进的“更好”。如果竞争对手已占据心智地位，凭借做得“更好”无助于获胜，就像苹果电脑公司无法以技术更好胜出微软公司一样。事实上，是特劳特和里斯帮助美国西南航空公司建立了独特定位，而不是波特。

正因为“成为第一”是如此重要，特劳特和里斯建议，屈居后位的企业应该通过创建新的产品品类而成为该品类第一。当莲花软件公司在试算表一

战输给微软后，它创建了一个新品类——群组软件，从而成了新品类的第一。该决策的回报，是使 IBM 在收购莲花公司时付出了 35 亿美元（译注：特劳特 1991 年为莲花公司确立“群组软件”定位）。

关于“持久的战略定位需要做出取舍”

波特说得相当不错，竞争者会尝试通过重新定位或骑跨定位对领导者加以仿效。正因为如此，“定位取舍在竞争中无所不在，这是战略的本质。那些想为所有顾客提供所有服务的企业，很可能由于战线过长而出现混乱，其员工常常需要在没有任何明确规划的情况下做出日常运营决策”。通过业务聚焦，战略定位方可坚守。大陆航空公司曾推出 Continental Lite 业务，仿效西南航空公司以对其施行攻击，结果惨遭失败，这是骑跨两个定位难以成功的例证。

在这里，特劳特和里斯提出的三条法则发生了

作用(译注:特劳特及里斯 1993 年推出商业名著《22 条商规》)。其一是“聚焦法则”,指企业要集中精力做好一样业务,从而在顾客心智中拥有一个概念。一旦企业在此方面占得先机,别人永难超越,因为顾客的认知很难发生改变。第二条法则是“牺牲法则”,也即是有舍才有得,领先者应该不断加强自己的定位,提防自负到以为自己能做好任何业务。

第三条是“延伸法则”。大陆航空公司所犯的就是品牌延伸错误,它原本是一个提供高品质服务的品牌,却去兼容经济型的低服务短途飞行业务(同样,低服务品牌也耗不起大航线业务的折腾)。顾客被搞糊涂了,因为大陆航空公司在顾客心智中的概念不再清晰。这条原则,一样有助于解释 AT&T、通用电气和施乐公司为什么在电脑领域遭遇失败。

关于“配称增强并维持竞争优势”

“定位选择不仅决定企业应该开展哪些运营活

动、如何设计各项活动，而且还决定各项活动之间如何关联。运营效益探讨的是如何在各单项活动中达成卓越，而战略关心的是如何将活动有机地组合起来。”换句话说，竞争优势是各项活动环环相扣而形成的整体系统，这使得竞争对手难以仿效，从而创造了持续性优势。我们看到，波特对当前流行的强调单项核心竞争力的观点进行了猛烈抨击，这些观点源自普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和加里·哈默尔(Gary Hamel)在《战略意图》和《企业核心竞争力》两篇文章中的论述。

波特把战略定义为在企业各项运营活动之间建立一种配称，这没有错，但只反映了静态结果的一面。特劳特和里斯给出的完整描绘，是战术导出战略。很多管理思维是自上而下的，而特劳特和里斯提出的战略思维是自下而上：战术是企业运营着力的焦点所在，其定义是 7Strategy 战略寻找到竞争性差异的心智角度(以区别化竞争进入顾客心智)。战术只能在市场上找到，在办公室里是规划不出来的。

战略作为一致性的营销方向，支持战术实现。所有资源必须以此整合起来，支持企业的战术焦点。这就是波特想要建立的“配称”。美 1514 南航空公司的战术焦点在于“短线飞行”，这决定了它的战略整合是快速周转、单一舱级、不供正餐、没有座位预订和行李托运服务。正如特劳特所说：战术是钉子，而战略是将战术打入顾客心智的重锤。

关于“增长陷阱”

波特说：“在影响战略的诸多因素中，强烈的增长欲望可能是最危险的。管理者们一直跃跃欲试，想一步一步地突破定位限制，但这样会使一个公司的战略定位变得模糊。”他以美泰克(Maytag)为例，这家成功企业为了追求增长，把经营焦点从洗衣机和干衣机延伸到了冰箱、炊具产品上。结果企业虽然因此做大，但利润专文推反而下降。那么如何在保持战略的同时获取增长？波特的建议是深化定位，

而不是拓宽它。

特劳特和里斯在多年前，就给出了如何看待增长的观点。管理者们借增长之名，常做出笨事来，但股市只认赚回投资的企业，给它们以回报。执行官们必须认识到，再大的树也无法长上天去。好的新业务概念，应该发展出新的产品品类，从而建立起新定位品牌。宝洁就擅长这么做。

里斯在新书《聚焦法则》中谈到，企业应该通过并购加强自己在已有领域的市场份额并强化经营焦点，而不应该通过并购搞多元化。确实，每个年代都有与聚焦唱反调的热门词，它们注定难逃恶果：20世纪70年代是“多元化”，80年代是“强强联合”，如今轮到了“整合”。

注：原文刊于摩根斯坦利《美国投资研究》1996年11月18日。

前 言

我早年任职于通用电气公司，之后接触了美国乃至全世界的千百个企业，因此有幸了解商业成功的关键。我把这些观点仔细归类后收录到《定位》《22 条商规》等十本书中，并且对全球的商业人士做了无数的讲授。

我不只一次地体会到，成功并非源自合适的人员、正确的态度、恰当的工具、适当的模型和合理的组织机构。这些因素都有助于企业走向成功，但必须要加上正确方向的引导。

我认为，成功就是要找到正确的战略。

这是因为，战略是一致性的经营方向。战略决定产品规划，战略指导企业如何进行内外的沟通，战略引导组织工作的重心。

搞清楚战略的实质，找对正确战略的能力就越强，同时更能避免在竞争激烈时代容易遇到的大麻烦。为此，我给出的战略的定义是：**战略就是让你的企业 and 产品与众不同，形成核心竞争力。对受众而言，即是鲜明地建立品牌。**

我一直在为企业讲授商业的本质，现在我把过去所写书中谈到的有关战略的课题汇集，精写成这本书，提出商业成功应该遵循的重要原则。

本书是我在商界漫漫旅途中获得的战略心得，全部凝结于其中。

杰克·特劳特

第1讲 战略就是生存之道

战略是大竞争时代的商业生存之道，也就是在我所指的“选择暴力”中如何生存。

最初，选择不成问题。当我们的祖先考虑“今天吃什么”时，答案不太复杂，他在附近能追捕、猎杀并拖回洞穴的任何动物就是他的食物。但如今，人们生活在商业社会，而商业步入了大竞争时代。走进巨大的超级市场，你将看到大量各式各样的肉，它们由别人追捕、猎杀、清洗并包好。你的问题不再是捕猎，而是要在货架上摆放的成百上千种肉中作出选择：你该买红肉还是白肉？何种白肉，或是人造肉？

这仅仅是问题的开始，接下来你必须决定自己要买动物身上哪块肉：腰，排骨，肋骨，腿肉还是

臀肉？

此外，要是你的家人不吃肉，那你为他们买点什么回去？

钓鱼进餐？

对我们祖先而言，捕鱼很简单。只要削个矛，然后等待好运降临。

今天，当你步入 Bass Pro，或者 L. L. BEAN，或者 CABELA' S，或者 ORVIS 商店，你会被一大堆鱼竿、卷线器、鱼饵、服装和小船搞得眼花缭乱，迟迟做不了决定。

在 Bass Pro 位于密苏里州斯普林菲尔德的占地 30 万平方英尺的旗舰店里，你可以获得更多个性化服务。店员会给你理发，然后用剪下的头发给你做个鱼饵。

从我们的祖先削尖长矛至今，事情已发生翻天覆地的变化。

外出用餐？

今天，很多人觉得听别人介绍来决定吃什么是个更第 1 讲战略就是生存之好的方法。

但在有些城市，比如纽约，要决定去哪个餐馆吃饭可并不容易。因此在 1979 年，尼娜(Nina)和迪姆。查格(Tim Zagat)首创了第_份纽约餐厅指南，帮助我们解决这个选择难题。

今天，口袋大小的《查格餐厅指南》(Zagat)已成为畅销书，它整理了 10 万人对美国和国外逾 40 个城市的餐厅的打分和评价。

选择的爆炸式增长

最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。据估

计，在美国有 100 万个标准存货单位(SKU)，普通超市有 4 万个标准存货单位，但一个普通家庭只要 150 个标准存货单位就能满足 80%~85% 的需求。也就是说，我们会忽略超市里的 39850 个货品。

在 20 世纪 50 年代，买小汽车就是在通用汽车、福特、克莱斯勒或美国汽车生产的型号中挑选。今天，你 Strategy 战略 6 要从通用汽车、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、菲亚特、日产、三菱、雷诺、铃木、大发、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚和富豪中挑选。在 20 世纪 70 年代早期，市场上有 140 种汽车型号可供选择，今天则多达 260 种。

甚至在售价 175000 美元的法拉利型的规模很小的跑车市场中，竞争也在加剧。我们现在有林宝坚尼(Lam-borgllini)、宾利(Bentley)跑车、亚斯顿·马汀(AstonMartin)和叫作 Vision SLR 的奔驰新品。

30 年前，大多数汽车生产商只提供 5 种车型。今天市场上有运动型多功能车、跑车、掀背式轿车、

双门轿跑车、多用途旅行车、旅行车、皮卡和混型车，这么多车型迫使各家企业把生产外包。有一家奥地利汽车生产商，如今同时生产宝马、吉普、梅赛德斯和赛宝汽车。尊敬的亨利·福特先生，可能正颇有兴致地在天堂俯瞰这一场景，他当初的概念可是所有车都漆成黑色并且一模一样。

汽车轮胎选择多的情况更糟。一开始有固特异、火石、凯力、邓禄普和西尔斯，现在则有固特异、普利司通、科尔多瓦、米其林、库珀、太腾、火石、凯力、邓禄普、西尔斯、路遥、倍耐力、将军、阿姆斯特朗、森特力、优耐陆，以及其他 22 种品牌。

最大的变化是，以前本地企业在国内市场抢生意，现在则变成了所有企业在全球市场的每个角落抢生意。商业进入全球化的大竞争时代。

保健服务的选择

让我们看看保健之类的基本需求情况。过去，你有自己的保健医生和保健医院、蓝十字保险，还

可能有美国安泰医保、医疗保险或医疗补助。现在你必须同新的品牌概念打交道，比如医疗合伙人、西格纳、布鲁科尔、哥伦比亚、凯撒、威尔朋特、郭伦母、牛津、美保、马尔第布兰，以及像健康保健组织、皮尔评估组织、内科医生医院组织和受欢迎供应组织。

选择风暴的蔓延

我刚刚仅描述了美国市场的情况，中国是正在崛起的国家，她的情况如何呢？

曾经在几十年里，中国的消费者只能购买国有企业生产的大同小异的食品。现在，每次购物时的选择正不断增加，他们既可以选国内品牌，也可以选国外品牌。最近的一个调查显示，一个由品牌食品构成的国内市场正开始成形，中国已经有 135 个国内食品品牌供消费者选择。这些品牌走过了很长的路，如今它们正在遭受选暴力的袭击；

当然有些国家的市场则远没有成形，它们是如

此贫穷和动荡，选择仅仅是人们心中的期望而已。

分化定律

分化定律推动了选择的增长，我在《22 条商规》一书中提到过这一点。

今天的计算机种类繁多，包括大型机、小型机、服务器、工作站、PC 机、笔记本、掌上电脑、超级电脑、游戏电脑等等。汽车同计算机一样，一开始也是个单一品类，三大品牌(雪弗兰、福特和普利茅斯)控制了汽车市场，接着这个品类分化了。

今天，一个接入有线电视的家庭，有超过 150 个频道可以选择。更让我们不安的是，“视频流”轻易让有线电视实现 500 个频道的梦想。有了这么多频道，如果你调换频道想看某个节目，当你找到时，它已经快结束了。

“分化”是一个无法停止的过程，下面的表格对此作出了证明——

选择的爆炸式增长

项目	20 世纪 70 年 代早期	20 世纪 90 年 代晚期
汽车型号	140	260
肯德基菜单项目	7	14
汽车式样	654	1212
油炸玉米饼品种	10	78
运动型休闲车式样	8	38
早餐谷类食品	160	340
电脑型号	0	400
脆果饼	3	29
软件名称	0	250000
软饮料品牌	20	87
网站	0	4557894
瓶装水品牌	16	50
电影	267	458

牛奶品种	4	19
机场	11261	18202
高露洁牙膏	2	17
杂志名称	339	790
漱口水	15	66
新书书名	40530	77446
牙线	12	64
社区大学	886	1742
处方药	6131	7563
娱乐公园	362	1174
非处方止痛药	17	141
电视机屏幕尺寸	5	15
利维牛仔服式样	41	70
休斯顿的电视频道	5	185
跑鞋式样	5	285
广播电台	7038	12458
女性内衣式样麦当	5	90
麦当劳食品项目	13	43
隐形眼镜种类	1	36

“选择”行业

选择的爆炸性增长，促成了一个帮助人们做选择的全新行业的诞生。我们已经提到过，就像《查格餐厅指第 1 讲战略就是生存之南》和保健报告卡。

无论你到哪里，都有人向你就各种事项提供建议。比如告诉你在 8000 个共同基金中买哪个，在圣路易斯如何找到合适的牙医，还有如何在成百上千的管理学院中挑选合适的 MBA 课程(这个课程可以满足你在华尔街找份工作的目的)。

《消费者杂志》和《消费者文摘》这些杂志，通过不断轮换报道产品类别，来帮助人们应对过多产品和选择的冲利击。问题是，这些杂志涉及太多的细节，以至于让人们比刚开始更加迷惘。

消费心理学家说，过量的选择正把我们逼疯。想想卡罗尔·穆格 (Carol Moog) 博士对此的观点：“可以立即得到的太多选择，让人们不再关注和思

考，变得如同肥鹅一样肥胖和疲惫，并丧失决策的能力……人们退却并麻木于过度刺激，他们厌倦了。”

选择的暴力

在字典里，暴力的定义是：通常是苛刻和残酷的绝对力量。

选择也是一样，现在的市场竞争残酷，是选择造成的结果。消费者有如此多的好选择，以至于企业要为错误付出惨痛的代价，稍不留神竞争对手就会抢走你的生意，而要夺回来变得甚为艰难。企业若不懂得这一点，将无法生存，现实就是这么残酷。

让我们看一些“死去”品牌的名字吧：美国汽车、Burger Chef、Carte Blanche、东方航空公司、Gainesbury's、Gimbel's、哈萨威衬衫、Horn&Hardart、Mr. Salty 脆饼、Philco、Trump Shuttle、VisiCalc、Woolworth's……

以上品牌，仅仅是不复存在的品牌中的一小部

分。

形势只会更糟

你可别指望形势会转好，我感觉情况会更糟。原因很简单，选择会制造更多选择。

在一本叫《更快》(Faster)的书中，该书作者描绘的未来令人更无所适从。他写道，几乎所有事物都在加速。以下是他书中的片段：

选择的扩张会陷入一个恶性循环：轰击你的信息越多，因特网的入口就越多，也就会产生更多向你倾倒信息的搜索引擎和自动应答程序；你拥有的电话线路越多，你的需求也越多；专利越多，专利权律师和专利搜索服务也越多；你购买或阅读的烹饪书越多，你越会感到要为客人提供新式的菜肴，你需要的烹饪书也越多。

