



特劳特经典丛书
对美国营销影响最大的观念

穿越复杂正确做事的管理指南

**A MANAGEMENT GUIDE TO CUTTING THROUGH THE NONSENSE
AND DOING THINGS RIGHT**



[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

谢伟山 苑爱冬◎译



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特经典丛书

简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南

The Power of Simplicity : A
Management Guide to Cutting Through
the Nonsense and Doing Things Right

[美] 特劳特 (Trout,J.) [美] 里夫金
(Rivkin,S.) 著

谢伟山 苑爱冬 译

ISBN : 978-7-111-32672-4

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

特劳特致中国读者

总序

前言

第一部分 简单的基础

第1章 简单 为何人们如此惧怕它

第2章 常识 它能让事情变得简单

第3章 复杂的语言 会蒙蔽人们的心智

第二部分 管理问题

第4章 信息 太多信息让人困惑

第5章 顾问 大量胡说八道的源头

第6章 竞争对手 把他们想象成敌人

第7章 战略 战略就是差异化

第8章 顾客导向 它是必须的，不是差异化

第9章 年度预算 资金最大化的简单方法

第10章 价格 正确定价的简单指导方针

第三部分 领导问题

第11章 宗旨 它只会带来不必要的混乱

第12章 领导力 领导要指明方向

第13章 长期计划 长期计划只是一相情愿的想法

法

第14章 组织 组织越简单越好

第15章 营销 把简单概念转化成战略

[第16章 新概念 借用的概念更简单](#)

[第17章 目标 目标好听但无用](#)

[第18章 增长 增长可能对你的业务有害](#)

[第四部分 人员问题](#)

[第19章 激励 仅仅努力是不够的](#)

[第20章 自我提高 自我提高是皇帝的新衣](#)

[第21章 成功 成功的关键是借助外力](#)

[第22章 批评者 做到简单不容易](#)

[第五部分 总结](#)

[第23章 简单 简单的力量依然盛行](#)

[注释](#)

[附录A 特劳特思想应用](#)

[附录B 企业家感言](#)

[精品推荐](#)

特劳特经典丛书

JACK TROUT



特劳特致中国读者

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格

压得更低。

杰克·特劳特

特劳特经典丛书

JACK TROUT



总序

定位：第三次生产率革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石——大哲学家李泽厚如是说。

由此我们终于明白，赢得第二次世界大战胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。正是因为美国全面运用了泰勒的“更聪明地工作”方法，使得美国的体力工作者生产率大幅提升，一国产出的战争物资比其他所有参战国的总和还要多。欧洲和日本也正是从第二次世界大战的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。泰勒的贡献不止于此，他还彻底改变了社会的阶级结构。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会由资产阶级与无产阶级这两大对峙的阶级为主导。由于生产力的发展，无产阶级转变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产率的提升缔造了我们所说的发达国家。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小

龙”，以及今日的所谓“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产率大幅提升（成为农民工）的结果。去年美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。

体力工作者的生产率大幅提升后，使得人们工作的时间也大幅缩短，这部分“多出来”的时间，转向了休闲与教育。教育时间的延长，又催生了一场更大的社会革命——知识工作者以及知识社会的来临。

1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口，超过体力劳动者，成为人口的主力军。这一增长的趋势一直维持到现在，这就是我们所说的白领社会。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文明，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占知识人口的很少一部分，大部分秀才要靠自己找工作，比如做私塾先生、风水及算命先生。就

整体社会而言，读书人更是只占社会总人口的很小一部分。白领社会却不同，知识工作者已成为社会的主体，体力工作者相反只占人口的很少一部分。这一趋势正在全世界展开。

如果没有管理学，社会不可能容纳这么大的知识群体。通过管理，我们不但为各种组织创造出了大量的知识工作的需求，还知道了借用组织来提升知识工作者的生产率。不像体力工作者的生产率，是以个体为单位来研究并予以提升，知识本身并不能实现产出，知识工作者必须借助组织这个“生产工具”来利用他的知识，才可能产出成果。因此，德鲁克说：“运用知识使已有的知识获得最大的生产率，这就是我说的管理。这也意味着，知识社会必然是一个组织社会。”管理学的巨大成就，可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶几乎是人类有史以来最血腥、最残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。

反观第二次世界大战后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类社会的发展享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免。这伟大成

就并不是电脑、互联网等新科技的贡献，而是软科技软工具——管理学的成就。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会所引发的，但人类从工业社会转型为知识社会虽然其剧变程度更烈，却平稳得被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪的下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次世界大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

正如泰勒的成就造就了一个知识社会，德鲁克的成就造就了一个物质空前发达、科技创新层出不穷的社会，以至于在任何一个功能领域，你都可以看到一大群管理良好的组织在展开激烈的竞争。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年里一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是上疆场彼此弯弓月的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。正如特劳特在《什么是战略》开篇中所说：“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生长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车厂商提供的车型中挑选。今天，你要从通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生，如何赢得顾客的选择就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，是顾客的心智非常有限，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中有名的“二元法则”。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失。品牌的消失，直接意味着品牌背后的组织的消失，这才是全球市场中不断掀起的购并浪潮的根本力量。（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉。）

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在组织本身，而在组织之外的社会功能。当组织的功能因未纳入顾客选择从而变得没有意义甚至是消失时，组织也就失去了存在的理由与动力，这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是马克思所重视的关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因缺乏定位而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。你可以由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么的令人担忧——这将成为下一个社会急剧动荡的根源。

应运而生，新的生产工具——定位，在1969年被杰克·特劳特发明出来。正如德鲁克在评价泰勒的“四步工作法”时说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整20年的时间去实验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴阿尔·里斯也花了20多年，在具体运用上恰恰也是四步工作法：

首先，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时相反，德鲁克问的是“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”。因选择过多，心智有限，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向。）

其次，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

再次，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

最后，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智。（详见特劳特经典丛书之《与众不同》。重要的提醒是：泰勒的工作研究是以个体为单位的，德鲁克的管理学是以组织为单位的，而特劳特的定位是以品牌为单位的。）

这引发了社会生产率的第三次革命。第一次革命，是通过泰勒的《科学管理原理》，大幅提升了体力工作者的生产率。第二次革命，是通过德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》），大幅提升了组织的生产率。第三次革命，是通过特劳特发现的定位（核心著作

是《定位》和《商战》，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产率。

第一次生产率革命自1880年开始，至第二次世界大战后达到最高潮，前后共历70年。第二次管理革命，如果从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》算起，也几近70年。定位自发明至今已逾40年矣！从这套丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），还是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代，品牌的社会，无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具来为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特经典丛书之《个人定位》）。社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度在顾客心智中占据了“搜索”，从

而拥有的心智资源。

衡量企业经营绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资。实际上，历史上新的生产工具的诞生，同时会导致新的生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。不仅是互联网高科技产业，随着第三次生产率革命的深入，其他产业与非营利组织都将沿用这一新的生产方式。

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过“更聪明地工作”——定位的调整，生产率的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”而从连续巨亏中走出困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最盈利的航空公司，其一家公司的市值，超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（父辈在喝），界定出

自己的新一代“年轻人可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。定位与管理一样，不仅仅适用于企业组织，甚至适用于一个岛国——格林纳达，通过重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。美国民主党也在采纳了特劳特先生将共和党重新定位为“不称职”而在上次中期选举中大获全胜，又因不坚持即违背定位原则而在此次中期选举中败北（详见特劳特经典丛书之《重新定位》）。在中国，一包小小的乌江榨菜因从原来的“乌江三榨”重新定位为“正宗涪陵榨菜”，而造就了股市上“疯狂的榨菜”。王老吉将凉茶重新定位为“预防上火的饮料”，其生产率也获得爆炸性提升。

反之，当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但新投入顾客不接受，反而将企业巨大的资产浪费甚至使企业走向毁灭。读者可以从特劳特经典丛书之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位由盛转衰，成为惨痛教训。

值得注意的是，过剩经济时代，并不就意味着

德鲁克过时了。恰恰相反，即使在美国与西欧发达国家，组织的生产率仍有待大幅提升，更遑论发展中国家。对于中国来说，不但德鲁克远未过时，还有几亿农民的生产率没有转化为工人的生产率，即使泰勒的知识仍大有可为。这正是中国的挑战，大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们转干弯，翻千浪——否则怎么办？我们必须同时利用好这三种先进的生产工具，来为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠定基石。

邓德隆

特劳特全球伙伴公司中国区总经理

2010年12月3日于上海

特劳特经典丛书

JACK TROUT



前言

几年前，当约翰·斯卡利（John Sculley）还是苹果电脑公司的总裁时，他在一次演讲中提出了一个我们认为非同一般的观点：“我们在工业时代学到的所有东西都趋向于制造越来越多的复杂。我想越来越多的人已经明白，必须简单化而不是复杂化。简单才是终极智慧。”

不幸的是，斯卡利没有足够重视自己说的那番话，他把他的名声押在一个叫做牛顿（Newton）的过于复杂的产品上，这个产品被称做“个人数字助理”（PDA），它丝毫不简单。这个产品最终失败了，而斯卡利被解雇了。

但是斯卡利先生的观点是有道理的。迅速发展的科技、快速的传播、复杂的全球经济和不断加速的商业步伐已经蒙蔽了人们的头脑。

难怪很多公司正向一个又一个的咨询机构寻求帮助，以求理清思路，而大量的主管重返校园或求助于自救专家，以获得如何成功的启发——想赚他们钱的人可不少。

好，女士们先生们，商业没有那么复杂，只是有很多人让它变得复杂。战胜复杂的途径是使用简单。斯卡利明确表示，未来属于思维简单的人。

为了研究这个问题，我们回顾了我们认为相对

简单的时代。我们很快了解到著名的思想家们几十年来一直在宣扬简单的重要性（我们在本书中多次引述了他们的观点）。换句话说，复杂似乎一直伴随着我们。它是人类生活的一部分。