复杂产生选择，选择激发科技，科技又创造复杂。若没有现代社会高效率的经营和生产，没有免费的号码、快递、条形码、扫描仪和占首要地位的电脑，选择不会如此快速增长。

真正有效的东西

有三位绅士进行的一项研究，被《哈佛商业评论》杂志描述为“一向以来所进行的最严谨的管理实践研究”。他们指出，商业中真正有效的不是CRM(客户关系管理)、TQM(全面质量管理)、BPR(业务流程重组)和其他工具，以及任何流行的东西。企业要在这个 Strategy 战略竞争世界中获得卓越表现，就必须掌握商业的基本规律。借用绿湾包装工橄榄球队教练林巴迪的说法，就是出色的阻截和擒抱。

绿湾队的第一条基本原则，是“设计并保持一个陈述清晰、焦点明确的战略”。要在战略上表现卓越，就是要清楚地知道战略是什么，并且不断地把

战略传播给客户、员工和股东。

战略是一个简单、焦点明确的价值定位，换句话说，战略是买你的产品而不是你竞争对手产品的理由。

战略的定义

如果说战略是企业在大竞争时代中的生存之道，是企业如何进入顾客心智而被选择，那么让我们先看看战略的定义：

战略：规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前调动军队进入最具优势的位置。(韦氏新世界词典)

诚如你所知，战略是个军事术语，敌人正在顾客心智中和你竞争容身之地。如果你想占据“最具优势的位置”，你必须首先研究、明白并掌控这个阵地，阵地即是顾客和潜在顾客的心智。

第2讲 战略就是建立认知

定位就是如何在顾客的心智中实施区隔，使品牌登入其中，占据一席之地。它涉及到心智如何处理信息和运作。

定位这个重要的词首先出现在 1969 年，那是《行业营销管理》杂志 (Industrial Marketing Management) 刊登了我所写题为《定位：同质化市场突围之道》的文章，当时“选择”刚刚开始逐渐增多。我之所以选择“定位(positioning)”这个词，是因为战略一词在字典中的定义是“针对敌人确立最有利的位置(position)”，这恰恰是定位要做的工作。

随后在 1980 年，我和艾·里斯在前文基础上形成了《定位》一书，1996 年我则进一步著述了《新

定位》(中国财政经济出版社 2003 年中文版)。作为定位理论的落定之作,《新定位》阐述了心智运作的规律,它们 Strategy 战略决定着商业战略的成败。

心智容量有限

人类心智如同计算机的存储器,它会给每条信息分配一处空位并保存下来。从这一点看,心智运行原理和电脑十分相似。

然而心智和电脑有一项重大差异:计算机对存人的信息通盘接受,心智却截然相反。心智只量受与其现直认知相符的信息,对其他的一律排除。

容量不足的容器

人类的心智不仅拒绝接受与其现有知识或经验不符的信息,也没有足够的知识或经验处理这些信息。在现代这个传播过度的社会,心智完全是一个

容量不足的容器。

根据哈佛大学心理学家乔治·米勒的说法，普通人的心智无法同时处理七件以上的信息。随便找个人说说第 2 讲战略就是建立认某类产品他记得的所有品牌，很少有人能说出七个以上。这还是人们最感兴趣的某类产品，对于兴趣不大的品类，普通消费者通常只能说出一、二个牌子。这也就是我在定位理论中提出的“数一数二”原则。最初没有多少人留意，直至杰克·韦尔奇以“数一数二”原则改造通用电气获得巨大成功，该原则才被世人重视。

试试把圣经中的“十诫”都列出来。如果这也太难了，那就举出癌症的七个危险信号，或者说出圣经《启示录》中的四位骑士都是谁，你能行吗？

既然我们心智这个容器小到无法回答这些问题，那又如何能记住那些像兔子一样大量繁殖的品牌名称呢？

产品阶梯

为了应对产品的爆炸性增长，人们学会了在心智中对产品和品牌进行归类。你可以设想人类心智中有一系列梯子，每个梯子代表一类产品，每一层上有一个品牌名称，就是这样大致地归类。

人类心智就装满了这些梯子，购买产品时按层级的次序优先选择品牌。有些梯子分好多层(最多七层)，Strategy 战略 22 装了好几个值得考虑的品牌，有些则仅有少数几层，选择的品牌较少。某个品牌若想增加销量，就必须把排在上面的品牌排挤掉(通常很难)，或者设法让自己与上层的某一品牌产生关联。

如果企业在经营中忽视竞争对手的地位，以为自己是在无竞争的空白世界贩卖自己产品，结果常常是受挫。特别是位于梯子上方的品牌地位牢固，后进者没有强势手段或定位战略，想登上心智中的阶梯将无比艰难。

企业要想推出一类新产品，就必须自己造出一个新梯子来。这当然也非常困难，当这类新产品没

有针对老产品加以定位的话尤其如此。我经常强调，人的心智容不下新的、不同的东西，除非它们和心智中已有的东西产生关联。

这解释了一种现象：企业有了全新产品之后，告诉顾客该产品不是什么，往往要比告诉他们该产品是什么还有效。世界上第一辆汽车当年被称作“不用马拉的马车”，这个新名称便借用了公众心智已有的“马车”概念，对新交通工具进行了定位。

此外，像“场外赌马”、“无铅汽油”和“无糖苏新闻性第2讲战略就是建立认打”这样的名称，都表明新概念最好针对老概念进行定位。

新闻性

人类心智限量接收新信息，克服此障碍的另一方法是尽量让信息看上去更像新闻。

太多企业忽略了赋予商业信息新闻性。斯塔奇研究机构的研究证明，具有新闻性的标题比不具新闻性的标题更能吸引读者。如果人们认为你要向他

们传递重要消息，他们通常会乐意倾听，这制造出了商业诉求机会。

心智厌恶混乱

人类是最依赖于学习的生物。哥伦比亚大学神经生物学和行为学中心的科学家指出：“动物和人类通过学习获取新信息，并借助记忆储存信息。”卡内基-梅隆大学的实验心理学家林恩·瑞德通过研究指出：

记忆并不局限于记住电话号码的能力，而是在思考过程的各方面都会用到的动态系统。我们利用记忆去观察，去理解语言，去辨认道路。

下面是被人所记住的法则。

保持简单

爱因斯坦曾被问及，哪件事对他的相对论帮助最大。他回答：“找对思考问题的方法。”

苹果电脑公司的前总裁约翰·斯考利如是说：

我们在工业时代所学的所有知识都倾向于制造越来越多的复杂性，现在有越来越多的人开始明白要简单化而不是复杂，这是一条典型的东方智慧——最高明的智慧就是简单。

专业传播者，比如播音员，最能理解这条原则。他们的用词都很简单（在第六讲中会有更多讨论）。

复杂带来问题

人们常认为厌烦情绪的产生是因为缺少刺激，即某种信息供应不足。事实上在信息越来越多的情况下，厌烦情绪正是因过度刺激和过多信息而产生。

信息就像能量一样，总会衰减成熵（译者注：熵是物理学中的概念，熵定律指出：事物总是随着时

间的推移从有序陷入无序)——退化成毫无意义的噪音。

复杂的答案没有任何价值。例如，每个管理者都需要信息，因为决策和猜想的区别常常就在于获取恰当的信息，但今天的管理者并不想使自己淹没在大量文稿和报告之中。

复杂的产品

现代企业人喜欢谈论“融合”，即把各种技术合并，生产出具有更多功能的新产品，然而结局往往是失败。下面是典型的例子：

- 美国电报电话公司(AT&T)的 E0 个人通讯器，它集合了手机、传真机、电子邮件、个人管理器 和 手写电脑。

- Okidata 公司的 Doc-it，它集合了桌面打印机、 传真机、扫描仪和复印机。

- 苹果电脑公司的牛顿，它集合了传真机、传呼 机、电子日历和手写电脑。

- 索尼公司的多媒体播放器，它带有显示屏和联机 键盘。

当然，它们比起比尔·盖茨对未来钱包的构想，还算是简单的。比尔认为未来钱包应该是一种装置，能够集合或代替钥匙、信用卡、身份证、现金、书写工具、护照和子女照片的功能，还应该带有全球定位系统，让你随时知道身在何处。

这些产品能够成功吗？不可能！它们功能太杂乱，太复杂了，世界上还有很多人甚至都没搞懂如何使用录像机录像。

人们对复杂的事物有抵触情绪，他们喜欢简易的东西。他们想按一下按钮就一劳永逸。

令人困惑的概念

有些产品概念注定要失败，这并不是因为产品本身无用，而是因为它们不合情理。

比如门侬(Mennen)公司的“维他命 E”牌腋下清香剂，它要人把维他命喷在腋下。除非某个人想

拥有美国最具营养、最为肥美的腋窝，否则这个概念只会令人捧腹。

再比如一种膏体的强力氢氧化铝抗酸药，喝上一匙这种糊状物就能治疗胃灼痛。但这种产品连上货架都遇

到了麻烦，药商的嘲笑使企业偃旗息鼓。在一般人的想法里，抗酸药要么是药片，要么是液剂，而不应该是搅拌好的膏体。

这些都是混乱造成的结果，心智无法接受。

心智缺乏安全感

如果亚里士多德干广告的话，会很糟糕。逻辑不能保证说服顾客，心智总是倾向于感性而非理性。

人们为什么要买东西？人们在市场中的购买行为究竟如何？心理学家罗伯特和阿尔瑞克在他们的《购买动机》一书中论及，消费者往往不清楚购买动机，或者不愿意说出来。事实就是，当被问及为

何购买某个产品时，消费者的回答要么不对，要么毫无意义。这可能是他们不愿意说出来，但更多情况下他们确实不太清楚自己的购买动机。

甚至在回忆方面，心智也缺乏安全感，人们总是记起那些不复存在的东西。一个地位牢靠的品牌即使不再做广告，多年后人们对它的识别度还是很高。

跟风购买

我对商业多年的观察经验表明，人们往往不知道自己需要什么或为何购买。

更多情况下，人们总是买那些自认为应该拥有的东西，主要原因是别人在购买。就像四轮驱动车，如果人们真的需要这种产品，数年前就该流行。大多数人从来都不会驶离高速公路，为什么现在却有这么多的四轮驱动车呢？原因很简单，大家都在购买。

产生这种行为的主要原因是心智缺乏安全感，现在许多科学家都在广泛探讨这个课题。

可预知风险

导致心智缺乏安全感的原因有多种，其中一个原因是预知到存在风险。行为学家认为有五种形式的可预知风险：

1. 金钱风险：购买某样东西可能会损失钱。
2. 功能风险：也许某个商品不好用，或并不像预期那样好用。
3. 生理风险：看上去有危险，可能会让使用者受伤。
4. 社会风险：购买此产品，朋友或相关人士会如何看。
5. 心理风险：购买某样东西后可能会感到内疚或是不妥。

从众心理

关于从众行为的原因，罗伯特·西奥迪诺 (Robert Cialdino) 著书论及了“社会认同原则”。

人类往往只有感知到别人认为某样事物正确，自己才跟着认定正确，看到别人在某种情况下作出何种行为，才判断该种行为是错是对。

这种将他人做法视为正确的倾向非常普遍。人们认定，采取得到社会认同的行为会少犯错误，而违背它则会多犯错误。大家认为，如果许多人都这么做，那么这种做法就是正确的。

社会认同原则的存在既好且坏，就像影响人们行为的其他因素。社会认同原则给人们提供了一种捷径，以判断自己的行为方式，但同时走捷径又很容易落入商业的埋伏。

潮流效应

由于心智缺乏安全感，、制造“赶潮流”效应是商业常事。

民意测验和调查常常给出权威性数字，以唤起

潮流效应。或者，使用“增长最快”、“销量最大”等字眼吸引顾客，给人以安全感。这都是在告诉消费者，大众都认为本品牌产品非常优秀，值得相信。

传统

商家经常也会展示企业的传统和文化，以打动顾客。

早在 1919 年，施坦威钢琴就在广告中自称“不朽者的乐器”。高仕钢笔(Cross)则宣称，自己的产品是“始于 1846 年的完美经典”。格伦怀特苏格兰威士忌酒(Clenlivet Scotch)的口号是“所有苏格兰威士忌酒的始祖”，并且“根据《1823 年法案》，本品是苏格兰高地开始酿造的惟一麦芽酒，获得皇室颁发的第一个酿造许 Strategy 战略可证”。

可口可乐把自己称为“正宗货”，强调它发明了可乐。这是它最有威力的商业战略。

心智拒绝改变

许多企业以为，新产品较老品牌更能引起顾客兴趣，其实老商品的生命力往往被低估。

斯贝尔曼 (McCollum Spielman) 研究组织曾对 23 年来 22000 个电视广告进行了调查，其中 6000 个广告宣传 10 个品类中的新产品。经过比较分析发现，10 个品类中只有宠物产品出现所谓的“新品兴奋”，其他九种产品，包括药品、饮料和个人卫生用品，新产品并没有引发格外兴奋度，老品牌照样吃香。

诸多品牌在电视上做了成千上万的不同广告，“创意”无助于新品牌建立，人们对感觉亲切的老品牌更感兴趣。

尝试改变态度

麻省理工学院教授迈克尔·汉默 (Hammer) 在《企业再造》(Reengineering Revolution) 一书中，把

人类对变革的天生抵触情绪称为“再造中最复杂、最苦恼、最痛苦、最混乱的部分。”

《态度和劝服》一书则阐述了一种“信念系统”，来说明为何心智难以改变：

从信息论学家的角度来看，信念系统的特性和结构非常重要，因为信念被认为能够为态度提供认知基础。那么，要想改变一种态度，就有必要对此态度所依赖的信息进行更改，因此通常就有必要改变一个人的信念，删除旧的信念或引进新的信念。

人们不容易改变态度，因为信念不易被改变。

心理学观点

《社会心理学手册》重申了改变人类态度的难度：

任何改变人们态度的计划都会十分艰难，改变一个人的基本信念非常困难，即使精心设计运用一些诸如心理疗法在内的复杂方法也是如此。这是可

以理解的，因为能够改变某些态度的方法无法改变其他态度。

更大的难题是，人们以为自己了解自己和掌握真相，而且这一点几乎表现在每一方面：

人类对许多问题都有自己的态度，这些问题的范围之广令人咋舌。人们似乎清楚地知道自己喜欢什么(特别是不喜欢什么)，甚至对事实上知之甚少的事物也是如此。比如土耳其人，还有同日常生活没有什么关系的事物，像外太空生命。

这里出现了费尔普斯(Phelps)先生(译者注：电影《不可能任务》男主角)难题：如果任务是改变人们心智，就不要接受这个任务。

心智会失去焦点

随着时间的积累，许多大品牌都能在顾客心智

中留下清晰印象。心智就像照相机，清晰地留下钟爱品牌的形象。

10 年前，当布施啤酒公司 (Anheuser—Busch) 的广告说“这是为您准备的‘百威’啤酒”时，顾客很清楚端上来的是什么酒，“米勒高品质生活”啤酒，还有平凡的老库尔斯啤酒都是如此。然而在过去 10 年里，百威啤酒公司 (Budweiser) 推出了普通啤酒、淡啤、生啤、扎啤、冷啤、干啤和冰啤等各种类型的啤酒，现在“这是为您准备的‘百威’啤酒”只能引起疑惑：“哪一种啤酒？”