我们觉得是时候再一次对不断席卷商界的复杂现象进行一次剖析，并简单了解被不断讨论、撰写、咨询的令人痛苦又容易被搞砸的基本商业行为为了。

书中包含了像领导地位和组织那样的大问题，也包含定价和营销这样的日常问题。在每一个例子中，我们都尽可能地指出正确做事的关键。

我们保证，在此书的某个部分，你会发现让你的生活简单、让你的企业更高效的见解。

杰克·特劳特

POSITIONING

第一部分

简单的基础

人们害怕简单，但是我们的所思所言都应该保持简单。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第1章 简单 为何人们如此惧怕它

头脑简单的西蒙在去市场的路上碰到一个卖馅饼的人。

头脑简单的西蒙对卖馅饼的人说，
让我看看你的锅。

卖馅饼的人对头脑简单的西蒙说，
让我先看到你的钱。

头脑简单的西蒙对卖馅饼的人说，
其实，我没有钱。

——《鹅妈妈》(Mother Goose)

多年来，“简单”从来没有表扬之意。“头脑简单”的意义完全是负面的，它的意思是你笨、容易被骗或低能。难怪人们害怕简单。

当心理学家被问及这种恐惧时，他们的解释有点复杂（这不奇怪）。耶鲁大学人类关系学院的心理学家约翰·科勒德（ John Collard ）描述了七种常见的恐惧（我们每个人都有其中的一些）。

- 1.对失败的恐惧
- 2.对性的恐惧
- 3.对自卫的恐惧
- 4.对信任他人的恐惧
- 5.对思考的恐惧
- 6.对演讲的恐惧

7.对独处的恐惧

看起来，不简单或不寻求简单解决方案源于第5条，“对思考的恐惧”。

问题是我们不自己考虑问题，却在依赖他人的思考这就是到2000年全球管理咨询业务增长到1140亿美元的原因。

科勒德博士说：“不仅因为思考是项艰难的工作，而且因为很多人害怕思考本身。他们温顺、服从并容易听从他人提出的建议，因为这样他们就不用自己思考。在脑力劳动上，他们变得依赖他人，一遇到困难就寻求保护人的帮助。”

这种对思考的恐惧对新闻业务有深远的影响力。有人甚至怀疑它是否有未来。

专栏作家理查德·里弗斯 (Richard Reeves) 提出“新闻的终结”即将到来。有关现代生活的快速变化的大量新闻正让人们感到厌烦。读者“不想要复杂、充满情感纠葛的故事来提醒自己的挫败和无能为力”。

里弗斯认为人们对复杂的回避日益增长。他大概是对的，因为人们不想思考。

这也是简单为何力量巨大的原因。通过极度简化一个复杂问题，人们可以不经很多思考，简单地做出决定。想想O.J.辛普森 (O.J.Simpson) 复杂的

审判以及约翰尼·科克伦 (Johnnie Cochran) 如何把他的辩辞概括成一句便于记忆的话：“如果手套不合适，你就无罪释放。”

“把丑闻变复杂，就总能逃脱责罚。” 演讲稿撰写人佩吉·努南 (Peggy Noonan) 说，他是指白水事件 (Whitewater)。它和水门事件不同，它没有人们想要的容易把握的故事线索。

但是心理学家卡罗尔·穆格 (Carol Moog) 从另一个角度谈论了这个问题。她谈到在美国的文化中存在“遗漏偏执”。人们觉得自己必须记住所有的选择，因为在任何时刻都有可能受到攻击。不能遗漏任何东西，否则它可能对你的事业造成致命伤害。

换句话说，如果你只有一个想法而那个想法失败了，你就没有保障了。另外，因为我们如此渴望成功，它加剧了第一种恐惧——“对失败的恐惧”。

只有一个简单概念让你感觉没有安全感，多种概念让一个人多方下注以保万无一失。

普通的教育和大多数的管理培训教导我们，应对每一个变数，寻找每一种可能并且分析每一个角度，这导致令人疯狂的复杂。我们中最聪明的人制作最复杂的提案和建议书。

不幸的是，当你开始找出所有不同的方案时，你就踏上了通往混乱之路。结果产生对立的概念，人们各奔东西。简单要求缩减选项，并回到一条单一道路上。

穆格博士对一些专业术语的见解非常有趣。对她来说，一个管理专业术语就像一个会令人着迷的电影明星。

伴随专业术语一起到来的，是皮书套和活跃的演说者，还有我们都崇尚的：感召力。是否理解这个小明星不重要，因为人们已对它着迷。此外，人们害怕质疑大人物及他们所谓的大创意（那是“对演讲的恐惧”）。

处理这些天生的恐惧的最好方法是聚焦问题本身。它和芭蕾演员在做脚尖旋转时避免眩晕的方法类似。诀窍是每次你的头转回来时，盯住观众中的同一个人。

不用说，你必须找出要解决的问题。

如果你是沃尔沃，问题就是当其他人设法扑向你的概念时，你如何保持你在“安全”概念上的领导者地位。

这很明显。

但是有时候问题不是如此明显。最近几年，全球卓越的营销者宝洁就遇到这样的情况。你可能以

为它的问题是找到销售更多产品的方法。

新的管理层找到了真正的问题。这个世界需要31种海飞丝洗发水或52种佳洁士（Crest）吗？宝洁总裁达克·贾格尔（Durk Jager）在《商业周刊》上说：“多年来我们给消费者制造了这么多困难，这真让人难以置信。”

文章说，他和CEO约翰·佩珀（John Pepper）意识到在几十年不断推出改进的这种新产品、柠檬香型的那种产品或者超大尺寸的其他产品后，宝洁判定它销售的产品种类太多了。

问题的解决办法很简单，虽然实施是一个复杂的过程。宝洁公司把产品配方标准化，减少复杂交易和优惠券。结束了27种促销，包括附加赠送和其他稀奇古怪的促销方式，比如赠送金鱼给购买Spic & Span的消费者（很多金鱼在冬天的运输中冻死了）。宝洁公司还剔除了边缘品牌，减少了产品线，控制了新产品的推出。

那么产品少了，销量会下降，对吗？错。单单在护发品领域，宝洁公司就通过削减一半的产品，增加了5%的市场份额。

我们在宝洁的朋友当然不害怕简单。在过去的5年里，他们用简单增加了1/3的业务。

那就是简单的力量。

小结

Complexity is not to be admired.It's to be avoided.

复杂不值得赞美，而应该避免。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第2章 常识 它能让事情变得简单

你必须利用语言、逻辑和简单常识找出本质问题并确立切实的行动方案。

——亚伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)
恐惧的真正解药是常识。不幸的是，当人们去工作时，常常把他们的常识留在停车场了。

McGill大学的管理学教授亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 说：“管理是一种奇怪的现象。它回报丰厚，影响巨大，却严重缺乏常识。”

常识是所有人共有的智慧。它是被社会认可的显而易见的真理。

简单的概念往往是显而易见的概念，因为它们往往趋近于真理。但是人们不相信他们的直觉。他们觉得必定有一个隐藏的、更复杂的答案。错！对你来说显而易见的东西对很多人也显而易见。因此，一个显而易见的答案通常在市场上很有效。

专业术语大师的一个秘密是把一个简单、显而易见的概念复杂化。《时代》杂志对史蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 的一本书的评论解释了这种现象：

他的天分是把显而易见的东西复杂化，结果他的书中图形混杂堆积。图表占满了整个页面，附栏和方框把章节切得七零八碎。文中充斥着行话——

授权，建模，绑定，变因.....没有这些，他的书就像一只瘪了的轮胎。他用了大量惊叹号。

如果你在字典中查“常识”的定义，你会发现它是天生的良好判断，不受感情和智力因素的影响。它也不依赖特殊的技术知识。

换句话说，你看到的是事物的本来面貌。你遵循严谨的逻辑，决定中不掺杂感情和个人喜好。没有比这更简单的了。

在前一章中，宝洁新管理层清楚地看到了超市里的情况：混乱。清晰的思路让管理层采用了简单和常识性的战略，即简化产品。

想想，如果你随机问10个人：如果凯迪拉克（Cadillac）看上去像雪佛兰（Chevrolet），它会卖得如何，大概他们都会说，“不太好。”

这些人在判断中就用了常识。他们没有数据或调研支持他们的结论，他们也没有技术知识或聪明才智。对他们来说，凯迪拉克是大型的昂贵的汽车，而雪佛兰是小型的便宜的汽车。他们看到了事物的本来面貌。

但是在通用汽车，那些主管没有看到世界的本来面貌，他们看到的是自己想看到的。常识被忽略，西马龙汽车（Cimarron）诞生了。不奇怪，它卖得不太好（这么说算客气的）。

通用汽车接受教训了吗？看起来没有。通用汽车现在以凯蒂（Catera）杀了回来，这是另一款看上去像雪佛兰的凯迪拉克。和它的先行者一样，它不会卖得很好，因为它不合常理。你知道，我也知道，通用汽车不想知道。

达·芬奇把人的大脑看成一个实验室，它从眼睛、耳朵和其他感觉器官收集资料，然后将这些资料输送到常识器官。换句话说，常识是一种超感觉，它监督我们的其他感觉。它是很多商业人士拒绝相信的超感觉。

感觉是靠不住的，这是经济学家最乐于向外行人宣传的思想。他们往往忽略人类的状况，并宣称人是“效用最大化者”。在经济学术语中，我们成了“自我利益的计算者”。对经济学家来说，如果我们都有足够的信息，我们将做出合理的决定。

任何人在营销领域工作了一段时间，都会意识到人们有时候非常不理性。现在，四轮驱动汽车正盛行，它是为非公路驾驶设计的。有人驶离过公路吗？不到10%。人们需要这些汽车吗？其实不需要。他们为何买这种汽车？因为其他人都在买。那是“理性”吗？