百威在人们心智中的清晰认知正在失焦，印象严重涣散，这是“啤酒之王”开始失去忠实饮用者的原因。Strategy 战略只是竞争对手并没有充分利用这一战略机会，反而纷纷模仿百威的做法，以为百威既然是领导者其行为就肯定最有效。殊不知，正是跟进品牌的追随战略，强化了领先者的领导地位。

品牌延伸陷阱

丧失焦点的主因是品牌延伸。

企业界对品牌延伸的争议颇多，我曾在《定位》一书中用两章内容论述品牌延伸带来的灾难后果，并在《22 条商规》中指出品牌延伸是企业违背最多的法则，但这些并没有减慢品牌延伸的步伐。事实恰恰相反，这种所谓“扩大品牌资产”的做法已非常盛行，就连可口可乐也提出“超级大品牌”（megabrands）的概念。

多年来，我和伙伴一直呼吁反对品牌延伸，就连《消费者市场 13 报》也注意到了这一点：“特劳特和里斯孤军奋战，成为彻底批判品牌延伸的少数派”。我们的心智同样不变。

直到最近，《哈佛商业评论》在此方面做出了定论：“无节制的品牌延伸有害品牌形象，扰乱贸易关系，并掩盖成本上升。”

不同视角

我和企业对品牌延伸持不同看法的根本原因是视角不同。企业更多从短期经济效益的角度看待品牌，为了获得成本一效益和行业认可使品牌焦点扩散，让品牌由原来代表一种产品或一个概念变成代表两种、三种或更多种产品和概念。实际效果却是适得其反。

如果转到心智角度，就能看出品牌延伸的问题。我曾提出一个品牌力学的方程式，即品牌力量与其代表的产品种类成反比，赋予品牌的产品种类越多，心智就越容易失去焦点，品牌就越虚弱乏力。就像雪佛莱汽车一样，它的产品无所不包，品牌在人们心智中就逐渐变得什么都不是了。

专家品牌

专家品牌会给人们留下深刻印象，我在第五讲中会详细论述，下面择要谈及一些原因

首先，专家品牌可以聚焦于一种产品、一种利益以及一点信息，让商家传达的信息更加锐利，有

助于很快打入顾客心智。

比如，达美乐比萨饼(Domin0's Pizza)定位在送货到家，而必胜客不得不同时强调它既送货到家，又可以在店内就餐。

金霸王聚焦于耐用的碱性电池，而永备(Eveready)则必须同时宣传闪光灯电池、劲量电池、充电电池和碱性电池(后来永备终于战略调整，只宣传劲量电池了)。

对于非消费品而言，同样需要聚焦定位自己。凯斯特罗(Castr01)公司定位在高性能小发动机油料上而获得成功，因为潘左尔(Pennzoil)和魁克(Quaker State)出售适用于各种类型发动机的各种油料。

专家品牌的另一个优势是被人看作专家，然后就被认为是同类中最好的。克雷公司(Cray)生产的超级计算机被认为是同类产品中最最好的，费城牌奶油干酪被认为是最美味的。

最后，专家品牌可以成为产品品类的代名词。

比如，“施乐”已经成为“复印”的代名词，以

至于人们会说“请把材料给我‘施乐’一下”。

联邦快递(Federal Express)成为了“隔夜送达”的代名词，有人会说“我会给你‘联邦快递’过去”。

3M 公司的思高(Scotch)胶带则成为透明带的代名词，大家经常说“我会把它们‘思高’好的”。

律师讨厌把品牌名作为代名词，这会带来混淆，但商业上这种效果属最佳成功。只有专家品牌才能成为代名词，什么都做的品牌却不行。没人会说，“给我一瓶通用啤酒”。

第3讲 战略就是与众不同

在大竞争时代，惟一的成功之道就是进入顾客心智。而进入顾客心智的惟一方式，即是做到与众不同。

很多人谈论过“差异化”，但甚少有人论及如何实施差异化，为此我写了《区隔或消亡》一书。但是在谈论差异化战略之前，有必要澄清哪些是不合适的差异化战略。具体来说，追求质量和顾客满意很难形成差异化战略，而且这两方面的追求常常把企业引入歧途。

质量之战

20 世纪 90 年代爆发了一场质量之战。

几乎所有的公司都寻求工具和技术去衡量质量，众多权威学者推出书籍讨论如何定义、预测和确保质量，Strategy 战略质量热潮蔓延全球。相伴出现的是大量缩写和热门词，包括 7 个老工具(the Seven Old Tools)、7 个新工具(the Seven New Tools)、TQM(全面质量管理)、SPC(统计过程控制)、QFD(质量机能展开)、CQL 和其他许多凑在一起的三字组合。单在 1993 年，就有 422 本专业新著的书名中出现“质量”一词，今天仍然有一半多这么做。

许多商业调查表明，如今顾客能看到身边产品的质量有了改善。汽车变得更精致，小电器使用寿命更长，计算机则附有简明英语撰写的使用说明书。

罗珀斯塔奇环球调研公司(Roper Starch Worldwide)的总编这样解释：

如今所有品牌都得加倍努力以求领先，加大力度去满足顾客需求。顾客还是上帝，这个等号不会马上改变。随着经济的发展，顾客没有放慢需求，而是要求更多了。

当今所有企业都讲求质量，“质量”仅仅是品牌参与竞争的基本筹码。

顾客满意之战

如果质量是场战争，那么争夺顾客就是场生死决战。《哈佛商业评论》发表的一份具有里程碑意义的研究报告指出，企业降低 5% 的顾客流失率能至少增加 25% 的利润。

现在的各种论坛、书籍和顾问告诉企业有 1001 种方法去拓展顾客。有人说顾客是合作者，顾客是总裁，顾客是上帝，顾客是蝴蝶。（别问为什么。）

顾客的反馈意味着每次抱怨就是一份礼物，良好的售后服务能终生留住一位顾客，企业要学会管理全面客户时间。

事实上这足以把企业推入不求利润的边缘。世纪之交的《营销管理》期刊总结道，“如今每个企业都准备好让它的顾客满意，‘我们愿意为之付出一切’

成了口号”。

让顾客满意是理所当然的事，然而每个企业都这样做，通过质量与顾客满意就无法实现差异化战略。下面给出如何真正实施差异化的方法。

成为第一

以新概念、新产品或新的利益第一个进入心智将拥有巨大优势，因为心智不喜欢改变。

心理学家把这种现象称为“持性”。很多实验表明，现状具有神奇的吸引力，大多数人对打破现状的做法持固守态度，人们会坚持已有的东西。如果一个人遇上比配偶稍好的人，绝对不值得再婚，律师费、分房子、分孩子这些事将会没完没了。

企业一旦成为某个概念的原创者，竞争对手所有的模仿行动就都只是在强化这个已经建立起来的观念，正是跟进者的模仿才会把领先者推动到领导者地位。事实上当今在多数的行业领导都，都是靠

后来者追随才有心就其领导地位的，我在《定位》中详细阐述了此一战略要点。

第一还是第一

哈佛大学是美国的第一所大学，现在人们仍然认为 它排名第一。

《时代》杂志仍然排在《新闻周刊》前面，《人物》 在《我们》前面，《花花公子》在《阁楼》前面。克莱斯勒发明了小型货车，它现在仍然是小型货车的领导者。惠普在桌面激光打印机行业领先，太阳公司(Sun) 在工作站行业领先，施乐(Xerox)在复印机业领先。这样的例子数不胜数。

在顾客心智中，这些企业作为品类先驱或产品先驱 的事实让它们和跟随者建立了差异，这些领先企业获得了特殊地位，因为它们第一个登上山顶。最能说明问题 的是依云公司(Evian)，作为一个法国矿泉水品牌，它每年要花 2000 万美元做广告提醒消费者自己是原创。

产品特性

很多词语虽被广泛使用但并没有被真正理解，“特性”就是其中之一。

特性是某个人或某个事物的性格、特征或与众不同的特点。人和事物都是各种特性的混合体，每个人在性别、体型、智力、技巧和魅力方面都是不同的，每个产品根据它所属品类也具有一系列不同特性。比如说牙膏，不同品牌可以在防止蛀牙、防止牙斑、口味、洁白牙齿和口气清新等方面和其他品牌不同。

拥有一个特性

一个人或一个产品的独特之处在于以某个特性闻名。玛丽莲·梦露以她的“性感”闻名，佳洁士牙膏以“防止蛀牙”为人知晓。玛丽莲可能智商也

很高，但这不重要，她的独特之处在于人们为其性感倾倒。佳洁士也是如此，它就是防止蛀牙，口味如何并不重要。

拥有一个特性可能是产品或服务实施差异化的第一方法，但是这里有个原则，企业不能拥有竞争对手已经占有的同一个特性，必须另找其他。

试图模仿领导者的做法在商业中非常普遍，通常的理由是“领导者肯定知道如何做有效，所以我们应该跟进”。这种想法诚为不智，如前所言，只会助长领导者的成功。与领导者展开竞争必须“反其道而行”，雷同无效。

可口可乐是原创，因此是老一代人的选择，百事可乐就成功地把自己定位为“新一代的选择”。

波旁酒行业被两个“J”企业统治，杰姆·比姆(Jim Beam)和杰克·丹尼尔(Jack Daniel)，美格波本(Maker's Mark)于是着手寻找新特性，最终它提出更有吸引力的概念——“手工酿造”。

牙膏行业由佳洁士占据“防止蛀牙”特性，其他牙膏就转向别的特性，如口味好、洁白牙齿、口

气清新，还有最近出现的含碳酸氢钠的牙膏。

当企业不是市场领导者的时候，战略选择的特性必须狭窄聚焦。同时再强调一次——新特性必须在同类中“可以获得”，没有被其他人占据。

领导地位

领导地位是区隔品牌最有力的方法，因为品牌表现直接支持品牌定位。

当企业以领导地位为支点建立品牌，顾客可能会相信品牌的任何诉求，并以为正是这一切造就了品牌的领导地位。人类倾向于把“大”等同于成功、地位和领先，人们尊敬并且羡慕最大的企业，相信其宣传。

主宰一个品类

强大的领导者能占据品类字眼。比如人们提到

复印机、巧克力块和可乐三个词时，同时在产品联想上会想到施乐、好时(Hershey's)和可口可乐。

领导者可以进一步利用其他字眼来强化领先地位。亨氏(Heinz)占有了调味番茄酱这个词，它进一步挑出了番茄酱最重要的特性“浓稠”，并以“西方流动最慢的番茄酱”诉求去抢占这一特性。拥有“流动缓慢”这个词，帮助亨氏保持了 50% 的市场份额。

自我鼓吹

前面提到了领导者的种种优势，但我碰到许多市场领导者，他们不想谈论自己的领导地位，原因是不愿自夸。这就像在战场上放弃有利的战略地位。

一位领导者必须找到表达自身地位的方法。我所喜欢的领导者口号就是这样：“富达投资(Fidelity Investment)，1200 万投资人信任的地方。”如果企业不为自己的成就树立威信，紧跟其后的竞争对手就会想办法认领原本该属于你的东西。

领导地位是一个极好平台，企业可以藉此讲述

如何成为第一的故事。前面说过，如果人们视你为领导者，他们会相信你所有的话。

不同形式的领导地位

领导地位有不同形式，任何一种都能有效地区隔自己，使企业或产品与众不同。

- **销量领先。**领导者使用最多的战略是说出自己销量如何。丰田佳美是美国最热销的汽车，但其他厂商用不同方法计算，纷纷宣称自己的销量领先地位。克莱斯勒的道奇(Dodge)旅行车是最热销的小型货车，福特的探险者(Explorer)是最热销的运动型多功能车(SUV)。这种做法很有效，因为人们倾向于购买别人所买的东西。

- **技术领先。**那些拥有突破性技术的历史悠久的企业可以用这种形式实施差异化。奥地利蓝精(Lenzing)公司在人造纤维工业用品领域不是销量领先者，我们把它重新定位为“粘胶纤维技术全

球领先者”，因为它是行业突破的先驱，推出了各种新改良的人造纤维。结果非常有效，现在蓝精的销量也是第一的了。

- **性能领先。**有些企业产品销量不大但性能良好，这也能把自己和表现较逊的竞争对手区别开来。矽图公司(Silicon Graphic)使用 Cray 超级计算机和图形工作站，让好莱坞特效成为可能。他们还有强劲的宽频服务器，因而能比其他企业更好市场传统第3讲战略就是与众不同地处理图片和数据，结果“第一运算高效”成为业内公认。这个差异化很有效力，因为有钱的企业通常想要最好的产品，即便他们用不到这么大的功能。

市场传统

本书第二讲中谈到过，心智缺乏安全感，任何能帮助人们克服不安全感的策略都是好策略，市场传统便是这么一个强有力的差异化概念。悠久的历史

史本身在心理上有其天然的安全性，一个企业能长期存在，表明它知道自己在干什么，人们认为这些企业肯定在做正确的事情。

传统的心理意义

我曾向卡罗尔·穆格(Carol Moog)博士讨教，为什么传统富有意义，这位消费心理学家做了以下论述：

传统具有心理上的重要性，这源自作为一条连续线索对个体所具有的归属力量。这条线索连接、结合一个人的生存历史，继承、延续过去并且穿越死亡传给下一代，这个联系连接不朽。

人们感觉不到传统，不知道先辈，就容易感到被孤立、被抛弃，情感上被切断并且没有根基。没有过去的线索，很难相信将来的线索。

这个说法可能太深奥，商业上可以简单看，长时间的存在会让顾客感觉是在和行业领导者打交道。这个领导者不一定是最大的，但肯定是资历上的领

先者。

接续传统

但仅有传统还不够。

美国富国银行(Wells Fargo)前身是小马邮递(Pony Express)，他们曾开创了马车速递，富国银行充分利用这一点来启动新战略。“过去快，现在也快”，这几个字就使自己和历史传统联系起来。区别是昨天的马车变成了先进的电脑网络，运作与服务更为快捷。

比恩邮购公司(L. L. Bean)让产品目录更丰富了，建立网站并推出女性服装，但它同时小心保持新英格兰(New England)的形象。企业的发言人说：“把经典故事传往下一代。”

塔巴斯科(Tabasco)在辣椒酱行业持续成功，它在尊重传统和面向未来之间取得了平衡。塔巴斯科的广告推行传统主题，比如路易斯安娜流到家门口的小河和在橡木桶中变陈的辣椒酱。但是它同时也

塑造自己为流行品牌，推出塔巴斯科领带和流行饮料。有一种饮料叫草原之火(prairie fire)，由龙舌兰酒加少量塔巴斯科酒混合而成。公司总裁保罗(Paul C. P. McIlhenny)说道：“经营市场需要各式各样的平衡行为。”

家族传统

在大竞争时代里，企业区隔的一个有效方法就是保持家族业务。由于赋税和后代的原因，很多情况下这么做可能不容易。但如果家族能够团结起来，这会是一个强有力的概念。

上市公司冰冷、冷漠，而且由贪婪的股东操纵。相比之下，家族企业给人的感觉更亲切，人们会认为家族企业更多关注产品而不是股价。此外，家族企业在参与社区活动方面获得的评价更高，因为他们是本地人，企业也创办在当地。家族企业还倾向于对待员工更像是在对待家人，这给员工一种共同成长的感觉。

产品制造

企业都非常努力开发新品，但营销人员忙于广告、包装和促销活动，却认为研发、制造工作理所当然，往往迷失战略。深入研究一个产品，清楚其工作原理，可以从中找到有力的差异化概念。

神奇成分

许多产品通常含有一项起特殊作用的技术或设计，而且经常是有专利的。然而营销人员对此方面的解释不是太复杂就是混乱不清，他们宁愿做调研并把注意力集中在产品使用利益或者生活体验上。企业人员最喜欢说此类言辞：“人们不关心产品的制作过程，只关心产品能带来什么好处。”

这就是战略盲点。

同一品类中的大多数产品带给人们相同的东西，

所有的牙膏都防止蛀牙，所有的新车开起来都很顺手，所有的洗涤剂都能洗净衣服，但产品的制作方法却常常使它们与众不同。

战略，就是如何让企业与产品与众不同。

正确的做法是，关注产品并找出那项独特技术，可能的话为它取一个好名字，将其包装成一种神奇成分。

佳洁士推出含氟防蛀牙膏时，宝洁确保让每个人都知道它含“氟”。有人明白氟是什么吗？这不重要，只是它听上去很有吸引力。

索尼开始称霸电视机业时，将“特丽珑”显像小题大做，一样没有人明白那是什么，但一样很有吸引力。

通用汽车花了超过 1 亿美元，来推销凯迪拉克的北极星系统(Northstar)，没有人能明白这个引擎如何工作，但有钱人趋之若鹜。

不一定要解释清楚这些神奇成分，它们本身就是魔法。

高级制作

企业喜欢省钱做事，咨询业称之为“提高运营效率”。但有时候必须花更多的钱，才能生产更好产品。如果整个行业普遍追求低成本，企业可以从高端实施差异化。

斯洛斯 (Stanislaus) 食品就是这种例子。番茄沙司行业为美国众多意大利餐馆提供原料，惯常做法是制作浓缩番茄汁，那样便宜且运输方便。斯洛斯公司所有人迪诺 (Dino Cortopassi) 觉得，没有经过浓缩工艺而新鲜包装的番茄沙司应该更好，而且可以卖出高价。结果如其所愿，美国大多数意大利餐馆赞同迪诺看法，斯洛斯成了第一品牌。

传统制作

安隆公司 (Aron Streit) 的故事与此类似。

它是最后一家独立的犹太人薄饼公司，所在市场由曼尼公司 (B. Manischewitz) 统治，自己只占很

小份额。安隆公司实施了“传统”战略，把自己的犹太人薄饼同其他薄饼区隔开来。尽管行业趋势是将制作外包，但是安隆司仍然坚守在曼哈顿下区的瑞文塘(Rivington)大街，店头制作犹太人薄饼，自1914年创立以来它一直没有改变过。

如果上该公司网站，Streitsmatzos. COB，顾客会发现这个公司有着与众不同的意义。安隆公司这样说：“为什么我们的犹太人薄饼不同于国内其他犹太人薄饼呢？因为我们一直只在自己的炉子里烘制，决不外包。”

20世纪90年过去了，他们仍然用传统方式制作犹太人薄饼。

创造热销

如果企业的产品热销，应该让整个世界都知道自己很热销。人们有从众心理，喜欢知道什么是热点，什么不是热点。口碑就是这样，一个人告诉另

一个人什么是热点，这会具有强大的力量。心理学上证明，虽然人们同情弱者，但他们还是更信任赢家。

害怕自夸

企业往往有一种思维，不愿意讲述成功，担心自夸是出风头表现，是坏习惯。但我亲历许多企业，发现更多人不愿意自夸的真正原因，是害怕不能永远保持热度，预想会遇到尴尬。

事实上企业或产品起步就像发射一颗卫星，重要是在初始有推力让品牌进入轨道，一旦到达了轨道，情况将完全不同。比竞争对手更热或销售增长更快能给企业推力，让品牌上升到一定高度，之后的战略选择大有可为。

创造热销的方式

如何使用“热销”战略？如何定义“热销”？这

里有三种最普遍的方法：

- 销量。最常用的是拿销量和竞争对手相对比。但 不要认为它必须是年销量，企业可以选择任何时借助媒体期的销量——六个月、两年或五年，选择时期以对自己最有利即可。而且企业可以任意选择参照标准，甚至不一定要和竞争对手做比较，可以和自己以往相比。

- 行业排名。大多数行业有年度业绩排名。排名可以来自《餐馆新闻》(Restaurant News)或《美国新闻和世界报道》(U S. News&Worcd Re— port)那样的消费者杂志，也可以像 J. D. Power 那样的机构。如果企业在其中的任一排名为第一，应尽可能大张旗鼓地利用它。

- 行业专家。有些行业有专家和评论员，他们经常 撰写专栏文章，或者观点经常被引用。在高科技 行业更是如此，这个行业里有 Esther Tyson 和 Gartner Group。有时企业可以利用他们的评论

或报告作为根据。好莱坞使用这个方法打响一部大片，出版业借此造就一本本畅销书。

借助媒体

自己启动传播是有效的，但如果能得到媒体垂青就 Strategy 战略更好，大张旗鼓的公关计划可以带来很大回报。

事实就是，“第三方”说法非常有说服力。无论是邻居还是当地报纸，人们觉得这些来源客观可靠，如果说某某很热就肯定很热。

在公共关系中获得成功，就像是在池塘中扔一块石头，浪花开始很小，但是它慢慢会波及整个池塘。企业应该从行业专家开始，扩展到专业性报纸，然后是商业媒体和消费者媒体。

最重要的是，企业和媒体沟通之前必须找到自己的差异化定位，然后形成整合传播。专业操作步骤如下：

第一步：综合分析竞争。任何企业不是在真空中争夺注意力，竞争对手始终存在。企业信息必须切合行业环境，必须从市场和顾客对竞争对手的认知开始。

第二步：找到差异化概念。实施差异化就是要做到与众不同，企业要寻找自己有别于竞争对手的东西。思考要点是，差异化不一定要和产品相关，但要为顾客提供利益点。

第三步：寻求支持点。为建立差异化，应当寻找符合情理的“信任状”支持区隔概念，使它真实、可信。

假如差异化建立在产品特性上，则应该有能力证明那个特性确实成立，这个证明就成了产品的信任状。如果有防止渗漏的阀门，那么应该可以将它同会渗漏的阀门进行直接对比。

第四步：整合传播。确立差异化概念和支持点，意味着战略成型，但并不意味着生意就此自动上门。企业的目标是将品牌概念打入顾客心智，建立认知。

自此战略实施开始，企业围绕差异化概念整合传播，包括：

- 广告
- 宣传册
- 网站
- 销售说辞

方方面面必须反映差异化。更重要的是，企业从此可以沿着此一方向重新整合所有资源，配称运营，最终使差异化逐步形成核心竞争力。

第4讲 战略就是打败对

在当今的市场环境下，商业的重点已不在于满足顾客需求，企业的发展更多地源自将竞争对手的生意抢过来。商业已成为一场战争，而战场即是顾客的心智。

新时期企业成功的关键，不再是更好的员工和更好的产品，我们需要更好的战略，以最佳状态和竞争对手展开顾客心智的争夺。

“优秀团队”的谬误

作为企业家很容易对员工说，优秀的团队将取得最终胜利。因为队伍需要如此激励。

但是，卓越的军事家不会让战略建立在依靠优秀士兵的基础之上，商业领袖也不会这么做。企业家可以而且应该告诉员工，他们是多么优秀，但不能仅仅靠更好的员工来打胜仗。

打胜仗要靠更好的战略，先确立制胜之道，然后求战，而不是期望每一个士兵临场时以一当十。统计学能够证明，召集优秀分子组成骨干力量是可能的。但企业越大，其员工队伍的平均素质越会趋于平庸。在超大型企业中，打造一个完全由优秀人才组成的团队，其可能性几乎为零。

“更好产品”的谬误

管理人员总有一个根深蒂固的观念，以为更优质的产品能在商战中获胜。这源自另一个信念：真相终会大白于天下。

这是一种“由内而外的思维”。从企业来看，自己的产品优于对手是事实，广告公司和销售人员可

以把事实告诉顾客，澄清他们心智中对竞争对手的认知，改买自己的产品。

然而这只是自欺欺人，顾客心智中已有的认知并不容易被广告和销售人员的改变。

什么是事实呢？每个人的心智中都沉淀有既往的认知，任何新的讯息想进入心智，都必须和既往认知相符。所谓“事实”，就是顾客心智里的认知，而不是什么“真相”——这是商业中惟一的事实。

“如果你真的聪明，为什么你不富有？”

企业家不妨尝试“由外而内”的思维。就算顾客打算相信你的产品比别人更好，那他很快会面临第二个问题：“既然这个计算机比 IBM 还好，它怎么没有像 IBM 那样成为老大呢？”即使企业改变了一些人的心智，他们立即会被更多未被说服的人所动摇。

如果你真的那么聪明，为什么没有富起来呢？这是个难以回答的棘手问题。在商战中，你不能期

望“真相终会大白于天下”而获胜。事实上不管是战争史还是营销史，都是由胜者而非败者书写的。赢家一样会说：胜利属于更好的产品！

商业是场战争

25 年前，艾·里斯和我在《营销战》（中国财政经济出版社 2003 年中文版）一书中首次提出了这个观点。回想起来，当初描述的市场还像茶话会般轻松！即使 10 年前，“全球经济”一词也说得不多，只有寥寥可数的几个跨国企业从事着全球业务。

跨入新世纪，全球 100 个最大的经济实体中，51 个不是国家而是集团公司。500 个最大的集团，其交易占到了全球的 70%。如今的商战愈演愈烈，蔓延至全球，每个企业在每个地方都进行着相互争夺。

这意味着《营销战》的原则比以前越发重要，企业必须学会如何面对竞争，营销上如何获胜。组

织必须学会，不要让自己员工为企业牺牲，而应当让竞争对手的员工为他们的企业牺牲。

商业需要新哲学

根据传统的营销定义，营销必须满足消费者的需要和需求。

西北大学的菲利普·科特勒教授认为，营销是“人类通过交换过程来满足需要和需求的活动”。

密歇根州立大学的 E. 杰罗姆·麦卡锡认为，营销是“组织通过预测消费者和客户需求，以及形成满足需求的商品和服务，从生产者流向顾客或客户，从而达到其目标的活动”。

这些传统观念影响深广，促使企业总是以顾客为导向，以至于“顾客是上帝”这一观念至高无上，统治了全球商界。

问题在于，现在每家企业都是顾客导向，都在努力满足相同的顾客需求。其结果将导致企业行为

的趋同，了解顾客需求变得毫无意义。通用汽车公司的问题并不能通过研究顾客而得以解决，它必须面对的是福特、克莱斯勒以及其他进口汽车的竞争。

转为竞争导向

既往的企业战略规划，不可避免会包含谈及竞争情况的部分。现在日益凸显的竞争事实让人确信，将来的企业规划中将包含更多关于竞争对手的部分。仔细分析市场的每一个参与者，排出强弱，同时制定出行动计划去侵蚀弱者、抵御强者。

甚至有一天，这种规划中将包含竞争企业每一位主要人员的档案，包括他们喜用的战略及作风，就像二战中德军所建立的盟军将领的档案一样。

这一切意味着什么？意味着企业将目光从顾客转向了竞争，做好一切准备，发动商战。战略规划变得越发重要，企业必须学会如何对竞争对手发起进攻或侧击，如何防御，如何以及何时展开游击战。

企业必须基于四种战略模型，找到适合自己的战略形式，在此基础上进行战略规划。

战略方阵	
防御战	进攻战
侧翼战	游击战

1. 防御战模型供市场领导者采用。所谓领导者，是指被顾客认知的领导者，而不是自己认为某方面领先的“领导者”。

领导者应该不断地创新，超越自己，并提高竞争门槛。比如吉列(Gillette)，就是一个防御战企业的典范，它每隔两三年就推出新概念刀片更替老产品，从双层刀片 Trac 11 到可调节双层刀片剃须刀 Atra，接着是减震剃须刀 Sensor，然后又是三层刀片锋速 3。这种不断创新前进的企业，让竞争对手难以瞄准和攻击。

优秀的领导者还应该对竞争对手进行阻击。当 Bic 公司推出一次性剃须刀时，吉列很快推出双层

一次性刀片 Good News 予以封锁。

如今吉列公司独霸剃须刀市场，总共占有超过60%的份额。这才是真正的领导者。

2. 进攻战模型适合市场第二、第三位的企业。首要的原则是避开领导者的强势，从其存在的弱点攻入，并倾注全力于此一点。

近年美国增长最快的比萨连锁店是约翰老爹比萨(Papa John's)。它采纳了我们提供的战略，针对必胜客的配料出击，以美国最好的番茄沙司建立自己的概念：“更好配料，更好比萨”。约翰老爹围绕“更好原料”这一个核心形成了战略整合，比如使用上好的奶酪和上乘佐料，甚至将水过滤，以制作更好的面团。

《华尔街日报》报道，“约翰老爹比萨来势汹汹”，必胜客无可奈何。

如果你的产品中采用了新一代技术，那将是进攻领导者的最好方法之一。在造纸业纸张均匀度测量控制系统方面，现任领导者美佳(Meas-trex)与原领导者爱可瑞(AccuRay, ABB的一部分)

展开了争夺，后者处于进攻地位。爱可瑞第4讲战略就是打败对将宝押在了新一代电子扫描技术上，将它叫做“超级扫描整纸成像”，保证实现的质量控制测量是对手所不能达到的。这一新概念非常奏效，它让竞争对手的技术成为了过时货。

3. 侧翼战模型适用于避开主战场的小企业或新企业。选择侧翼战，意味着进入一个没有竞争的领域，创造出战略奇效。

当19岁的迈克尔·戴尔开办自己的小型电脑公司时，他知道不能和既有的大公司争夺店铺渠道。于是决定打破常规，在行业中发动了侧翼战，进行电脑直销。戴尔在5年内就打造出了一个价值8亿美元的企业，现在则成长为电脑业最成功的公司之一。

侧翼战通常是借助一个新概念出击的，比如美食家爆米花(Orville Redenbacher)或第戎芥子酱(Grey Poupon)。在高尔夫器具行业中，企业们聚焦于一号木杆、铁杆和轻杆，亚当斯(Adams)公司则推出享有专利的扁平设计木杆，专攻“贴地

球球道木杆(Tight Lies Fairway Woods)”，迅速成为美国增长最快的球道木杆。

4. 游击战模型通常适合于小企业。首要原则是找一块“小到足以守得住”的细分市场，在小池塘中做大鱼。

其次，无论多么成功，都要切忌“自大”，免得自找麻烦。

最后，必须准备随时撤退。出现任何不利苗头，小企业应该主动回避以待东山再起，因为自己太小，承受不了损失。

我参与的一场游击战非常有趣，它发生在加勒比海，那里所有的岛屿都在进行旅游战。

格林纳达(Grenada)是加勒比海最南端的小岛，其让人略有耳闻是因为里根总统为驱逐几个古巴人人侵过该岛。现在它失业率高达30%，极想争得旅游生意以解燃眉之急。我们为它提供战略和战术第4讲战略就是打败对“守得住”的概念是“存留加勒比海原貌”。因为格林纳达旅游开发晚，所以未受破坏，而其他岛屿都已经被开发过度，无