这个世界不能被套入数学方程式。它太不理性了，这就是它存在的方式。

现在说说聪明才智。

当一个公司被有关世界的发展方向（其实没人知道，但是很多人假装他们知道）的微妙的调研和论证哄骗时，它常常会犯错。这些精心设计的观点常常建立在一些伪装成事实的错误假设上。

比如，很多年前，有人让施乐（Xerox）相信未来办公室中的每样东西——电话、电脑和复印机会成为一个集成系统（糟糕的预测）。在这个领域生存，你必须提供所有东西。因此施乐必须收购或者制造电脑和其他非复印机设备，以便为这个持续快速发展的自动化世界提供产品。

施乐被告知它可以这么做，因为人们把它看成一个成熟的高科技公司。其实这是一个错误假设，人们把施乐只看成一个复印机公司。

20年后，施乐已投入了几十亿美元，但它发现未来的办公室并没有出现。而任何不能复印的施乐机器都陷入了困境。这是一个惨痛的教训，技术知识和聪明才智掩盖了好的判断。

最后，关于商学院教育的一些想法，看起来商学院教育淹没了常识。

当学生完成第一学年的学习后，他们已经很好地掌握了符合未来MBA身份的词语和句子。他们对术语非常熟悉，比如“风险/回报比率”、“折算

现金流量分析”、“推动数字”和“期望价值”等。

不久，所有这些非常用语言盖过了批判性思维和常识。你看起来思想精深，其实那毫无用处。

罗斯·佩罗（Ross Perot）在参观哈佛商学院后说：“你们的麻烦是，你们所说的环境扫描，我把它叫做朝窗外看。”

要用简单的、常识性的语言思考，你必须遵循以下指南。

1.不要掺杂自我意识。

好的判断基于事实。自我意识用得越多，你离事实就越远。

2.避免一相情愿的想法。

我们都希望事情以某种方式进行。但是事情如何发展常常不受我们的控制。好的常识往往和事物的发展方向一致。

3.你要善于倾听。

常识从定义上看是以他人的想法为基础。它是很多人共有的想法。不听众人意见的人就不能获得重要的常识。

4.保持怀疑的态度。

事物有时和它们的本来面貌相反。这种情况经常发生，因为总有人以自己的想法行事。好的常识

基于很多人的经验，而不是某些人一厢情愿的想法。

小结

Trust your common sense.It will tell you what to do.

相信常识，它会告诉你怎么做。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第3章 复杂的语言 会蒙蔽人们的心智

我发现你使用平实、简单的语言，简短的词和紧凑的句子。这正是英文写作的方法。它是现代的方法，也是最好的方法。保持这种风格。

——马克·吐温

《一封致年轻朋友的信》

莎士比亚写《哈姆雷特》(Hamlet)使用了两万个词汇。林肯在一个信封背面草拟葛底斯堡演说时，他可以使用的词汇大概有11.4万。今天，《韦氏大词典》(Webster's Dictionary)有超过60万个词汇。汤姆·克兰西(Tom Clancy)似乎在他最近的3000页的小说中用了所有的词汇。

语言日趋复杂。结果，人们不得不竭力抵制试用这些新词和冷僻词的倾向。

如果一些著名的谚语是用繁复奇特的词写的，那会如何呢？下面是一些复杂化的简单概念。

- 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要着火的预兆。

有烟的地方就火。

·一个滚动的石头的物体不会附着苔藓植物。
滚石不生苔。

明白了吧？优秀的文章和演讲不能让人觉得困惑。它们必须清晰、容易理解，并且越短越好。

电视记者比尔·默亚思（Bill Moyers）对优秀的写作有以下建议：“清空你的背包中的所有形容词、副词和从句，它们让你步履蹒跚，停滞不前。轻装旅行。记住，英文中最容易记的句子也是最简短的——‘国王死了’和‘耶稣哭了’。”

如果这些新词还不够糟，那么商业人士正忙着发明他们自己的语言。以下这段话直接引自一个未来主义者和管理大师：“经理们开始明白有很多变化的模式。一个是我称之为‘范例增进’，这个说的是全面质量，持续改进信息。另一个是根本的变化，或者说是范例转移变化，这和你必须处理的其他变化不同。”

据《财富》杂志报道，更好沟通（Better Communications）公司位于马萨诸塞州莱克星顿，它对管理者进行写作技巧培训。它从《财富》500强公司的流行用语——被该公司称之为“地狱备忘录”中，摘录出以下管理者用语。

·高层领导坐直升机看景象。
老板们会看下周以后的情况。

·附加价值是级数地加速利润曲线的楔石。

让我们通过提供更多消费者想要的产品增加销售额和利润。

·我们必须实现管理主动。

让我们都做计划。

·我们利用了跨功能专家的合作。

来自不同部门的人互相交谈。

·不要影响员工的津贴项目。

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。

商业人士为何如此神秘地谈论比如核心竞争力（我们的优势）或授权（委托）或范例（我们的做事方式）呢？更糟糕的是，在一本叫《会议室里的流行语》（Fad Surfing in the Boardroom）的书中，作者不得不同时出版一本关于新近产生的商业词汇的字典。《华尔街日报》（1998年6月8日）对一个名叫“专业术语赌博游戏”的新运动进行了报道。员工在会议中找出老板说的行话和陈词滥调，以此计分（“可交付”，“纯净”和“有影响力”都可以得分）。

我们判断，商业人士觉得使用这些华丽的辞藻会让他们看上去机智、复杂和重要。其实这让人无

法理解。

杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 是通用电气非常成功的CEO，他在《哈佛商业评论》的一个采访中说得很好：

“缺乏安全感的经理制造复杂。受惊吓的紧张的经理使用厚厚的令人费解的计划书和热门的幻灯片，里面填满了他出生以来知道的所有东西。真正的领导者不需要混乱。人们必须自信，保持清晰、简洁，以确保他们的组织中的每个人——从最高层到最低层——理解业务目标。但是这不容易。你无法相信让人们变得简单是多么困难，他们是多么害怕变得简单。他们担心如果他们变得简单，人们会认为他们头脑简单。当然，实际上刚好相反。思路清晰、注重实际的人是最简单的。”

说了那么多，经理该怎样避免复杂呢？

鲁道夫·弗莱士 (Rudolph Flesch) 博士单枪匹马地对华而不实和隐晦难懂的写作风格进行了批判（他写了《大白话的艺术》(The Art of Plain Talk) 一书）。他第一个指出，商业写作如果口语化，效果会更好。

弗莱士会这样回复一封信：“谢谢你的建议，杰克。我们考虑后会尽快回复你。”和他相反的方法是：“您的建议已于今天收到，在公正和审慎的

考虑后，会向你报告我们的发现。”

其实你可以衡量文章的简单程度。20世纪50年代，罗伯特·冈宁（Robert Gunning）发明了冈宁指数，它从词数、难度、完整思维的数量和平均句长等方面考察一篇文章的阅读难度。

你可以遵循以下10个原则来避免模糊。

- 1.让句子简短。
- 2.挑简单的词，不用复杂的词。
- 3.选熟悉的词。
- 4.避免不必要的词。
- 5.用动词做谓语。
- 6.口语化。
- 7.用读者可以理解的术语。
- 8.结合读者的经验（定位的实质）。
- 9.充分利用词语多样性。
- 10.以表达为目的，而非以吸引人为目的。

不仅是写作，在谈话中也要鼓励简单直接的语言，避免商业流行术语。

除此之外，你还必须鼓励人们更好地聆听。不堪现代社会大量信息的重负，人们的聆听技巧下降了。研究表明，对于几天前听到的内容，人们只能回忆起20%。

《华尔街日报》在1997年7月10日的一篇文章

中称，美国成了一个光说不听的国家。人们仅仅是在等待说话的机会。

如果这些还不够糟，文中称，生理本身也不利于专注聆听。大多数人说话的速度是每分钟120~150词，但是人类的大脑每分钟能轻松处理500个词，这为心理上的焦躁留下了足够的时间。如果说话的人的语言稍显复杂或令人困惑，那要真正听下去就需要付出极大的努力。

复杂、没有重点的会议或报告完全是浪费时间和金钱。因为人们完全心不在焉所以人们彼此之间交流的东西很少。

多年前，我和一个同事参加了一个两小时的会议，在会上一个设计公司提出了耗资几百万美元的标志设计建议。和往常一样，报告人用了“形态”和“范例”之类的词，并提出含糊不清的“色彩偏好”概念。这个会议晦涩难懂，充满复杂概念。鉴于我的职位较低，我向我的同事承认我搞不懂报告人说了什么，并要求他给我总结。他突然笑了，看上去如释重负。然后他承认他也完全听不懂报告人说了什么，但是他害怕承认，因为那样显得他愚蠢。

那个公司浪费了上百万美元换掉了一个非常好的标志，只因为会上没人有勇气要求报告人用简单

且容易理解的语言解释他们的建议。如果有人那么做了，报告人和他们设计的标志就会被赶出会议室。

这则故事的寓意在于，应该质疑那些让人困惑的词语或概念。如果你提出质疑，很多昂贵的错误都可以避免。告诉报告人把他们的复杂术语翻译成简单的语言。不要害怕说“我不明白”。对学术上的傲慢自大绝不能姑息。

不要怀疑第一感觉。第一感觉往往最准确。

不要抵制看上去很傻的感觉。在某些方面，听上去最幼稚的问题可以变成最深奥的问题。

让我们看看彼得·德鲁克（Peter Drucker）关于简单语言的观点。

“过去40年中，最严重的不良趋势之一是，人们觉得如果你可以被人们理解，那你就是庸俗的。在我年幼时，经济学家、物理学家和心理学家——任何学科的领袖都会尽力让自己的理论容易理解，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，以便让他的理论相对容易地被其他人理解。甚至凯恩斯也非常努力地让他的经济学理论被他人理解。

但是就在另一天，我听到一个年长的学者义正辞严地否定了一位年轻同事的工作，因为超过五个

人能理解他在干什么。真的。

我们承受不起这种傲慢。知识就是力量，这是过去的人常常设法隐藏知识的原因。在后资本主义时代，力量来源于传递信息从而把它转化为生产力，而非隐藏它。”

小结

Big ideas almost always come in small words.