法重返原貌了。这一游击战略非常成功，几乎一夜之间让格林纳达声名鹊起。

不过，游击战企业必须知道这样一个事实，丛林有时会变成一个人口过度的地方。最近美国啤酒行业中的微酿游击战就是这样，眼下微酿品牌多达4000个，清盘随时发生。

战略和战术

战略模型提供了企业对主要竞争对手的界定，给出了战略规划和作战的原则，然而如何在此基础上发展出具体的战略呢？

集结多年来为美国诸多大企业提供战略咨询的经验，我得出一个革命性的结论：无论选择何种战略模型，战略应源自实际可行的战术，营销战术导出企业战略。

这一点和企业人的观点恰好相反。企业普遍的信条是：组织应该首先确立大战略，随后才能开发

战术。这是“自上而下”的思维，企业先规划自己想做什么，然后期望市场顺从自己意图，使目标得以实现。

企业率先把重点放在战略和远景上时，常会犯下两大错误：(1)拒绝承认失败；(2)错失成功机会。我在既往的著作《营销革命》中，对此有过论述(中国财政经济出版社 2003 年中文版)。

什么是战术？

战术是你如何进入顾客心智，是一个有竞争差异的

心智切入角度。也就是说，在现代商业中，企业必须首先考虑如何将品牌打入顾客心智。顾客头脑中充满着各式各样的竞争第 4 讲战略就是打败对争品牌，占据不同定位，企业需要寻找到一个不同于竞争者的定位角度，切入进去。

因此，战术的首要特征就是差异性，可以是更小、更大、更轻、更重、更便宜、更昂贵，或者是

与众不同的分销系统。而且这种差异性是对整个市场而言，不仅仅是与一两个竞争对手的产品或服务相比有区别。

找到了一个进入心智的角度和方向，企业就可以接下来将这个战术转化为战略，将品牌真正打入顾客心智。

什么是战略？

战略并非目标。自上而下的企业思维属目标导向型，大家首先决定想要达成的结果，然后再去设计达到目标的方案与手段。

然而战略不是目标，它是企业一致性的经营方针。

战略的一致性是指始终指向所选择的战术，整合企业所有的资源和运营活动，包括产品、价格、分销、广告——所有的一切，以促使战术的实现。如果把战术看成是瞄准顾客心智的钉子，那么战略就是挥动势能的锤子。

战略作为一致性的经营方针，一经设定就不应改变。战略目的就是配置企业资源去促成战术优势实现，最大限度地利用和张扬战术优势，而不受具体目标的局限性。当战术达成，战术优势转为战略优势，我们就说企业战略实施成功。

可以看到，战略源自于战术，无论企业选择何种战略模型，战略规划总是从寻找战术开始。

战术与战略的对比

战术是一个概念或一个角度。战略则有许多要素，这些要素围绕战术为中心进行整合。

战术是极富差异性的，战略则可以是普通平常的。

战术脱离于时间范畴之外，相对静态，战略则带有时间概念。美国大多数零售商间或进行的促销打折是战术，“天天低价”的折扣店实行打折销售是战略。

战术是一种竞争优势，战略是达成与保持竞争优势的规划。

战术独立于产品、服务和企业之外，甚至可能与企业制造的产品无关。战略则属于企业内部范畴，包括多方位的重组。

战术以传播为导向，让顾客接受概念。战略以产品、服务或企业为导向。

自下而上的战略原则是简单的：选择企业适合的战略模型，界定主要的竞争对手，针对竞争寻找独特的战术，然后形成战略规划。企业的工作，是将特殊的战术推延为普遍的执行，将短期执行推延为长期的实施，从而使战略模型得以实现。

需要提醒的是，战术就是你比竞争对手更擅长的方面。二战中巴顿将军擅长坦克战，这是他的战术。西南航空公司只有“单一舱级”，这导出了它廉价短程飞行的战略，获得空前成功。

第5讲 战略就是选择焦点

商场如战场，生存和成功之道在于形成核心优势，企业一定要在某方面聚焦，做到最好。

企业若聚焦于某项特定的活动或产品，会形成“专家”优势，被认为在某方面具有更多知识和经验，有时候超过实际。这和人们对专家的定义有关：在特定行业受过更多训练并具有更多知识的人。

相反，“通才”可能在很多领域中做得很好，但很难获得顾客认同。常识告诉人们，一个人或一个公司不可能成为各方面的专家。

一个教训

很多年前，我在通用电气任职时领教了“专家”的威力。

当时，通用电气提出了一个叫“组合式电站”的解决方案概念，向电力公司打包推销各类电气组件产品，意图包揽电力设备车间的所有业务，最终在完工后把钥匙交付给客户即可。这是“一站式购物”概念，当时看来是相当不错的战略。

但事实如何呢？电力公司说：“非常感谢，我们会买 GE 的涡轮发电机，不过要向其他专业厂家买控制器、转换装置和其他部件。”就算是通用电气——电力发明者，客户还是要另找他图，他们需要各个品类中最好的专家产品。

另一个教训

不单专家购买的行业产品是这样，一般消费品同样如此。

就像家庭主妇面对一个“GE 厨房”，她会说：“谢

谢，我们会买你的冰箱，不过我们要向厨房帮手(KitchenAid)买洗碗机，向美泰克(Maytag)买洗衣机，还有……”即使在她面前的是通用电气——电器行业的巨头，家庭主妇还是要各品类中最好的专家产品。

像通用电气这样的通才企业，虽然富有名气，但在市场上的表现是无力的。正因为如此，杰克·韦尔奇自1981年上台以来，便实施“数一数二”的战略，不断地聚焦，从通才领域退出。

另一个鼎鼎大名的大品牌，是卡夫(Kraft)食品。然而，当这个品牌对抗专家品牌时，却处处落后。

在蛋黄酱品类，赫尔曼(Hellmann)获胜。

在果冻品类，司马克(Smuckers)领先。

在芥子酱品类，富兰齐(French's)第一。

在酸奶品类，达能(Dannon)更强。

幸运的是卡夫也有自己聚焦的专家品牌，那就是费城(Philadelphia)奶油干酪。在这个产品的盒子上有卡夫标志，但是人们甚少留意到，顾客以为它是费城某个厂商的产品。

看看零售业

最能代表商业潮流的零售业，印证了聚焦时代的到来。

现在面临巨大危机的是百货公司，那里什么都卖。甘皮奥(Campeau)、虎克(L. J. Hooker)和金倍尔(Gimbel' S)上了破产法庭，赫尔斯(Hills)百货商店申请破产，全球最大的商店梅西百货(Macy' S)也申请破产。虽然还有些百货公司保存完好，但无不面临强大的压力。

州内(Interstate)百货也破产了，然后这家公司看了《定位》一书，决定聚焦经营它惟一赚钱的产品：玩具。于是州内把它的名字改为玩具反斗城(Toys “R” us)。现在，玩具反斗城在美国玩具零售中拥有 17% 的份额，成就今非昔比。

很多零售连锁店开始成功转型，走向了玩具反斗城的聚焦经营模式：集中品类，海量进货。图钉

(Staple)第5讲战略就是选择聚焦办公用品公司和百视达(Blockbuster)录影带出租连锁店,就是这样的例子。

当今在零售业大获成功者,往往是业务聚焦的专家:

- 里秘(The Limited): 高级职业女装
- 嘉普(The Gap): 年轻休闲服
- 贝纳通(Benetton): 年轻、时髦的毛棉织服
- 维多利亚的秘密(Victoria' S Secret): 性感内衣
- 脚锁(Foot Locker): 运动鞋
- 香蕉共和国(Banana Republic): 高级休闲服

起着“香蕉共和国”之类名字的服装连锁店大行其道,昭示我们生活在聚焦时代。

增长的背后

经济学家弥尔顿·弗里德曼说：“我们对增长没有迫切的需要，只有迫切的欲望。”这种情况正在普遍发生。

越来越多的企业认为，规模越大就越好，但忽视了“大”背后的公司管理问题。没有经营焦点，盲目追求数字，将引发糟糕的商业战略。这一切源自华尔街的驱动，而在华尔街背后则是贪婪在作祟（第八讲将有更多论述）。

真正的出路在于“聚焦”，专家企业将无一例外地击败通才企业。因为顾客最终会信任专家，认为一个公司不可能事事精通，而他们需要同类中最好的产品。就像当今的美国航空业，只有西南航空公司一家盈利，因为它是专家，它聚焦经营短程直达航班。

聚焦是全球经济发展的趋势，只有全球化的大品牌 and 特定领域内最好的专家品牌才能获得成功，介于两者之间的公司都会遇到麻烦。这些公司的规

模不足以参与全球性竞争，与小型专家相比又缺乏活力。

聚焦成为专家

专家品牌可以聚焦于自己专长的业务作为定位，区第 5 讲战略就是选择焦别于竞争对手。

在环境咨询领域，有许多公司提供相同的全方位服务。波士顿一家名叫 ENSR 的公司与众不同，聚焦于专项业务：环境预期收益 (EDD)。当发生国际性不动产及商业交易时，这个公司就动用它的全球资源，对交易中的环境因素进行评估。这种业务不仅把 ENSR 同其他咨询公司区别开来，而且让他们更好地规划企业运作，逐渐形成独具的竞争力。

聚焦成功的出版商

有一份叫《海明斯汽车新闻》(Hemmings MotorNews)的月刊，一般人所知甚少，但在车迷中它拥有极高地位。这份杂志聚焦于经典汽车，在出版业创下了奇迹。

《海明斯》每月销量 265000 份，每年赚取利润 2000 万美元。这份杂志通常有 800 页，挤满了 2 万个广告，包括从福特 T 型车的轴承装置(售价 55 美元)到 1932 年产劳斯莱斯亨利跑车(售价 65 万美元)。杂志有大量的小型黑白广告，都必须预先付费，而真正可阅读的专栏内容很少，发行部门也很小。

这家出版业最赚钱公司的所有者是特力·艾力奇(Terry Ehrich)，他说这个杂志创造了汽车收集和修复的潮流，“我只是骑在好马上的普通骑师”。

这匹马，就是聚焦于一个很强的专家概念。

聚焦成为品类代名词

聚焦品牌的最强大之处，是有可能成为品类的

代名词。它不仅代表企业的产品，还代表整个品类。这样一来，人们想要购买某类产品时，就直接只想到代表性品牌了。

佳得乐(Gatorade)是一个非常强大的聚焦品牌，它在行业中达到了代表品类的程度，人们就把运动饮料叫作佳得乐。还有复印机中的施乐，透明胶带中的思高(Scotch)。这些都是很不容易的，只有聚焦品牌才有机会到达这种最高成功境界。

给我印象最为深刻的品类代表，是英国的马丁·贝第 5 讲战略就是选择焦克(Martin Baker)航空器材公司。这是一家家族企业，员工仅及千人，是制造军用喷气式飞机弹射座椅的领导者。几乎每一架战机都装有这样一个高科技座椅，在危险时刻把机舱人员弹射出去。这种座椅售价 15 万美元，马丁·贝克已经售出了 7 万多个，销量比最接近的竞争对手超出有 3 倍。

我恰巧在海军航空部队呆过几年，人们总把那种椅子叫作马丁·贝克椅。

小型专家

越来越多的人认识到，在全球经济中保持市场份额日益艰难，许多的大品牌均陷入了困境。与此形成对照，有些聚焦的小公司你闻所未闻，但它们的表現却值得称道。

蓝道尔 (Landauer) 是一家生产 x 光工作环境下辐射监测牌的公司，它的销售额 5800 万美元，净利润达到收入的 28%，占据了 50% 的市场份额。蓝道尔的战略很简单：聚焦于大公司所不屑的细分市场。

斑马科技公司 (Zebra Technology) 生产打印条形码的热熔打印机，它的销售额为 4.75 亿美元，净利润为 7100 万美元，占有 35% 的市场份额。它采用的聚焦战略是：开发一个独特的分销网络，深入竞争对手不易察觉的数百个利基市场。

售后科技公司 (Aftermarket Technology) 生产改造传动装置，它的销售额为 4.15 亿美元，占领经销商改装轿车传动汽配市场的 72%。它采用的聚

焦战略是：坚守自己的业务。

这些公司规模不大，但活得很好。

大型专家

有些企业表面上看是一家综合型企业，但其实它们富有焦点。这里有三个例子。

3M 公司市值 160 亿美元，它喜欢谈及自己成千上万的创新产品。但我观察到，推动 3M 发展的是粘剂产品业务，而诸如头顶透射系统、硅胶乳房假体、数据存储、磁带、录像带、复印机和心脏手术设备无一例外失败，真正赚钱的是即时贴和透明胶带。

吉列公司身价 80 亿美元，占有全球剃须刀片市场 60% 以上市场份额，这是它的核心业务。它同时还有金霸王电池、博朗小家电、欧乐一 8 口腔护理产品，相比于剃须刀，这些产品微不足道。吉列公司已出售了护发产品和办公产品业务，它还应该退出所有非剃须焦点的领域。

奥地斯 (Otis) 是全球最大的电梯生产商，在全球有超过 100 万台电梯处于服务中。但它属于联合科技公司 (United Technologies)，是其最成功的业务。联合科技同时拥有很多类似的专家公司，比如空调专家 (开利)、直升机专家 (Sikorsky)、喷气引擎专家 (Pratt&Whitney)、国防电子专家 (Norden)，联合科技因为囊括诸多家聚焦型企业而组成了大的集团。

失去焦点

成功的聚焦品牌必须保持专一性，不能让业务延伸而失去专家地位。

大多数的企业不愿意局限于一现业务或一个领域，而是追求尽量多的机会。这里有一项风险，一旦企业失去焦点，专家地位就有可能让位与人。亨氏是酱瓜业的专家，接着他们推出了番茄酱，现在他们在 Vlasic 和 Mt. Olive 的夹击下，几乎要退出

酱瓜业务。

大众汽车公司曾经是微型车的专家，后来车子变得越来越大、越来越快和形形色色，现在日本车接手了它的微型车市场。斯高特(Scott)以前是美国卫生纸第一品牌，但是它慢慢变成了各种纸类产品的集合，Charmin 成了卫生纸行业的领导者。

警惕CEO个人嗜好

马格纳国际公司、(Magna International)是一个专家，它聚焦为全球首屈一指的汽车配件供应商，顾客包括克莱斯勒、福特、吉普、道奇、雪佛兰、奔驰和凯迪拉克，年销售额在 60 亿美元左右。目前汽车业供应商正提供越来越大和愈加复杂的配套总件，比如整个座位系统，马格纳国际公司处于这个趋势的前沿。

但是公司的主席弗兰克·斯特罗纳克(FrankStronach)，同时也是一个养有数百匹良马的

赛马爱好者。于是这个公司大举进入了赛马场和运动赌博业务，比如加利福尼亚的圣塔安尼塔(Santa Anita)赛马场，还有其他的赛马场在谈判中。

结果只能是制造麻烦，很多股东们不会乐意。

将焦点如实传播

如果企业聚焦经营，自然会获得优势竞争力。同时要做的，即是将自己的焦点传达出去。不要以为每个人都知道品类中的专家是谁，人们期望了解谁是品类中的专家，企业要确保顾客知道那就是自己。

速霸陆(Subaru)是一家日本汽车公司，四处出击，经营很不景气。1993年，乔治·穆勒(George Muller)成为总裁。他提出了一个问题：“企业的焦点在哪里？”答案是他们擅长四轮驱动技术，他们该聚焦于四轮驱动汽车，从而与丰田和本田区别开来。

速霸陆迅速推出了广告，自豪地宣布他们不生

产轿车，他们只是四轮驱动汽车的专家。这个行为扭转了一个汽车公司的命运。

这个公司的销量曾经直线下跌 60%，但它竟没有消亡，因为它实施了聚焦。

第6讲 战略就是追求简

许多企业决策者认为，战略是一个很深奥、复杂的课题。然而就我 40 年的商业经验所得，伟大的战略只有一个鲜明特征，那就是“简单”。

简单的特征，不仅体现在战略过程抑或结果上，也体现在战略的主体——企业上。事实上我认为，对于战略规划与实施而言，“简单”的企业文化和价值观至关重要。

复杂的商业战略与执行，就如同复杂的军事规划与作战，其中事项众多，难免发生差池，注定易遭失败。可是大多数企业人欣赏复杂而不喜欢简单，因为简单的事物缺乏想像力。

借助常识

简单是否有效?借助常识可以打消人们对简单的顾虑。常识,是人所共有的智慧,是社会公认的明显事实。

不幸的是,人们在工作中往往忽略了常识。麦吉尔大学的管理学教授亨利·明茨柏格(Henry Mintzberg)曾说:“管理领域出现奇特现象,管理人员普遍收入丰厚而影响巨大,但严重缺乏常识。”

简单的东西总是显而易见的,因为它们符合事实真相。但企业人不相信直觉,总认为简单背后必定隐藏有更为复杂的答案。这是完全错误的,对自己显而易见的东西对别人也显而易见,这就是事实,显而易见的方案通常在市场上会格外奏效。

字典对“常识”的定义是:天生的良好判断,不受情绪偏好或智力差异影响,也不依赖专门的技术知识。换言之,常识就是你一眼看到的事物真实面貌,无须牵涉情感与趣味,仅凭直觉逻辑行事。

没有比这更简单的了。

街头观察

企业家应该比任何人更贴近生活，以保持良好的直觉和常识，避免简单而重大的决策错误。

如果通用汽车总裁走上街头，随机问 10 个人，“凯迪拉克汽车看上去像雪佛兰，它会好卖吗？”所有人都会回答“不好”。这些人就以常识作出判断，他们没有数据或调研支持自己的结论，也没有技术知识或专业智慧。对他们来说，凯迪拉克是宽敞而昂贵的汽车，而雪佛兰是小巧又便宜的汽车，事实不过如此。

但是企业却不那么看，常识完全被忽略。通用汽车推出了西马龙(Cimarron)，一款就像雪佛兰的凯迪拉克，结果销售一团糟。接着，卡帝罗(Catera)诞生了，又一款看上去是雪佛兰的凯迪拉克。它也不会卖得很好，因为它不合常理。普通人都知道这一点，但通用汽车不想知道。

常识是一种天生的超感觉，它是自然反应，非理性可言。因此很多相信逻辑分析的商业人士拒绝常识。但走上街头的企业人会意识到，顾客有时候非常不理性。

比如目前盛行的四轮驱动汽车，是被设计用来在野外无公路的地面上行驶的。然而事实证明，只有不到 10% 的四驱车驶离过公路。大部分顾客需要四轮驱动汽车吗？不需要。他们为什么买这种汽车？因为其他人都在买。这里不存在“理性”。

企业依赖理性作出战略规划时，往往依赖调研和论证，而其中混杂了大量伪装成事实的错误假设，陷阱多如满天之星。

市场调研

军事上的情报收集，在商业上称为“市场调研”。

优秀的军事家总是会对获取的情报抱以质疑，这样做绝对正确和必要。《战争论》著者冯·克劳塞

维茨谈及：“战争中获得的情报，很大一部分互相矛盾，更大一部分是假情报，而占最大部分的则值得怀疑。”可以第6讲战略就是追求简这么说，战争少不了情报，但更不能依赖情报。

商业战场上的市场调研，同样存在此种内在缺陷，而企业情报收集的范围仍在不断扩大。通用汽车、柯达和摩托罗拉之类的大公司，设有专门的情报部门监督情报收集工作，其他公司也将“商业情报”和“竞争对手分析”作为战略规划过程的关键部分。美国50大研究机构，每年耗资40亿美元用于市场调研，其中38%的资金花在美国之外。

随着竞争压力的增加，对收集情报的重视程度正比增长。

根本性矛盾

人类行为存在着根本性矛盾，世界愈不可测，人类愈努力收集信息以预测和决策(《加利福尼亚管理评论》杂志就此刊发了标志性论文《管理和魔术》)。

企业设计战略无视竞争的日子已经一去不复返了，但紧盯着数字，迷信量化模型，一样于事无补。

切勿迷信数据

在信息泛滥的社会，企业的问题在于原始数据太多，而不是不够。现今社会，信息没有效用，简化才有效用。除非企业能从亿万条信息中甄别出最重要的信息，这些信息才是有效的。简化是令复杂事务明晰的艺术。

大规模的市场调研耗资数十亿美元，其结构性缺陷之一，即是调研执行者不会因为简化而获报酬。相反，市调公司往往以提供资料的重量收取报酬。所以企业决策者必须剔除冗余信息，把精力集中在最重要的信息上。通常情况下，重要信息仅占有所有信息的 5% 以下。

当我为宝洁公司作战略咨询时，为处理宝洁最大的某个品牌，我问了该品牌经理一个关于能否获

得调研资料的问题。该经理的回答让我感到吃惊：

“市场调研？我们的电脑中装满了调研资料，你需要哪种格式的？我们的调研资料太多，都不知道该如何用！”

企业，特别是企业家，绝不能让泛滥的数据取代常识判断。通常情况下，市场中总有些热点，短暂的时尚会伪装成诱人的数据。根据 1980 年的某个市场预测，到 1985 年全美 5% 家庭将接入可视图文 (Videotext) 服务网络，这是一个相当大的市场。但可视图文只风行了一阵子，远没有达到预期效果。Knight—Ridder 耗资 600 万美元设立了可视图文服务，从未获得盈利，最终只能放弃该业务（最终是未被预测到的因特网成了赢家，它把所有人 and 文字连接起来）。

切勿迷信焦点小组访谈

关心顾客意见的企业家，常会得到一些市调材

料，最常见的就是焦点小组访谈。

焦点小组在商业中应用最为普遍，也是最容易误用的调研工具之一。其操作方式是在屋子里坐满相互陌生的目标顾客，然后让他们就商业问题各抒己见。如若让这种信口开河影响战略，无疑将会是场灾难。

首先，这种调研有违正当程序。“焦点”一词始用于 20 世纪 60 年代，是指某项研究为了后续工作能够更地集中进行而做的基础研究，它只是整个研究过程的第一步。然而今天，很多公司不会再从目标顾客中抽出最佳样本进行定量研究，而将焦点小组人员的意见作为了最终资料。

其次，焦点小组的研究过程把随机人群当成营销专家。普通人不会对商业问题进行深入思考，一个人一生中对牙膏的思考不会超过 10 分钟。然而焦点小组访谈要求的时间是 2 小时，需要人们以超常的思维过程提供意见，等于将这些人当成任职一天的商务经理。参与者确实会非常乐意表达意见，告诉企业该如何管好生意，但企业又怎能照听？

焦点小组是个火药桶

焦点小组异常难以控制，意见左冲右突，很容易把企业推向错误的方向。

招集一群女士按组坐下，问她们有关美容产品的问题，你得不到任何真实的东西，她们只会把自己认为你想听的东西告诉你。男人谈汽车时也一样。让目标顾客点评企业战略或广告，他们会出于种种动机、需求和理第 6 讲战略就是追求简解，信口开河，夸张表达。

焦点小组访谈无法准确预测实际行为。一家大型食品公司计划推出一种挤出型儿童饮料浓缩汁，它召集了焦点小组以观察孩子的行为。在会上，孩子们乖乖地把饮料挤入杯子中，显示新型产品使用良好。然而产品真正上市后，这些孩子在家里把绚丽多彩的饮料全挤在地板和墙上，当成了涂料。家长怨声载道，最终该产品不得不停产。

切勿迷信试销

产品大规模上市前选择区域市场试销也行不通，试销本身含有自相矛盾的因素。试销是为了看清产品在市场的表现，但有时会将事情搞得复杂。坎贝尔汤料公司(Campell)耗时8个月，开发出一种名为Juiceworks的混合果汁，它进行了试销。没想到产品真正上市时，3个竞争品牌的同样产品早已上了货架，坎贝尔公司只能放弃该产品的推出。

当水晶百事(一种透明可乐)进行市场试销时，它很快占领了4%的市场份额，立即被行业报纸赞誉为成功典范。但数月后形势大转，水晶百事份额跌到1%。百事可乐公司没有顾及到顾客的好奇因素，人们一开始会对透明可乐产生好奇，但尝试过后就会认为，还是正宗颜色的可乐味道更好。

行为无法预测

调研还有一个缺陷，它试图通过调查态度来预测行为，事实上这很难做到。

多年前，杜邦公司进行了一项研究，对前去超市的 5000 名妇女询问她们想买什么产品，然后在出店时予以检查。调查报告的结果令人深感震惊，这些妇女只有 30% 的人如自己先前所说购买了特定品牌的产品，而另外 70% 的人则买了其他品牌的产品。

另一个典型例子是施乐，它在推出普通纸复印机前做了调研。结果显示，在热转印复印每张花费 1.5 美分的情况下，没有人愿意花 5 美分进行普通纸复印。施乐置调研结果于不顾，结果反而大获成功。

获取心智快照

企业真正要做的是获取顾客心智中已有认知的

快照。不需要被调研者深思和提出建议，战略规划所要的，是本品牌和竞争品牌在顾客心智认知中的优势与劣势。

我经常推荐的调研方式，是列出一个品类的相关特性，让顾客按这些特性为品牌一一给予 1~10 的评分，调研目的是找出哪个品牌占据了哪个特性。

举牙膏品类的例子，牙膏最明显的相关特性有 6 个：防蛀、口味、洁白牙齿、清新口气、天然成分和高科技。佳洁士品牌构筑于防蛀上，Aim 牙膏口味好，超白(UltraBrite)洁白牙齿，皓清清新口气。最近，Tom's ofMaine 抢占了天然成分特性，Mentadent 则凭借烘培苏打和过氧化物技术成为高科技品牌。

每个品牌都在顾客心智中拥有一个特性，企业应事先找出要抢占的特性，市场调研就是描绘出进入顾客心智的导引图，并展现竞争对手在心智中如何被认知(第二讲中已有论述)。

在心智中拥有一个字眼

我在《22 条商规》中提出了“聚焦法则”，指出企业在顾客心智中拥有一个字眼即能获成功。实质上，“字眼”即是进入心智的战术，也即是战略(参阅第五讲)。

这个字眼不是复杂或生造的的词，而是要尽量简单，最好能直接从字典中找出。

有舍方有得，舍弃是战略的精髓，如若能缩小聚焦于一个词或一项利益，最能打入顾客心智。联邦快递能把“隔夜送达”放入顾客的心智，是因为它舍弃了产品线，集中经营隔夜送达的小包裹业务。

找到品牌所要的字眼，无需语言天分，它应该非常普通。Prego 在意大利面酱市场和领导者 Ragu 争夺，拿下了 16% 的市场份额，它的概念借用自亨氏：更稠。

既简单又能寓示利益，就是效果最佳的字眼。无论产品如何复杂，市场需求如何复杂，聚焦于一个词或一个利益总是胜过囊括二个、三个、更多个

词或利益。约翰老爹(Papa John's)比萨店用词算是多了，它用了两个词：更好原料。

当品牌能牢牢建立一项利益，占据一个字眼，顾客就可能赋予它很多其他利益，称为“光环效应”。

“更稠”的意大利面酱寓示高质量、营养丰富、价值更高等。

一辆“更安全”的汽车寓示了设计更为完美、工艺更为精湛。

无论是否属于战略规划带来的结果，大凡成功的企业或品牌都能在顾客心智中占据一个“字眼”，这是企业最为宝贵的心智资源，它为企业成长提供源源不断的动力。例如：

佳洁士... ..防蛀

奔驰... ..声望

宝马... ..驾驶

富豪... ..安全

达美乐比萨... ..宅送

百事可乐... ..年轻人

Nordstrom 商店 ... 服务

字眼有不同的种类，它可以和产品利益相关(防蛀)，和服务相关(宅送)，和目标顾客相关(年轻人)或和销售情况相关(受欢迎品牌)。但有一点共同而至为重要：必须简单。

复杂令人疑惑

马克·吐温写信给一位年轻人，赞扬道：“我发觉你语言平实简洁，用词简短而句子紧凑。英语写作就该这样，这是现代的方法，也是最好的方法，保持这个习惯！”这恰恰是商业中所需要的语言。

莎士比亚写《哈姆雷特》(Hamlet)使用了两万个词汇，林肯在信封背后草拟葛底斯堡(Gettysburg)演说时有 11.4 万词汇可以选择，今天韦氏大词典(Webster's Dictionary)的词汇超过 60 万个(Tom Clancy 似乎在他最新的 1000 页小说中使用了所有

词汇)。语言正日趋复杂，人们必须排斥尝试使用一些生僻词汇的趋势。

如果那些老谚语用现在的深奥文辞来书写，会有什么效果呢？

- 美丽具有的深度仅仅是皮肤特性上的。(美貌不过一张皮。)

- 给一只退休的狗灌输革命性的行动是无效的。(老狗学不了新把戏。)

- 从含碳的材料上发出的看得见的气体是马上要着火的预兆。(有烟的地方就有火。)

- 一个滚动的石质物体不会附着苔藓植物。(滚石不长苔。)

尤其在商业上，战场在顾客心智中，打人心智的信息必须清晰易懂，并且越短越好。

商业语言

然而事实往往相反，商业人士对发明语言有天生的癖好。这里有一段直接引自某个未来派人士和管理权威的话：

经理们开始明白有很多变革模式，一个是我称之为“范例增进”，说的是全面质量管理，持续改进信息；另一个是激进变革——或者说是范例转移变革——这与你必须处理的其他变革有很大不同……

《财富》杂志曾报道，马萨诸塞州莱克星顿有个叫更好沟通 (Better Communications) 的公司，专门向小企业主传授写作技巧。该公司挑出了在财富 500 强企业中流行的管理者谈话用语，称之为“地狱备忘录”。

· 高层领导坐在直升机上看景象。(老板们盯着——周后的工作了。)

- 附加价值是级数加速利润曲线的楔石。（提供更多消费者想要的产品增加销售额和利润。）
- 我们必须实现主动管理。（让我们都做计划吧。）
- 我们利用了跨功能专家的合作。（不同部门的人 互相交流。）
- 不要挤压员工的津贴项目。（不要拿着员工的薪资鬼混。）
- 你的工作，就目前来说，被认定为“保留”。（你还没被解雇。）

尤为糟糕的是，有一本叫《会议室里的流行》(Fad. sM 历愕流 the Boardroom)的书，它的作者不得不出了一本关于新生商业词汇的字典。《华尔街日报》披露了一个名叫“专业术语赌博游戏”的新活动，指员工在会议中通过找出老板所说的行话和生词计算得分，以图一乐。