伟大的思想几乎总是用简洁的词表达。

POSITIONING

第二部分

管 理 问 题

如何应付复杂，
同时为复杂的企业带来一定程度的秩序和协调。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第4章 信息 太多信息让人困惑

睿智，即知道该忽略什么。

——威廉·詹姆斯 (Willam James)
美国心理学家和哲学家

日益增加的信息，以硅谷所能发明的所有方式注入商业界，滋养着商业的复杂性，最终导致了商业的复杂。我们无法逃脱大卫·申克 (David Shenk) 在他的《信息烟尘》(Data Smog) 一书中描述的“信息时代的有毒垃圾和压迫”。

现在，信息处理达到国民生产总值的一半。很多信息最终印在纸上，一些人不得不阅读。下面的这个统计数字可能会吓着你，但是业务经理每周大约要读100万个词。(你有足够时间读吗?)

第一台计算机的出现预示着信息时代的开始，它有一个起居室那么大。今天，我们有更强大的电脑，如手提电脑、掌上电脑、手指电脑……随你说。它们提供给我们不能解决问题的各种信息。

彼得·德鲁克也同意。他说，“电脑的坏处可能比好处多，它让经理们更关注内部。主管们如此着迷电脑制造的内部数据，总体来说，这是电脑到目前为止制造的所有东西；对外部的信息，他们既没精力也没时间关心。然而，结果只存在于外部。我发现越来越多的主管越来越少地了解外部世界。”

难怪《今日美国》(USA Today)发表了一篇题为“婴儿潮的脑瘫”的文章，指出这一代面对更频繁的记忆流失。

文中指出，有人相信年龄不是记忆流失的主要原因。主要原因是信息超载。他们假设我们的大脑是电脑的存储器，我们的磁盘已经满了。

想想数字。过去你要记住的就是你的电话号码和你的地址。如今，有报警电话、社会保险号码、电子邮件号码、传真号码、名片号码和自动取款机密码。数字挤占了词语的空间。

有人甚至相信信息超载会成为一个医学上的问题。巴诺(Barners & Noble)公司CEO莱恩·雷吉奥(Len Riggio)预测，在21世纪人们会吞食药片清空他们的大脑。雷吉奥先生说：“清空思想和遗忘将与减肥和节食一样。”

我们的建议相对温和：如果你想让大脑最高效地工作，就马上减少信息。

如果你还想看清发生了什么，这儿有如何在困惑中行进的方法。

第一个挑战是，你要承认你无法记住你认为自己必须知道的所有东西。你一旦承认了这一点，事情就简单了。这样，你就能够分清轻重缓急，从而进行委托或干脆顺其自然，你不必回答甚至阅读面

前的所有东西。这个主动减少信息的想法对有些人来说是一种禁忌。但是，虽然这听起来像审查，实际上是自我保护。

当你限制数量时，你将学会更好地分析信息。你要无情地从噪音中杀出一条路，只在桌子上留下最重要的信息。

花两个小时决定哪些信息和知识对你和你的业务是最重要的。哪些时事通讯和期刊“必须”读？你的名字“必须”放在哪些发送列表上？哪些网站“必须”做上书签？你“必须”属于哪些机构？

压缩出最高质量的信息并首先阅读。取消或删除边缘内容。

当你从事传播时，你要节约使用你写的、发表的、播放的或在网上发布的一切。

你应该是一个决策者，而不是一个信息专家。你需要知道：如果你（或你的同事、你的秘书）在15分钟内找不到一个完整的答案，你最好让一个专业的研究员或研究公司来完成这个工作。一个好的选择：Find/SVP公司^[1]，它在美国和其他32个国家设有办公室。

如果你有幸有助理，就让他从相关领域的新闻杂志或调研报告中选择或标出你必须看的内容。这能帮你摆脱所有的废话。

COR保健资讯公司是一家出版文章摘要的公司，这家公司是行业中的典范。它每月浏览150个出版社的成千上万篇文章，以便制作十多份不同的时事通讯，如《保健营销摘要》（Healthcare Marketing Abstracts）和《保健领导者评论》（Healthcare Leadership Review）。

COR的创办人迪安·安德森（Dean Anderson）说：“时事通讯看上去就是文章的摘要。它们的价值取决于我们留下的内容，但也取决于我们删掉的内容。目标是把复杂的保健行业简化成一个容易理解的框架。我们坚信，一旦降低复杂程度，不确定因素就会最小化。这样，决策者才能控制他的工作和生活。”

如果你找不出故事的大纲，就从相关杂志的目录开始读，浏览标题和文章概要。决定现在你要读的内容，排除或者保存你以后要读的内容。

你读文章时，在你今后会参考的内容下划线或标出重点符号。文章读完后没有下划线或重点符号，就把它扔了。

保留一个名为“看上去有趣”或“想读”的文件夹。它们是飞机上的好读物。

挑战每一页纸，想想为何你不应该把它扔掉。如果它能经受挑战，对它采取行动，把它放入要处

理的文件中、发出去或归档。

要求收到的每份报告都有一个一页或一段的概要。如果它没有，就把它退回去。

每周五，让你的直接汇报人用一页纸告诉你一周内发生的重要事情和其在业务上的重要性。

电子邮件最大的优点是便宜，这也是它最危险的地方。

电子邮件本来应该让我们更接近无纸办公。相反，看起来它代替了中肯的、认真书写的备忘录，取而代之的是不断发送的无用的电子信息，盖洛普1998年的一个民意调查发现，一个典型的办公室职员平均每天收发60封电子邮件。

很快，每天你将从你的员工、朋友、亲戚、业务联系人、供应商和客户那里收到几百封电子邮件，下面给你一些减少邮件的方法。

·通过看抬头栏决定是否打开和阅读一份电子邮件。按发件人和主题浏览，优先选择来自你的客户和老板的信息。

·利用过滤器。过滤器会将重要人物的邮件设为最高优先级，并把它们同其他人的邮件分开。

·首先减轻自己的负担。不要把你的电子邮件地址印在名片上，只给那些需要它的人。

·只在固定时间打开电子邮件——可以是你开始

工作时或一天结束时。电子邮件的关键所在是对方不知道你什么时候看邮件，甚至不知道你是否看了。如果你的电脑不断提示有新邮件，而你不断回复，那邮件会不断增多。

·发送简短的回信，告诫写过长的电子邮件和留下长篇的语音邮件的人。

·要求朋友不要转发琐事、无关紧要的事、笑话和其他垃圾邮件。

如果你只是要了解情况或征求意见，使用电子邮件或传真。不要召开会议，除非你要进行集体讨论或解决一个组织问题。

小心诱人的报告图形软件。它可以把非常简单的思想变成非常复杂的图像。

当你在屏幕上展示信息时，要保持简单。七行字是上限。每页一张图片最理想。

你试过用电视会议代替传统会议吗？你应该试试。现在的技术已经使图像和声音都得到了很大的改善。你可以用视频电话给别人打电话，除非你喜欢坐飞机。

大约是1998年，一个广播公司的工程副总裁提供了自己商业生活的快照：“我早上以40封电子邮件开始，电话一直在响，传真机里不停地有传真出来，而且这是在我不出差，在办公室的少数几天

里。”

受围攻的执行官们用繁忙人士携带的个人设备武装自己：手机、笔记本电脑、便携式打印机，等等。

这些装备让生活变简单了吗？让执行官贡献更多吗？更有效率吗？你在开玩笑。

乔治梅森大学的休·赫克劳（Hugh Heclo）教授发现，“从长远来看，技术的无度意味着相对优势从信息超载的人那里转移到拥有有序知识的人那里，从那些能处理大量输出信息的人那里转移到那些能解释什么值得看和为什么值得看的人那里。”

所以当你竭力避免信息烟尘时，要牢记以下几点。

- 1.数据和信息是有区别的。
- 2.你会沉溺于你最喜欢的沟通设备。
- 3.不要成为收集虫。你能通过电子方式找回任何东西。
- 4.大多数的邮件不像发件人要求得那样紧急。
- 5.始终把紧急的信息和不紧急的信息区分开来。
- 6.回信始终要简短和切中要点。不要添加信号之外的其他噪音。

小结

If you unclutter your mind , you'll think

more clearly.