商业人士为何使用这些华而不实的词语？原因之一是误会，使用者以为这会让他们看上去显得机

智、深奥和重要，但其实这让他们无法被人理解。就本质而言，他们相信复杂，反而无法理解简单，结果陷入更为复杂。

鲁道夫·弗莱什(Rudolph Flesch)博士第一个站出来指出，商业中应该采用日常语言。我对此深表赞同，因为语言承载战略，它针对的心智喜欢简单。

一个真实的故事

多年前，我参加了一个长达两小时的会议，会上由设计公司提出耗资数百万美元的标志设计方案。和往常一样，报告人使用了像“形态”、“范例”之类的词，并抛出类似“色彩偏好”的模糊概念，使整个会议充满了晦涩难懂。我向旁人承认听不懂说了些什么，并要求他给我总结一下。结果对方突然笑了，看上去如释重负，坦言说他也完全听不懂，只是害怕承认，担心别人嘲笑。

企业必须知道，战略就是一些字眼，它需要进

入顾客心智，需要简单而毋庸置疑。对企业家而言，他是战略最终的制订者，也是战略首要的实施者。保持简单至上的价值观，将赋予企业无处不在的力量。

彼得·杜拉克(Peter Drucker)谈到：

过去 40 年最为退步的趋势之一就是，如果你容易被人理解，你就是庸俗的。在我年少时期，经济学家、物理学家和心理学家——任何学科的领袖——都应该让自己被人理解，这是理所当然的事。

爱因斯坦花了多年时间和三位不同的合作者工作，以便让他的相对论更容易被外人理解，甚至连凯恩斯(John Maynard Keynes)也非常努力地让他的经济学可以被人理解。

然而就在几天前，我却听说一位资深学者认真地拒绝了他的年轻同事的作品，因为能够从字面上读懂这篇文章的人数超过了 5 个人。

如果企业知道战略最终体现为进入顾客心智的

信息，就会明白我为什么不厌其烦地强调简单了。

第7讲 战略就是领导方向

谈及企业的战略、愿景和使命，必须基于一个简单前提，就是企业要知道前进的方向。如果企业失去方向，一切都没有意义。

多年前一本叫《彼德原理》(The Peter Principle)的书中，作者劳伦斯·彼德(Laurence Peter)和雷蒙德·赫尔(Raymond Hull)发现：

企业各层人员在今天均受到清规戒律的影响，或落入公共规律的窠臼，使得甚至高层人员也不必肩负领导的责任。人们只须跟随前人，遵守规则，就可随着人流前进。这样情况下，领导层也只是像船头木雕般摆在航船上而已。

可能正是这种对领导技能的悲观看法，导致了谈论领导力的著作成百本地涌现，我至少看到有3098本书的标题上印有“领导”一词，而它们的论述大多数完全就是荒唐。

事实上，也许如何成为一个有效的领导者用不着要一本书来论述。杜拉克就用几句话来描述领导力：“有效的领导，就是深入地思考组织的使命，鲜明地定义它、建立它。领导者订立目标，订立优先次序，订立并维持标准。”

换句话说，领导者是个引领方向的战略家，而非循规蹈矩的管理人员，这是企业家的新角色。

亲临前线

首先，如何找到正确的方向？优秀战略家一定是站在市场的最前线，贴近顾客，探究顾客心智的脉络，感受商业的潮起潮落。谦逊的山姆·沃尔顿(Sam Walton)一生中不停地拜访他的每一家沃尔玛商店，

甚至半夜里到装卸码头和工人交谈。

很多企业家不像“山姆先生”，他们喜欢远离市场，似乎如此才像个领导者。企业越大，领导人越有可能和前线失去联系，这是制约企业继续壮大最重要的甚至是惟一的因素。其他所有要素都支持企业持续长大，因为商业是战争，兵力原则显示企业越大越有优势。但是大型企业如果由于规模原因远离顾客心智这块战场，那么它会失去一些优势。

通用汽车公司的罗杰·史密斯(Roger Smith)和罗斯·佩罗特(Ross Perot)不和，其原因众所周知。佩罗特作为董事会成员在周末花时间去车市体验买车，而史密斯从不这么做。佩罗特说，“我们要用核武器摧毁通用汽车的官僚作风。”他主张去除公司里的私人车库和主管餐厅，以及专职司机驾驶的豪华轿车。轿车公司的管理人员居然配备专职司机开他们自己生产的豪华车，高层领导如何和市场脱节就可想而知了。

如果企业家很忙碌，该如何收集市场真实信息？该如何克服管理层迎合自己的倾向？如何能在听到

好消息的同时也能听到坏消息?如果领导不能直接获得坏消息,就不能将隐患消灭于未然。 这里有个寓言:

计划: 开始是计划,然后提出假设,假设需要检验。

工人: 皱着眉头对组长说,“简直是狗屎”。

组长: 对部门主管说, “就像一桶屎,臭得没法闻”。

主管: 对经理说, “一容器的排泄物,气味强烈,没人能忍受”。

经理: 对总监说,“一容器的肥料,没人能承受它的威力”。

总监: 对副总裁说,“它促进生长,威力无穷”。

副总裁: 对总裁说,“新计划效力强大,将积极推动公司增长与效率”。

政策: 总裁审核时看到来自基层的反馈是,“计划很好”,于是新政策出台。

寻求实情

企业领导者为了获得市场真实情报可以进行暗访，这在调查分销商或零售商情况时尤其有用。这在很多方面和扮成平民巡访的国王类似，目的是为了获取市场正在发生的实情。和国王一样，CEO 很少从大臣那里得到真实意见，就像宫廷内有太多的阴谋一样。

销售人员是个关键因素，关键是如何从他们那里得到对竞争情况的诚实评价。企业领导可以称赞诚实的信息，一旦 CEO 形成在乎诚实与真实的口碑，更多有用的信息会传达上来。

成为出众的领袖

最优秀的领导者务必是出众的领袖，他善于鼓动和协调，用语言和实际行动强化公司的方向和愿景。

西南航空公司总裁赫伯·凯勒赫 (Herb Kelleher) 是最伟大的领导者,他成了短途低价航运业务的国王,他的航空公司每年成为美国“最受尊敬”和“利润最佳”企业。西南航空公司的乘客,会被职员们不可思议的精神和激情所感染,甚至有乘客说:“在这辆牛车上飞行充满乐趣。”

战略赫伯的个性就是公司的个性。赫伯是一个神奇的啦啦队长,热爱员工并将他们的士气鼓得很高,深深地影响着公司的每一个人。我曾鼓励他买下正在出售的东海岸航空公司 (East Coast), 以使西南航空成为东部的主力。赫伯想了一会儿说:“我肯定自己会喜欢它在纽约、华盛顿和波士顿的航线,但我不想要它的飞机,更重要的是我不想要它的员工。”他是对的,东海岸航空公司的人不属于赫伯。

赫伯·凯勒赫还具有卓越企业家的另一个特质:总会让业务焕发生气,并张扬出个性。在大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan) 全盛时期,银行总裁戴维·洛克菲勒 (David Rockefeller) 频繁拜访外国首脑,新闻不断,似乎他成了国家首脑。李·艾柯卡

(Lee Iacocca) 在他执政期间，赋予了克莱斯勒 (Chrysler) 独特的个性。今天比尔·盖茨也在将微软公司个性化。盖茨看起来像一个计算机迷，听起来像一个计算机迷，他就住在计算机迷的房子中。

一位出众的领袖对顾客和潜在顾客而言，是一个强大的武器。他们令公司可亲可信，他们本人就会造就追随。德国人对乔治·巴顿将军格外尊敬，以至于盟军用他作诱饵。队伍以追随这样的领袖参战为荣。没有追随者，就不会有领导力。

领导与数字无关

企业家如果追求数字，终会为其所累。追求单纯的增长有害企业健康。

里查德·麦克金是朗讯科技公司的 CEO，他最初把这个 AT&T 的设备制造公司变成了华尔街明星，每年的销售额增长达到两位数。但朗讯的增长停止了，2000 年它再次没有达成指标，销售部门压力重

重。

据商业媒体的无数报道，麦克金的措施是提供廉价交易，朗讯公司允诺给客户提供折扣、一次性贷款和其他补贴优惠。这种追求数字的行为肯定会损害远期的销售。当朗讯不幸再次未能达到销售指标时，顿时招致恶评如潮，股票大跌，公司前途就此止步。

领导与认知有关

如果本书最终只警示一条法则的话，那就是战略的成败取决于是否将顾客心智视为战场。

企业家应该少听管理层的话，他们擅长的是公司如何生产更好产品，如何加强分销网络建设，以及如何向市场派遣更优秀的销售人员。领导者必须把精力集中在顾客心智上，而顾客心智不受管理人员控制。

我曾经问过通用汽车公司某位前 CEO，是否质

疑过通用公司车型过多，因为这个问题最终毁坏了公司的品牌。他是财务出身，对市场知之甚少，我的问题让他停下来思考了好一会。他回答：“没有，但我事后想过这有些混乱。”

他的事后的考虑绝对正确，可惜当时没有将直觉付诸行动。他以为主管们清楚自己在干什么，多年后才察觉到这个错误。如今由于竞争激烈，企业几个月内就会因决策失误而付出代价，而不会是很多年以后才察觉到错误。因而领导者直接了解顾客很重要，这一方面绝不能依赖下属。

我曾经对一家大公司说过这番话，但他们对削减管理层人员责任的做法表示怀疑。企业若想避免陷入麻烦，最好不要有这种怀疑。

远期思维

当企业家把精力集中在了解顾客认知，了解竞争对手在顾客心智中的强势和弱势，就将会找到自

己在心智战场可以占据的定位概念。接着，企业要着眼于远期思考，整合组织内部所有资源以形成长期一致的战略规划，来推动那个概念。

最重要的，就是必须愿意花时间让战略展开。为使战略得以实施和真正展开，企业家必须直面华尔街、董事会和员工的压力，愿意坚持路线不变。

莲花公司是最好的例子。该公司发明了在 PC 机上运行的电子试算表，但后来曾被微软的 Windows Excel 打败，公司陷入了濒临破产的边缘。CEO 吉姆·曼兹 (Jim Manzi) 接受我们的建议，决定转移阵地，将未来定位于“群组软件”。吉姆·曼兹开始调集一切资源，支持 Notes 群组软件业务，使群组软件变成了莲花公司新的焦点，冲破种种困难，最终获取了成功。

贵在坚持

莲花公司付出巨大努力才取得今日成就。当被

问及改变企业经营焦点的艰苦时，曼兹总结称之为是“残酷的过程”。下面是他亲口述说的故事：

电子试算表曾经是莲花公司的核心产品，曾占到公司总业务量的 70%，可以说是公司的“支柱”。但是微软公司和 Windows 打碎了我们美好的将来。

20 世纪 90 年代初，我深信 Notes 是我们新的未来所在。不幸的是，公司里不是每个人都相信这一点，很多人只想改进电子试算表。在最艰难时期，12 位副总裁离开了公司。他们没有像我这样紧盯着未来。

所有这些，加上对 Notes 不断投入资金，不可能让董事会不闻不问。让董事会成员支持 Notes 产品需要一遍遍地给他们讲故事，坚持观点，并搞好公司内外的关系。一旦董事会看不到美好前景，问题就大了。

幸运的是，销售额开始渐长，董事会对接近 5 亿美元的投资也开始感到舒心……

曼兹知道前进的方向，在他卓越的领导下，经过大胆、长期不懈的努力，莲花公司终于摆脱了困境。故事的结局非常圆满，IBM 公司以 35 亿美元收购了莲花公司，让它成为了商用软件的拳头产品。

领导者的将军特质

最后，既然企业家需要领导企业从事商战，作为一名战略家，拥有优秀将军的特质很重要。

· **领导者必须灵活通融。**必须要灵活调整战略以适合形势，而不是反过来强求事实符合战略。优秀的将军有偏见，但是他在作出决定前会认真考虑所有的选择方案和观点。

· **领导者必须富有勇气。**在某个时刻，必须作出果断而强硬的决定。优秀的将军会深思熟虑，最终拿出大无畏的勇气做决断。

· **领导者必须富于胆量。**时机恰当时，需要迅速地投入战斗并施行追击。当形势有利时，大胆是一个特别有价值的特质，倾力而出决定胜果的大小。注意，要在困境时表现出极大的勇气，而在顺境时反而小心翼翼。

· **领导者必须通晓事实。**优秀的将军制定战略，从基础开始，由细节开始。一旦战略被制定，它将简单而有力。

· **领导者需要运气。**运气在任何成功中能起大作用，需要很好对待此一课题。当运气远离，应该准备好马上收手以减少损失。克劳塞维茨说：“投降不是耻辱，优秀的棋手不会下一盘明显已经输掉的棋，将军也不该让战斗持续到最后一兵一卒”。

上帝保佑！尽管企业家身份非凡，但仍然是常人，一样也会受权力、金钱和私欲的诱惑。在华尔街鼓吹增长、特权和名声的影响下，企业家会和市场以及内部发生的真实情况失去联系。

一个完美典范

这里有一个实现卓越领导的典范，介绍给企业家，那就是 Costco 公司的詹姆斯·辛格尔 (James D. Sinegal)。

Costco 被称为是沃尔玛惟一敬畏的公司，因为没有任何企业能像 Costco 那样把大商店经营得如此之好。从财务数据上看，沃尔玛的山姆俱乐部 (Sam's Club) 商店数量比 Costco 多 70%，但是 Costco 的销售额反而领先 (Costco 为 344 亿美元，山姆俱乐部为 329 亿美元)，Costco 的单店销售收入几乎是山姆俱乐部的两倍 (前者 1.12 亿美元，后者为 6300 万美元)。

辛格尔如何做到这么成功呢？第一，他寻找到的战略方向是提供超低折扣价的高端产品，面向愿意购买较贵的加值产品和低价购买自有商标普通产品的城市成熟人群，而沃尔玛则面向广普的大众人群。第二，他不受华尔街影响。在《财富》杂志最近题

为“沃尔玛公司惟一敬畏的公司”的文章中，辛格尔说：“我关心股价，但是不会为了季度报表而损害公司组织和战略。”

辛格尔在下属面前表现出很好的姿态，他把自己的薪水控制在 35 万美元，并且在过去 3 年里没有拿走一分钱红利。他的薪水和奖金封顶在门店经理的两倍水平上，令人觉得新鲜。

故事表明，卓越领导的力量是最佳的企业资源。《财富》杂志的那篇文章，援引了 Costc0 公司某位主管对投资人说：“沃尔玛和 Costc0 的区别在于，Costc0 公司有一位活着的山姆先生，而沃尔玛则没有。”

第8讲 战略就是实事求是

过去 10 年中，我目睹美国很多大公司相继陷入困境和遭受失败，类似宝丽来、AT&T、利维·斯特劳斯、安然、朗讯和其他英雄垂暮的公司。这些富有的公司无不人才济济，并得到咨询顾问和华尔街的大力推捧，各家的总裁年薪数百万美元，被媒体奉若神明。然而这些公司成了我的著作《大品牌，大麻烦》中的主角，它们犯了同一个战略错误：脱离现实。

增长的陷阱

在我看来，华尔街是众多战略失误的根源。在

华尔街营造的环境中，惟一鼓励企业去做的事是“增长”，这是导致很多企业做出错事甚至坏事，直至无可挽回的祸根。增长应该是把事情做好后的顺带结果，其本身不值得作为目标。但 CEO 追求增长以保证任期和获取更高报酬，华尔街经纪人追求增长以保证名声和增加收入，他们为企业却考虑不够。

企业有必要追求这种增长吗？没有。有时候增长欲望恰恰是损害企业行为的根源。

我曾经亲历过一家多品牌药品公司的商业计划评估。各品牌轮流介绍新一年的计划，其中一位说到销售预测，数字是增长 15%。我提醒将有新对手出现，不会有如此大的增长。得到的回答是，他们会采取一些短期行动和品牌延伸。我再次提醒，这么做从长期看会损害品牌。最后我才知道，是老板让他作出增长预测，而老板需要增长是因为华尔街。

15% 的错觉

卡罗尔·卢米斯(Carol Loomis)是《财富》杂志的著名编辑,他论及增长的奠基性文章指出,“对收入增长率的预期,通常会导致目标落空、股票波动和会计上的胡作非为。”接着的问题提出:“CEO们为何不能突破这种惯性?”

卡罗尔在文章中列出了 CEO 们的一种普遍行为:

在明确列出的所有目标中,大型企业最普遍目标是每股收益的年增长率为 15%。按此计算,企业大概会在 5 年后实现收入翻倍,毫无疑问地成为股市明星,而企业 CEO 会得到无比殊荣。

很显然,这样高的增长预测是为了引起华尔街注意。企业管理层想让高级分析师跟进并推荐自己的股票,而华尔街需要业绩出色的企业衬托分析师高明并吸引更多资金。

但这种增长预测,完全是一种错觉。

真实的数字

正如卢米斯在文章中所指出的，广泛调查显示，很少有企业的增长率达到 15%或以上。《财富》杂志分三段审视过去 40 年中的 150 家企业(1960~1980 年，1970—1990 年，1989~1999 年)，每阶段只有三、四家公司的收入增长达到 15%或以上，大约 20—30 家企业增长率在 10%~15%之间，40~60 家企业在 5%~10%之间，20~30 家企业在 5%以下，而还有 20~30 家企业实际上是负增长。可以看到，大赢家和大输家的数量相也曾守。

总的来看，40 年中企业税后利润年增长率恰好刚过 8%。也就是说，任何年增长率达到 15%的企业几乎是普通企业业绩的两倍。在这种现实情况下，难免有些企业开始从报表上做文章，以保持增长率的上升。

无法实现的目标

目标不当是商业计划流产的主因，战略规划反

对订立目标是因为目标往往不切实际。设立目标意味着“我们想要达成什么”，就是既定的市场份额和资产回报。这使得企业设法强迫事情发生，而不管现实是否如此。

当企业受制于一厢情愿订立的目标时，就拒绝了接受失败，会忙于设法达到那些不现实的目标。最终所有极端的手段会被用上，例如不必要的品牌延伸，耗资巨大的促销活动，等等。最重要的是，这一切让企业不能找准问题，直接面对它并设法解决。

订立目标会造成企业缺乏灵活性，当企业盯住一个目标时，会错过企业可以选择不同方向时会出现的机会。

“大”值得吗？

企业做“大”和“增长”具有危险性，“增长的欲望”是否真的值得企业付出努力？有关研究企业壮

大规模这一课题，有许多惊人的成果，严重质疑了规模壮大的真实利益。

大企业的弊端相当明显，它不愿意创新或发生任何改变。IBM 不愿意促使自己的客户从大型主机转向小型机，通用汽车也不想让自己的顾客从大型车转向小型车。结果，这些企业对新业务表现出极大的麻痹和迟钝。

很少有成功的大企业这样说：“新概念更优秀，我们要抛弃既有的概念。”真实的情况往往相反，大企业会指出这些新概念的缺陷，他们忘了新事物经改进后能成为新生力量，改变市场的格局。

防御战的原则就是要自我攻击，大企业不用更好的概念攻击自己，别人就会替它完成。

借“融合”之名

最近企业壮大规模的理由之一，是迎接“融合”。企业预测技术正在融合，许多业务会融于一体，必

须跨领域布局。媒体企业对此响应最高，所有 6 个广播网络、电影和电视演播室已连为一体，实现广播业务的全面整合。另有 5 家企业则深患合并狂热症，组成了维亚康母、时代华纳、沃尔特一迪斯尼、默多克新闻集团和通用电气一体的联合。

随着时间的流逝，这些合并交易最终会带来问题。它们不会帮助企业形成商业强势，反而会引发会计问题。霍华德·斯特林格(Howard Stringer)在《纽约时报》撰文指出：“结果这些交易其实是施行了两年的购买会计法(译注：在购买会计法下，。进行收购的公司将目标公司的资产以实际支付价格入账)，直到每个人摊开账本才明白到底得到了什么。”

大组织难题

对组织管理规模的最佳研究来自人类学家罗宾·邓巴(Robin Dunbar)，名著《引爆点》(死 e

Tipping Point) 作者 马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell) 向我们介绍了邓巴的工作。

邓巴的课题是研究人类社会能力 (Social Capacity), 即研究人类能够管理并且感觉舒适的群体有多大。他发现, 人类是灵长类动物中最大的社群, 因为人类是惟一拥有足够大大脑处理社交安排的复杂动物。他还发现, 150 看来代表了最大的个体数字, 在这个数字之下发展的社交关系, 人们能搞清这些人是谁, 以及他们和自己的关系。

格拉德威尔从邓巴的著作中摘录出以下观点, 切中了规模过大的核心问题:

组织的规模越大, 就必须施行复杂的等级制度、规则、规矩等正式的措施以控制忠诚度和凝聚力。在 150 人以下, 非正式的方式达到相同的目的, 依靠个人忠诚度和直接人际交流命令就能被执行, 不守规矩的行为也得以控制。在更大的组织里, 这种方式是做不到的。

个人痕迹

在大企业中还有更为复杂的情况，人们有表现自我价值的本能，在面临决策对企业或个人更有利时，人类在很多情况下会选择有利于个人或个人事业的决策。这种现象的另一种说法就是“印上个人痕迹”。

在经历商界的数十年中，我从未看到某个企业人接到一项新任务后环顾左右说：“情况看上去非常好，让我们别动它们。”相反，所有热血的企业人都想着手做些改善工作，想要印上个人痕迹，否则不做点“贡献”就会心存别扭。当一个企业的办公室人满为患时，肯定有很多人在对品牌做些拙劣的改善工作，最终引导企业陷入麻烦。。

可以说，手下员工越多，管理难度就越大。

忙碌的CEO

追求增长和壮大规模，使很多超级大企业苦苦奋斗。戴姆勒·克莱斯勒(Daimler Chrysler)汽车集团削减了克莱斯勒的 26000 个职位，美洲银行(Bank ofAmerica Corporation)和第一银行(Bank One)合并后正努力降低居高不下的成本。

《华尔街日报》文章讨论了 CEO 们管理大企业的艰辛，论及管理企业多了“新的难度和新的混乱”，并在文章最后对问题作出总结：

资本在全球横行，经济潮起潮落，而顾客喜好捉摸不定。同时信息传递迅疾，关于收入预测及各类所作所为的传言随时蔓延，盲目行动或错误会受到更严格的审视。CEO 必须依据有限的信息迅速做出决策，而多年来急剧扩张的业务部门使得原本简单的日常工作，比如和员工的沟通，都变得日益困难。

脱离市场

CEO 当前流行的做法是借助新技术。有的 CEO 定期向 3 万名员工发送电子邮件，征求他们的意见反馈。有的 CEO 不断通过电话会议发表相同内容的演讲，以求信息不被混乱，有的 CEO 则不停地商务飞行，每年航程轻易超过 15 万英里。

我发现真正危险的举动，是 CEO 们花在公关和投资者关系上的时间越来越多。有的 CEO 每周要花一天处理此类事务，其理由是：“大股东总是要来访，企业总得和重要股东对话，这是惯例。”

这意味着另有他人在负责公司每天的业务，意味着这些大公司的 CEO 没有充足时间参与重要决策。这会让他们在今后尝到苦果，而现在 CEO 的离职率已在上升。

CEO 已忘记，他的主战场在顾客心智，他必须于此中了解自己公司和竞争对手的形势。

重返现实

虽然 CEO 如今无法跟踪每件事情的进展，但是有一样他们必须关注，那就是市场现实。

企业处于全球一体化的大竞争时代，商业即是战争，每个企业都在打一场营销战，而战场就是顾客心智。如果企业获得一个新产品，首先要询问市场上类似的产品有哪些，接下来找出顾客买自己产品而不是竞争对手产品的理由。如果回答不具说服力，就重新设计产品。首要的定位法则是：开创新品类成为第一，胜过推出更好产品。

战略就是重返市场现实，让自己的企业和产品与众不同，并将差异性植入顾客心智，建立鲜明品牌。

惠普公司创办人大卫·帕卡德(David Packard)有一句至理名言，作为本书结语最为恰当：“营销之重，绝非营销部门所能承担。”

战略要点

战略要点

◆ It's a simple , focused value proposition. In other words, what's the reason to buy from you instead of one of your competitors?

战略是一个简单、焦点明确的价值定位，换句话说，战略是买你的产品而不是你竞争对手产品的理由。

◆ The science of planning and directing large scale military operations . of maneuvering forces into the most advantageous

p0— sition prior to actual engagement with the enemy.

战略：规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前调动军队进入最具优势的位置（韦氏新世界词典）。

◆ Positioning is how you differentiate yourself in the mind of your prospect. It's also a body of work on how the mind works in the process of communication.

定位就是如何在顾客的心智中实施区隔，使品牌登入其中，占据一席之地。它涉及到心智如何处理信息和运作。

◆ That's why if you have a truly 凡伽 product, it's often better to tell the prospect what the product is not, rather than what it is.

The first automobile, for example, was

called a horse— less carriage, a natll 孵 that allowed the public to position the concept against the existing mode of transportation.

Phrases like off-track bettin9, lead-free gasoline, and sugar-free soda are all examples of how ne 彬 concepts can best be positioned against the old.

这解释了一种现象：企业有了全新产品之后，告诉 顾客该产品不是什么，往往要比告诉他们该产品是什么 还有效。世界上第一辆汽车当年被称作“不用马拉的马 车”，这个新名称便借用了公众心智已有的“马车”概念，对新交通工具进行了定位。

◆ One other way of overcoming the mind's natural stinginess when it comes to accepting new information is to work hard at presenting your message as important neWS.

Too many advertisers try to entertain or be

clever. In SO doing, they often overlook the news factor in their story.

The Roper Starch research people can demonstrate that headlines which contain news score better in readership than those that don't. Unfortunately, most creative people see this kind of thinking as old news.

If people think you've got an important message to convey, generally they'll open their eyes or ears long enough to absorb what you've got to say.

人类心智限量接收新信息，克服此障碍的另一方法是尽量让信息看上去更像新闻。

太多企业忽略了赋予商业信息新闻性。斯塔奇研究机构的研究证明，具有新闻性的标题比不具新闻性的标题更能吸引读者。如果人们认为你要向他们传递重要消息，他们通常会乐意倾听，这制造出了商业诉求机会。

◆ Everything we have learned in the industrial age has tended to create more and more complication. I think that more and more people are learning that you have to simplify, not complicate. That is a very Asian idea—that simplicity is the ultimate sophistication.

我们在工业时代所学的所有知识都倾向于制造越来越多的复杂性，现在有越来越多的人开始明白要简单化而不是复杂，这是一条典型的东方智慧——最高明的智慧就是简单。

◆ There has always been a general feeling in the marketing industry that new-product advertising should generate higher interest than advertising for established brands.

But it turns out that we're actually more impressed by what we already know (or buy) than by what's "new."

许多企业以为，新产品较老品牌更能引起顾客兴趣，其实老商品的生命力往往被低估。

◆ As you read in Chapter 2, in the land of positionin9,a suc—cessful strategy is based on finding a way to be different from 蠹习 your sen of competitors. What is the reason to buy your brandinstead of another?

在大竞争时代，惟一的成功之道就是进入顾客心智。而进入顾客心智的惟一方式，即是做到与众不同。

◆ Getting into the mind with □ new idea or product or benefit gives you an enorl'nou\$advantage. That3 because , as de ‘ scribed in Chapter 2, minds don't like change.

以新概念、新产品或新的利益第一个进入心智将拥有巨大优势，因为心智不喜欢改变。

◆ Attribute ownership is probably the number one way to differentiate a product or service. But beware, you can't own the attribute or position that your competitor owns. You must seek out another attribute.

拥有一个特性可能是产品或服务实施差异化的第一方法，但是这里有个原则，企业不能拥有竞争对手已经占有的同一个特性，必须另找其他。

◆ As you just read in Chapter 3, you start your strategic plan with competition in mind. Where are they strong? Where are they weak? The reason you start this way is because business today is not about reengineering or continuous improvement. Business is about war. It's not about better people and better products.

在当今的市场环境下，商业的重点已不在于满足顾客需求，企业的发展更多地源自将竞争对手的生意抢过来。商业已成为一场战争，而战场即是顾客的心智。

新时期企业成功的关键，不再是更好的员工和更好的产品，我们需要更好的战略，以最佳状态和竞争对手展开顾客心智的争夺。

◆ A tactic is a competitive advantage. A strategy is designed to maintain that competitive advantage.

A tactic is external to the product, service, or company. It may not even be a product the company makes. A strategy is internal. (Strategies 妒 e 凡 require a great deal of internal reorganization.)

A tactic is communications-oriented. A strategy is product-oriented, service-oriented, or company-oriented.

战术是一种竞争优势，战略是达成与保持竞争优势的规划。

战术独立于产品、服务和企业之外，甚至可能与企业制造的产品无关。战略则属于企业内部范畴，包括多方位的重组。

战术以传播为导向，让顾客接受概念。战略以产品、服务或企业为导向。

◆ if business is war, the way to survive and prosper is to be better than your competitors at One thing.

商场如战场，生存和成功之道在于形成核心优势，企业一定要在某方面聚焦，做到最好。

◆ Don't make the assumption that everyone knows who the specialist is in a category. One of the things I advise is to position yourself as "the specialist in(whatever)."

People want to know this information because they want to know who the expert is in a business. And if that's all you do, make sure they know it's all you do.

如果企业聚焦经营，自然会获得优势竞争力。同时 163Strategy164 战略要做的，即是将自己的焦点传达出去。不要以为每个人都知道品类中的专家是谁，人们期望了解谁是品类中的专家，企业要确保顾客知道那就是自己。

◆ Also, there's the halo effect. If you strongly establish one benefit, the prospect is likely to give you a lot of other benefits.

当品牌能牢牢建立一项利益，占据一个字眼，顾客就可能赋予它很多其他利益，称为“光环效应”。

◆ If there's one lesson to take out of this

book, it is this: Successful or failed strategies are all about perceptual problems and opportunities in the marketplace. And it's all about understanding that the mind of the customer is where you win and lose.

如果本书最终只警示一条法则的话,那就是战略的成败取决于是否将顾客心智视为战场。

◆ The late David Packard, one of the founders of Hewlett-Packard, had a brilliant observation that makes a fitting ending for this book: “Marketing is too important for the marketing department.”

惠普公司创办人大卫·帕卡德(David Packard)有一句至理名言,作为本书结语最为恰当:“营销之重,绝非营销部门所能承担。”

全文完

图书模板由 爱书网 www.ilovebook.cn 提供