理清思路，自然可以更清晰地思考。

[\[1\]](#)美国著名的市场调查公司。——译者注

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第5章 顾问 大量胡说八道的源头

仅在美国就有700家商学院。这些学院中的很多学者极度渴望成为管理理论家。

——罗伯特·伦兹纳 (Robert Lenzer) 和斯蒂芬·约翰逊 (Stephen S.Johnson) 《福布斯》

一开始是彼得·德鲁克，他总是不动声色地提出健全的管理建议。如英特尔前CEO安迪·格鲁夫 (Andy Grove) 所说，“德鲁克是我的偶像。他的思想和作品都异常清晰——完全有别于一群江湖骗子。”

然后在1980年，汤姆·彼得斯 (Tom Peters) 因为他写的一本关于卓越的书火了起来。曾一度出现过汤姆·彼得斯模仿者的时代。你不妨称这些模仿者为现代罗宾汉。他们抢劫富人并将财富据为己有。但他们不再使用弓箭，而是用复杂的术语和概念来降服猎物。

《财富》杂志一篇名为“寻找易受骗的人” (In Search of Suckers) 的文章说得恰如其分：“没有号角声，咨询行业被悄无声息地劫持了。新的大师们凭借的不过是笔、讲台和天大的无耻，却强占了一个原本体面、道德的行业——向商业人士提供专业建议的咨询业。”

当有人问鲁勃特·默多克 (Rupert Murdoch)

是否有追随和崇拜的管理大师时，他异常坦率地说：“大师？珍宝到处都是，且大部分都显而易见。你去逛书店，走到商业书籍跟前，看到各种非常棒的名字，于是你买了300美元的书，回来你就会把它们扔到一边了。”

甚至汤姆·彼得斯也承认，“我们是唯一一个相信情况会不断变好的社会。于是人们不断被像我这样的人欺骗。”

咨询行业的是非曲直被广泛提及。看起来很多咨询师认为公司不会为简单埋单。事实上，可能一个公司对过程了解得越少，它需要付的钱越多。

如果解决方案很简单，那公司自己也会制定。

因此，秘密在于不断地发明新的复杂概念。比如，很多公司可以理解市场竞争，但《麦肯锡季刊》（Mckinsey Quarterly）杂志的一篇文章告诉读者，我们现在需要在两个世界中竞争：一个是地域市场（marketplace），另一个是“虚拟市场”（marketspace）。这是为了创造“数字资产”——一位60岁的CEO无法理解的概念。

然后，为了在原有的平衡中添加些恐慌因素，它警告读者“老的商业准则已经不适用了，”而且公司“不但需要重视物流价值链，而且必须建立和利用虚拟价值链”。

作者希望读者的反应是：“快，找找写这篇文章的哈佛人的电话号码，我看不懂。我们可能有麻烦了。”

我们并不是说这种信息都很糟糕，但是对于CEO来说，要想在地域市场上存活已经很难了，更不用说还有一个新东西，叫做虚拟市场。

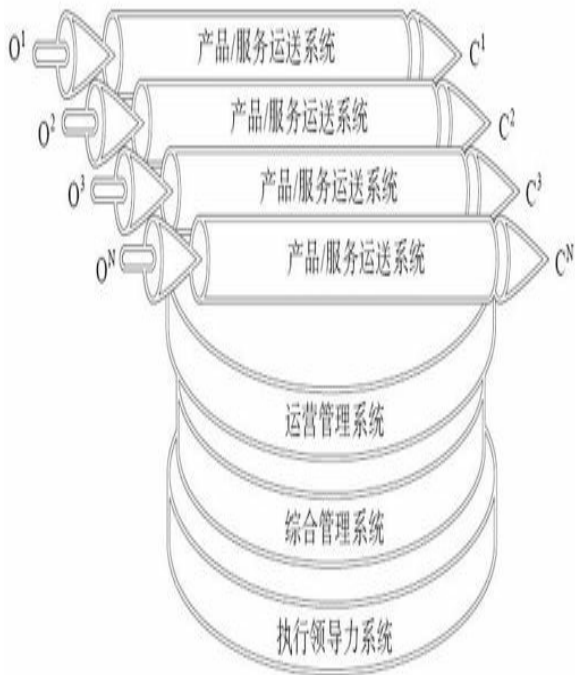
我们真正感到好笑的是顾问开始为他们复杂的概念互相起诉。一个叫思腾思特（Stern Stewar）的咨询公司提出了一个热门的财务概念叫“经济增值”（EVA）（该公司甚至为它注册了商标）。毕马威（KPMG）是另一个大的咨询公司，它决定推出自己的版本，名为“经济价值管理”（EVM），这导致了律师的介入、起诉以及大量的互相攻击。在罗宾汉的国度发生了暴乱，他们不再把矛头指向富人，而是相互兵刃相向。

但是最无用的东西是那些用来解释过程的奇妙图表，客户为它们付出了大量的钱。看看图5-1，它被用来解释“高效组织”。它看上去就是致命的，信不信由你，这是真的。

实际上，这看起来如此危险，采用这个图5-1的公司可能在六个月左右的时间里崩溃。

比如说你是一个顾问，你想开发一个流程以解决战略问题，并在十年内收取大量的咨询费。诀窍

就是推迟结束该项目的最终决定。我们能想到的最好方法是以下流程，它能确保这一结果，如图5-2所示。



决定方向

改变方向

决策者

批准许可

改进
焦点

同意
备选方案

4. 决定

批准
计划和预算

在主要
评审中
可交付

- 架构
- 挑战
- 理解

- 备选方案
- 改善信息
- 价值

评估的
备选方案

决定

计划

决策队伍

1. 评估商业环境

2. 建立备选方案, 信息和价值

3. 评估备选方案的风险和收益

5. 行动计划

6. 执行

图 5-2

在这个迷宫中行进时，你能“决定方向”或“改变方向”，你能转移到“替代方法”或折回，并“改进焦点”。每一个小动作都需要时间，这值很多钱。

思考不必如此复杂，除非你设法让它复杂。

可能改善公司绩效的方法就是引入简单概念并确保其实施。想想通用电气CEO杰克·韦尔奇，毫无疑问他是美国最成功的CEO。

他的管理诀窍非常简单。首先，你告诉你的员工要在一个领域里做到数一数二。如果不是这样，就有被出售的风险。韦尔奇先生兑现了自己的诺言，获得了“中子杰克”的绰号。

接着是“无边界”的分享概念，这个流程打破了公司的等级制度，从而保证信息的上传和下达。

现在他正在推行名为六西格玛（Six Sigma）的减少缺陷项目。这个项目的目标是零缺陷，好处是消费者满意和成本大幅降低。

《福布斯》杂志写道：“杰克·韦尔奇成功的秘诀不是一系列的不凡见解或大胆赌注，而是对细节的狂热关注。”

不要误解我们。好的顾问带来重要的“客观性”。他们有经验，能提供公司内部人所不具备的

视角。但是，最重要的是，他们是局外人。

公司内部的人不是没有答案。公司常常可以求助于员工而不是局外人，从而省下很多钱。为什么这么多公司没能利用他们员工的知识呢？

一个原因是熟悉导致轻视。很多主管只会看到他们的员工的缺陷和错误。相反，顾问待的时间不够长，他们的缺点不会被发现。

同样有妥协的问题。一个好的顾问必须在公司能做什么和不能做什么的背景之下寻找什么是对的。这和专业术语或花哨的流程无关。

让我们看看我们的英雄——彼得·德鲁克对一个好顾问的看法：

“以下是我在1944年开始我的第一个咨询任务——研究通用汽车公司的管理架构和管理方针时学到的。在我开始研究时，公司当时的总裁兼CEO小阿尔弗雷德P斯隆（Alfred P.Sloan.Jr）把我叫到他的办公室说，‘我不会告诉你研究什么、写什么或得到什么结论。这是你的任务。我对你的唯一指导是写下你看到的认为对的东西。不要担心我们的反应。不要担心我们会喜欢这个而讨厌那个。并且最重要的是，你不要关注接受你的建议所需做出的妥协。即使没有你的帮助，公司里也没有一个主管不知道如何做出可能的妥协。但是他不会做出正确的

妥协，除非你首先告诉他‘正确的’是什么。”

重在做正确的事，而不是时髦的事。

顾问承认自己的不足。贝恩公司1997年的一个调研表明，在接受调查的4000个主管中，77%的人说他们购买的管理工具的承诺多于其交付的成果，并且它们和财务上的成功没有关联。

所以在行动之前，你可能要想想以下对大多数管理理论的批评。

1.它们退化成了潮流，因为它们是解决局部问题的权宜之计。

2.几乎没有关于成功率的信息。

3.它们浪费精力和资源。公司让几百个主管参加论坛并聘请新涌现的顾问传播福音。

4.它们制造不现实的期望。

5.它们削弱员工的信心，以致他们对每个新术语都疑虑重重。

如果看了这些，你依然不改初衷，那么我们祝你好运！

小结

Never trust anyone you don't understand.
不要信任你无法理解的人。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第6章 竞争对手 把他们想象成敌人

战争中每件事都很简单，但是最简单的事也是最难的。

——卡尔·冯·克劳塞维茨 (Karl von Clausewitz)
著名的军事历史学家

如今，商业不是关于重新建造或持续改进。商业是战争。

25年前，我们在《商战》(Marketing Warfare)一书中首次提出这一观点。回顾起来，当时的竞争并未进入白热化。即使是10多年前，“全球经济”这个术语还不存在。我们如今习以为常的大部分科技，当时在很多硅谷工程师看来还遥不可及。全球商业在很大程度上局限于少数的几个跨国公司。

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个最大的集团的交易占到了全球的70%。如今的商战愈演愈烈，蔓延至全球，所有企业在所有地方都进行着相互争夺。

这意味着《商战》的原则比以前更重要，企业必须学会如何面对竞争，在营销上如何获胜。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。简单地说，在今

天，一个企业要成功，它必须以竞争对手为导向。它必须寻找竞争对手所处位置的弱点并对这些弱点发动营销攻势。

也就是说，企业必须遵循正确的竞争战略，必须基于四种战略模型，见图6-1，找到适合自己的战略形式，在此基础上进行战略规划，如图6-1所示。

战略方阵

防御战

进攻战

侧翼战

游击战

图 6-1

1. 防御战适合市场领导者

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，从双层刀片剃须刀（Trac II）到可调节双层刀片剃须刀（Atra），接着是减震剃须刀（Sensor），然后又三层刀片剃须刀（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封杀竞争对手的行动。当比克（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）予以回应。

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棒！约翰比萨（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”。棒！

约翰围绕“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，“棒！约翰比萨来势汹汹”，必胜客无可奈何。

如果你的产品采用了新一代技术，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Measurex与原领导者AccuRay（ABB的一部分）展开了争夺，后者处于进攻地位。AccuRay将宝押在了新一代电子扫描技术上，把它叫做“超级扫描全页成像”，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了过时货。

3.侧翼战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，出奇制胜。

侧翼战通常是借助一个新概念出击的，比如Orville Redenbacher爆米花或Grey Poupon芥子酱。在高尔夫器具行业中，企业们聚焦于一号木杆、铁杆和轻杆，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。

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。于是他决定打破常规，在行业中发动侧翼战，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。

4.游击战通常适合于小企业

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，小企业都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入侵过该岛。现在它失业率高达30%，极想争得旅游生意以解燃眉之急。因为格林纳达旅游业开发得晚，所以未受破坏，而其他岛屿都已经开发过度，无法重返原貌了。我们为它提供“守得住”的概念是“加勒比海原貌”。这个概念是守得住的，因为其他岛屿都已经开发过了，没办法突然之间变

成“未开发的”。

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。最近美国啤酒业中的微酿就面临着这样的困境。啤酒酿造研究机构称，游击战的人数自从1993年以来已经翻了四倍，达到1306家。

由于消费者追捧每一种可以想象的新调配的口味，企业又很容易获得资本，结果微酿多达4000个品牌。在这个小市场中有那么多的游击队员，最终的结果是互相残杀。事实也正是如此。

微酿行业在1994~1995年经历了每年50%的急速增长后，它的发展和普通的啤酒一样软弱无力。现在，行业洗牌随时可能发生。

谁会在争斗中生存下来？很多行业专家预测幸存者中会包括Sam Adams，唯一真正在全国有特许权的微酿品牌及加利福尼亚古老的微酿品牌Sierra Nevada和Anchor Steam。

最后，如果你在指挥战斗，拥有一个好的将领的素质是至关重要的。

·你必须灵活机动。

你必须灵活机动地根据形势调整战略，而不是去改变形势。好的将领有天生的偏见，但是在做决定前，他会考虑所有的备选方案和意见。

·你必须有胆识。

有时，你需要停止听取意见并做出决定。一个好的将领从内心深处寻求意志和勇气。

·你必须有勇气。

当时机来临，你需要果断迅速地出击。当时机成熟的时候，勇气是特别宝贵的素质，此时需要全力出击。要提防那些在形势不利时展现了太多勇气的人。不幸的是，级别越高，胆量越差。

·你必须通晓事实。

好的将领在制定战略时，从基础开始，从细节出发。一旦战略形成，必将简单有力的。

·你需要运气。

如果你好好利用，运气是获取成功的重要组成部分。当你运气不佳时，你应该尽快准备减少损失。克劳塞维茨说：“投降并不是一种耻辱。一个优秀的棋手不会下一场败局已定的棋，一个将领也绝不会战斗到全军覆没。”

小结

Know the competitors.

Avoid their strength.

Exploit their weakness.

了解竞争对手。

避其强势，

攻其弱点。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第7章 战略 战略就是差异化

在房地产中是地盘，地盘，地盘。

在商业中是差异化，差异化，差异化。

——罗伯特·戈伊苏埃塔 (Robert Goizueta)
可口可乐前CEO

不幸的是，由于有像哈佛大学的迈克尔·波特 (Michael Porter) 这样的专家，“战略”的概念已经变得难以理解。1985年波特在他的《竞争优势》 (Competitive Advantage) 一书中概述了公司能够采用的通用战略。但是在公司选择战略之前，事情就变得非常复杂。公司必须分析五种竞争力 (潜在的进入者、消费者、供应商、替代品和竞争对手)，然后搞明白它们所处的行业属于哪个类型 (增长，下降，成熟等)。此外，一个公司应该把自己想象成一个“断断续续地活动着”的“价值链”，而不是一个单一的单位。

波特的表单和丰富的例子的背后是一个简单的事实：在这个同质化竞争的时代，你必须为消费者提供一个买你的产品而不是竞争对手的产品的理由。如果你提供不了那个理由，那么你最好提供一个非常好的价格。

你把那个理由包装成一个简单的词或是词组，放在终极战场上——消费者和潜在消费者的心智。

我们把它称之为“定位”。

它必须简单，因为心智厌恶混乱。它将成为一个竞争性的心理角度。

不幸的是，很多公司最终找到的不是差异化的概念，而是毫无意义的口号。看看下面的口号。

· “小行星的解决方案”是IBM的差异化吗？不是。

IBM优于竞争者的原因是它能够集成所有的部件。“集成电脑”是它的强项。郭士纳（Lou Gerstner）说：“我们的集成能力是独一无二的资产。”

· “Just do it”或“我可以”是耐克的差异化吗？不是。

耐克比其他生产商做得好是因为耐克是“世界上最优秀的运动员穿的”。而且迈克尔·乔丹证明了这一点。

· “美林证券与众不同”是美林证券的差异化吗？不是。

让美林与众不同的是它和其他投资公司相比具有丰富的资源。

· “它尽在你的掌握之中”能把AT&T和MCI、斯普林特（Sprint）或其他电信公司区别开来吗？不能。AT&T应该是聚焦“可靠”概念，那是它显

而易见的差异化概念，而且它有网络支持这一概念。

·青蛙是百威的差异化吗？不是。

应该讲述百威品牌悠久的历史。杀了青蛙，布施（Busch）先生。

应该从三方面实现自己的差异化。

1.拥有一个区别于竞争对手的简单概念。

2.拥有让这个概念真实可信的信任状或产品。

3.制定一个规划，让消费者和潜在消费者了解这个差异化。

就这么简单。

很多公司知道是什么让自己与众不同，但是有时这太显而易见了，企业反而熟视无睹。

如果你到布宜诺斯艾利斯旅游，你很快就会发现Quilmes是阿根廷最大的啤酒品牌，它享有60%的市场份额，它自从1890年开始就一直酿造啤酒。

它的广告画面是很多漂亮女孩和漂亮男孩相遇，口号是“相遇的味道”。公司应该推广的是一个让它与众不同的简单概念，“始创于1890年的阿根廷啤酒”——这才是公司的本质。

如果你到西部旅行，你将会看到美国古老的大银行之一——富国（Wells Fargo）银行。这个银

行的历史可以追溯到1852年，它那时的业务是驿马速递，总可以看到它那些飞驰的马车。

今天，依靠电脑网络技术，那些马车以光速行驶。但是让富国银行与众不同的东西还是一样，这可以被描述为“那时快，现在也快”。这是它的本质。

庞蒂亚克（Pontiac）现在正推行一个老的差异化概念，而且很成功。这个概念是“宽轮距”。庞蒂亚克用“更宽就更好”这一简单概念，非常出色地表达了其差异化。

万变不离其宗。强有力的差异化概念是永恒的，它们仅仅需要不断升级，它们不需要改变（可口可乐不应该停止使用“正宗货”这一概念）。

这种思维不仅适用于大公司。Aron Streit公司的故事就与此类似。它是最后一家独立的犹太人薄饼公司（有的人可能不太了解，犹太人薄饼是一种传统的、未发酵、不加盐的与众不同的面包，让以色列人活着逃出埃及）。

它所在市场由B.Manischewitz公司统治，Aron Streit自己只占很小份额。Aron Streit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Aron Streit仍然坚守在曼哈顿下区的文顿街店面制作犹

太人薄饼，自1914年创立以来它一直没有改变过。

如果登录该公司网站，顾客会发现这个公司的与众不同。Aron公司这样说，“为什么我们的犹太人薄饼不同于美国其他犹太人薄饼呢？因为我们一直只在自己的炉子里烘制，决不外包”。

这就是传统和差异化。

Zane's自行车行是康涅狄格州最大的单店自行车经销商。33岁的克里斯·泽恩（Chris Zane）怎样让车行在竞争激烈的商业环境中保持每年25%的增长？

他实施差异化。他解释道：“我们最知名的战略是终身保修服务。如果自行车发生故障或者需要维修，我们会采取一切措施让顾客回到路上，而且免费。”

他的终身服务保证没听上去那样昂贵。首先，他的技工知道只要顾客拥有这辆自行车，他们就将为自行车提供免费服务。所以他们会从一开始就装配好每一辆新车。

更重要的是，终身保修会让最佳顾客成为回头客。这些顾客是自行车运动的狂热爱好者，他们经常骑车，所以需要定期服务。这对生意有帮助，因为这些最佳顾客每次来Zane's车行接受服务时，

就有机会看看店里所有的闪亮新装备。

这对人们通常制定的战略意味着什么？我们发现大多数计划的问题是他们对“做什么”写得很多，而对“如何做”写得少。缺乏关键的“我们要如何做”，增加市场份额或渗透市场的计划就没有多少价值，所以如果放在你桌上的计划不包含“怎么做”，就把它退回去。

那些收费昂贵的顾问往往在这一点上栽跟头。他们不理解差异化，不知道应该关注的是认知。

最让顾问栽跟头的，是向不想实施差异化的客户提供差异化概念。委内瑞拉的一个叫Pampero的番茄酱品牌就是这样一个例子。

Pampero请我们去时，德尔蒙（Del Monte）和亨氏（Heinz）已经把它从第一位置挤下来了，它正在走下坡路。它需要超越当下宣传的“更红”或“更好”的差异化概念。

为什么Pampero更好？它如何处理番茄呢？在做了一番调查后，我们发现Pampero去除了番茄的皮，从而口味和颜色更好。而它的大对手们在生产过程中都没有把番茄去皮。

这是个有趣的概念，Pampero可以利用“去皮”带来的质量和口味认知。

当我们告诉公司管理层这是重建他们的品牌认

知的最好方法和唯一方法时，他们变得非常不安，因为公司为了降低成本正在转向不去皮的自动生产流程（按德尔蒙和亨氏的方式），它不想听到维持传统方法的建议。

我们的建议是停止工厂现代化计划，因为“去皮”才是差异化概念。模仿大竞争对手，就会被消灭。

很多年前，罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）写了一本具有里程碑意义的书《实效的广告》（Reality In Advertising）。他在书中创造了一个术语——“独特销售主张”或USP。这是为实现差异化而应该努力寻找的东西。

今天，很多广告人发觉USP几乎不存在了，产品趋同。所以他们为客户呈上提供娱乐而不是实施差异化的广告战略（如果你销售的是门票而不是产品，娱乐也不错）。

那些广告人没有意识到差异化可以通过多种方式实现：

- 特性——沃尔沃（Volvo：安全）
- 受青睐——泰诺：医院使用最多的镇痛药
- 传统——红牌（Stolichnaya）：俄国伏特加
- 可靠——美泰格（Maytag）：无聊的修理工
- 成为第一——可口：正宗货

·方便——现货快递 (Fresh Express) : 包装生菜

·销量第一——丰田：美国最畅销的汽车销量第一是最简单、最容易也是最直接的表达自己更好的方法。

甚至与众不同本身也是差异化。巴尔的摩的国家水族馆面临“无特别之处”的问题。他们的战略是重新定位水族馆，将水族馆原有的认知——展示放在水箱里的鱼调整为一个充满活力的不断改变的水族奇境。他们的战略非常成功，概念却异常简单：水族馆总有新东西。

只要你想为公司或产品或水族馆实施差异化，总会有办法的。

小结

If you're not different , you'd better have a low price.

如果你没有差异化，你就最好有低价。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第8章 顾客导向 它是必须的，不是差异化

顾客不总是正确的。他们错误和正确的次数一样多。

——哈罗德·杰宁 (Harold Geneen)
国际电话电报公司 (ITT) 前总裁

大师和学院派人物已经让顾客导向成为一个小有规模的行业。他们发表了无数的长篇大论，谈论如何去吸引、热爱、结交或仅仅是抓住那些叫顾客的人。

有人告诉我们，顾客总是对的、有时是对的，或通常是错的；顾客是首席执行官，顾客是上帝，顾客是蝴蝶（问都不要问）。

今天我们有这样的小册子。

- 如何使用顾客的反馈（每个抱怨是一个礼物）。
 - 如何终身留住顾客（更好的售后营销）。
 - 如何从顾客身上得到启发（通过望远镜朝后看）。
 - 如何应付强硬的顾客（多努力）。
 - 如何为从不满意的顾客时刻做好准备（实时管理）。
- 其中一些能变得非常复杂，如图8-1所示。

高度差异化

顾客多样性

一致

Ⅲ

Ⅳ

Ⅰ

Ⅱ

学习关系不断
增长的利益

一致

顾客需求

高度差异化

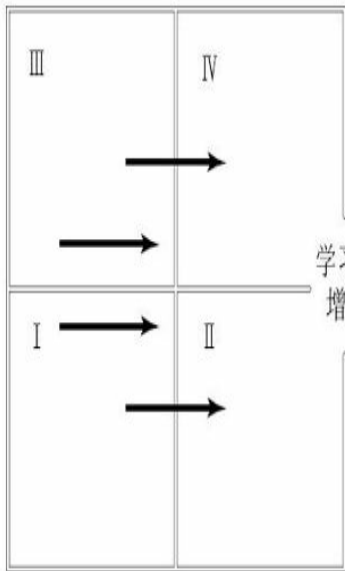


图 8-1 顾客差异化矩阵

这些图足以把你逼到不求利润的世界里。

营销界最伟大的神话是，“服务顾客”是营销中最重要的。

很多营销人活在梦幻的世界里，他们抱有存在处女地市场的幻想。这意味着他们相信市场营销是只有公司和顾客两个选手参加的竞赛，公司只需开发迎合顾客需求和需要的产品或服务，然后用营销收割。

但是不存在处女地市场。营销的现状是市场由一系列竞争者组成，他们拥有非常忠诚或不怎么忠诚的顾客。所以，营销既要抓住顾客，同时又要设法从竞争对手那里抢顾客。

那新产品呢？当然，你推出新产品时很多市场是处女地。

不对。在索尼推出Betamax录像机之前，录像机市场如何？不存在。当然，索尼把它的潜在市场定义为拥有电视机的人，但是不能保证他们之中会有任何人买录像机。

尽管人们大谈迎合处女地市场需求和需要，大多数营销人还是宁愿推出针对现有市场和对抗既有竞争对手的产品。

这也是很多公司大谈以顾客为导向的原因。记

得企业宗旨吗？300个公司中有211个在它们的宗旨中提到了“顾客”。

柯达的前CEO乔治·费希尔（George Fisher）说，“在过去25年中我学到的最重要的管理经验是，成功的推动力量很少是技术或概念，而是人。一个好的公司由顾客需求推动，这些需求由受过良好培训、目标明确和有创造力的员工来满足。”

乔治，你的问题是你没有满足顾客需求，特别是专业摄影师的需求。由于柯达排除了这个群体，这可不是什么明智的决策，因为这是个胶卷需求量最大的群体，结果在之后10年里柯达被富士胶卷抢去了25%的份额。

毫无疑问，若用扑克游戏做类比，以顾客为导向仅仅是“开牌”。它让你进入游戏，但不会把你区别于读过同样的书、上过同样的课的竞争对手，他们中的一些，比如在富士的案例中，有更低的价格和更先进的技术。

想想马自达的问题和它毫无差异化的模糊形象。广告公司一个接一个地介入，争相献策。

马自达CEO理查德·贝蒂（Richard Beattie）给最新的广告公司这样的指导，“我们想成为一个吸引热爱驾驶的人的品牌。”这是什么差异化概念？有多少不喜欢驾驶的人买汽车？大众如何，它

说“需要驾驶员”。宝马如何，它提供“超级驾驶机器”。或者三菱，它宣称“醒过来开车”（是一个安全概念）。

这个新的广告公司大胆地决定马自达的“品牌承诺”必须聚焦情感上的渴望——也就是他们所谓的“精神的恢复”（现在有了一个复杂的、顾客导向的想法）。

所有这些美妙的情感产生的概念是“上车，上路”（如果我刚花了25000美元，当然是车带我上路）。这种模糊的顾客导向思维不会让很多马自达开出展示厅。

过分聚焦顾客，你就会复杂地看待问题，不可能弄清楚该对顾客传达怎样的信息。看看图8-2，咨询顾问经常用它来证明如何让顾客满意。

感觉X 感觉Y

利益1 利益2 利益3

特征A 特征B 特征C 特征D 特征E

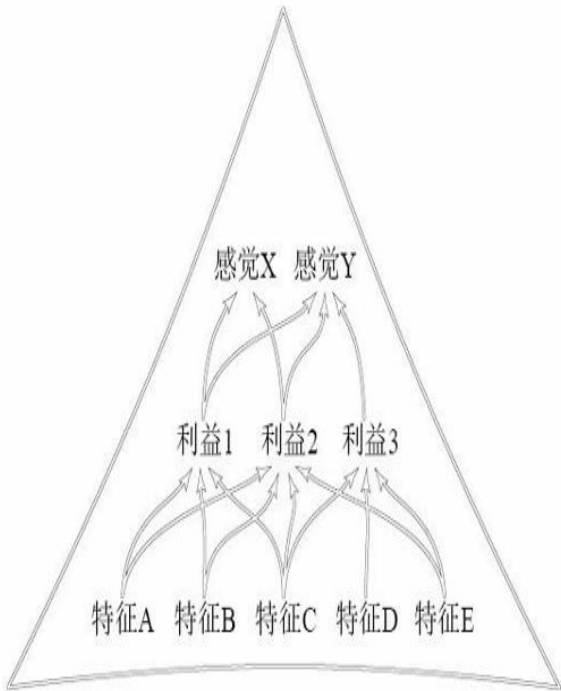


图 8-2

如果营销问题有五个特征、三个利益、两个感觉，那你可能想把公司卖了，让其他人去搞明白。

顾客导向的另一个棘手问题是心理学上的事实：人们倾向于购买别人买的东西，即“从众效应”。这表明，宣传产品流行比宣传产品本身更能吸引顾客。

太多情况下，公司用一系列令人眼花缭乱的复杂概念吸引潜在顾客，而顾客更愿意相信的是简单概念。

想想苹果公司的牛顿掌上电脑。它有时间表、地址簿、文字处理、计算器、试算表、电脑和打印机接口、调制解调器、红外线传输、内建扬声器、电子邮件、传真和因特网浏览器。

这些没能吸引顾客。他们被搞糊涂了。

有时候顾客导向能实现差异化，就是“服务”成为差异化概念的时候。诺思通

（Nordstrom）就是这样的例子。当服务从百货店里消失时，诺思通提供超乎顾客期待的服务。

在很多方面，诺思通是一个采用简单差异化概念——“更好客户服务”，并把它提升为连贯的营销方向的典范。看看它的“公司结构”，这是一个倒过来的三角形，顾客在顶端（见图8-3）。

我们特别喜欢他们的员工手册，其中有一张8英寸长^[1]5英寸宽的卡片（见图8-4）。

顾客

销售和銷售支持



部門經理



店經理、商品經理和採購



董事會

欢迎来到诺思通！

欢迎加入我们公司！

我们的第一要务是为顾客提供优质的服务。

设定高的个人和工作目标，
我们相信你有能力实现。

诺思通规定

规定1：在任何情况下，运用良好的判断力。
没有其他规定了。

如果你有任何问题，
请随时咨询部门经理、店经理或分部总经理。

图 8-4

简单吧？我们认同诺思通的做法。

简单地说，诀窍是获取新顾客并紧紧抓住已有顾客。“差异化概念”是你用来吸引新顾客的。对此，我们已经写了很多了。

企业如今正投入更多时间和金钱在“留住老顾客”上。新科技让这成为可能。

一个简单例子：我在酒店房间拿起电话打给前台。接听电话的人说：“早上好，特劳特先生。我们能为你做什么？”

一个通过通讯技术知道我的名字的小举动让我对酒店的服务产生了好感（每晚250美元，他们是该知道你的名字）。

如果你有兴趣知道公司如何利用微芯片技术提升顾客忠诚度，你可能想抓起一本由唐·佩波斯（Don Peppers）和玛莎·罗杰斯（Martha Rogers）写的名为《企业一对一》（Enterprise One to One）的书。我们愿意告诉你更多有关这本书的内容，但是它对我们来说有些过于复杂。这本书有425页，包含无数关于客户服务的概念。

但其实简单来说，客户服务所有的“原则”以两个常识性概念为基础。即你应该让消费者：

（1）买更多，（2）抱怨更少。

最后，营销规划中常常忽略的一点是，巩固现有顾客，让他们感到成为你的顾客是明智的。

在爱立信的私人电台系统项目中，差异化概念是爱立信系统相比摩托罗拉系统的“可延长寿命”。这个概念基于独一无二的无线光谱技术。

显然，拥有不会“过时”的系统对于一个考虑几百万美元的无线系统投资的潜在客户来说是强有力的卖点。它同时也有效地巩固了现有顾客基础，让他们的投资看上去更明智。

最热衷于看汽车广告的人是刚刚买车的顾客，他们想获得对他们的购买的肯定。然后，他们出去告诉朋友和邻居他们买了很棒的汽车。

虽然很多CEO喜爱谈论顾客导向，但是看看最成功的公司把钱花在哪里，这很有趣。在Inc杂志的一个调查中，成长最快的500个私人公司被问及它们最关注什么。下面是它们的回答。

- 竞争战略18%
- 管理员工17%
- 科技领先13%
- 管理增长13%
- 管理财务12%

你会发现“顾客”根本不在列表上。

小结

It's not about knowing your customer. It's about your customer knowing about you.

重要的不是了解你的顾客，重要的是让顾客了解你。

[\[1\]](#) 1英寸=0.0254m。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第9章 年度预算 资金最大化的简单方法

我给他无限预算，但是他超支了。

——爱德华·贝内特·威廉斯 (Edward Bennett Williams)

当你胜券在握时，要孤注一掷，倾尽全力。抵御竞争对手袭击的最佳方法是资源上的巨大投入。如果你的行动不够迅速，竞争对手就会窃取你的努力成果。

其中一个问题是年度预算。虽然年度预算控制资金流向的好办法，但是它所创造的机制缺乏应对变化的灵活性。

你能想象基于年度预算的战争吗？它可能是这样的：“对不起，将军，你必须等到1月份才能获得支援。那时我们才能获得新的预算。”问题是你没有机会了。

项目的推进可能让竞争对手犯一个大错误。利用这个错误需要大量增加金钱和精力上的投入。当下一年的预算到来时，可能太迟了。

但是无论我们是否讨厌年度预算，它还是存在。结果是，我们花了多年时间，寻求一个让一笔数目固定的钱花得最有价值的系统。这主要是在预算数目大的大公司里。这些公司大多数都存在“更

明智地花钱”的问题。

小型的、单一产品的公司的问题往往是如何获得足够的钱。它们通常没有足够的钱可以浪费（那么如果你是这种小公司，我们建议你看下一章）。

现在，我们来分析大型多产品公司通常是如何分配资金的。通常对此最恰当的描述是“零碎”系统。每个产品制定它自己的预算。我们的经验表明，数目的设定通常更多以销售额为基础。

关于预算的问题，我们听到最多的是“通常公司在营销上的投入占销售额的百分之多少？”回答是：“足够完成工作就行。”

这个方法的问题在于有些产品，如那些销售额小的产品饱受投入不足之苦。另一方面，确立地位的产品无论是否需要，常常获得最多的预算。谁会承认这不需要或者说是浪费呢？

这通常意味着新产品或新概念资金不足。你申请更多的预算时通常会听到，“你的销售额更好的时候再说吧。”但是资金不足，工作无法完成，如何能变得更好？

而且，这个系统缺乏灵活性。一旦钱被放入不同的罐子，放到每个产品中，就不可能要回来。这种分裂导致不可能瞬间抓住机会或者利用竞争形势。你只能说，“好主意，哈里，明年有新预算时

你再来。”

问题是，在这个高速发展的社会中，新机会不会保留很久。其他人会抓住时机。

这些都是典型的预算流程存在的传统问题。现在有一个非传统的方法，可以实现年度预算最大化，从而让一定量的工作顺利完成。

第一步：准备营销计划。制定计划，从营销生命周期角度为每个产品定位。它是一个新市场吗？现有的竞争情况如何？竞争性的心智切入角度是什么？在分销上所处的位置是什么？产品的认识或认知，以及竞争对手产品的认识或认知是什么？

这些计划应该中肯并且基于铁定的事实。不要有一相情愿的想法。

第二步：给产品机会评级。判断如果恰当完成工作，哪个产品的潜在利润最高，并以此评级。这个产品或服务能收取高价吗？它是能帮你建立领导地位的新一代概念吗？这是个已经存在竞争的领域吗？

这一步确实需要依据一定的知识进行预制，因为你不能预测未来。你能做的是为每个举动评级，从而决定哪一个最有可能带来最大回报。

我们将给你一个评级暗示：在每次战役中为你的竞争对手评级。竞争越弱，你成功的机会就越

大。和训练有素的大部队竞争可不太好玩。

第三步：分配广告任务。由于广告是营销中最耗钱的部分，所以你要确保把你的广告预算用在最有效的地方，这一点很重要。另外，要投入足够的资金完成这项工作。

比如说，广告在引起人们对新概念或新产品的注意方面特别有用。把你的产品同你竞争对手的产品做对比非常有效（戏剧化地表现你的竞争性的心智加入角度）。

当你设法说服或者改变潜在顾客的心智时，广告就不会很有效（实际上，这不可能）。如果广告仅仅是为潜在顾客提供娱乐而没有把“差异化”推入心智，广告也不会很有效。

第四步：当你花光钱的时候，就停下来。在这一点上，CEO必须要厚脸皮、冷酷无情。

一旦不同项目根据潜在利润和有效任务进行优先排序后，你就从头开始执行。如果只能支撑三个主要项目，那么就只进行三个。一旦达到极限，接下来的项目就只能放弃了。它们不得不等明年重新进行评估。当然，你必须要咬牙坚持，避免把钱用在太多项目上，让所有的努力都白费。你要用最大努力获得最大回报。

最后一个注意事项：这个流程被描述成一个公

司流程。在非常大的公司里，你可以在部门里使用以上方法。换句话说，每个部门的主管用同样的方法制定预算。

这个方法的关键是高级管理人员的参与。这种方法重在分配，而不是随意摊派。资金使用不能超额。你要设法更好地把资金分配在未来有机会的业务上。而且，你要确保在每项工作上的投入足够完成这项工作。

小结

Put your money where your opportunities are, not where they were.

把钱放在有机会的地方，而不是曾经有机会的地方。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第10章 价格 正确定价的简单指导方针

买家愿意为之付出的价格就是一件事物的价值。

——普布利柳斯·西鲁斯 (Pubilius Syrus)
罗马作家，公元前1世纪

古代的普布利柳斯跟我们观点相同。他理解定价的实质并用11个词表达出来。不幸的是，后来的学院派人物和顾问把定价弄复杂了。

倘若你拿起一本典型的营销教科书，你就会发现，用几个冗长的章节和无数的图表描述的定价只会误导了那些有上进心的商科学生。我们特别喜欢图10-1，它结合了获取最大利润的边际成本和边际收入的概念（不管那意味着什么）。

另一个有趣的不知所云的东西是通过“定价目标的选择”算出定价。看一下图10-2。

当你弄明白上述图表时，我们怀疑你会发现竞争对手早已经占领市场了。

你可能会说，这不公平，因为一旦出了学校，就没有人注意教科书了。

美元

边际成本

平均成本

平均收益

边际收益

P

Q

质量

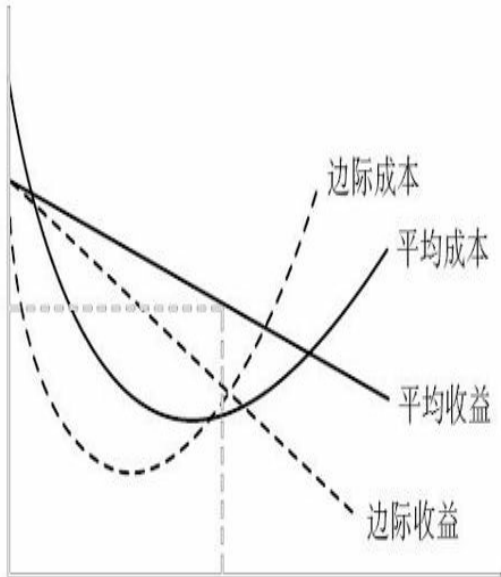


图 10-1



图 10-2



好，有一本叫《定价圣经》（Power Pricing：How Managing Price Transforms the Bottom Line）的新书，该书由哈佛大学一位教授和德国的一位商务顾问撰写。本书用416页讨论了当今的定价概念和趋势。他们自豪地涵盖了“数理基础和价格的关系、成本和利润，以及对国际、非线性和产品定价，另外还有价格时间定制和绑定的讨论。”（那会让你睡着的）。

我们真的不知道这些复杂的理论是胡说八道还是非凡的见解。我们只知道有一些在市场上被一次又一次证实的实用的定价考量因素，其中大多数不是关于复杂的数学而是关于竞争。

价格要保持在一定范围内。在既定市场中，定价范围很快被市场理解。如本章开篇我们的罗马朋友所说，‘购买者愿意’付多少已确定了。如果你的产品价格超出了这个范围，就会有风险，因为这会让消费者开始质疑他们是否付得太多，这就给了竞争者夺走你的业务的机会。万宝路香烟在“万宝路星期五”意识到了这一点，在这一天，它降低了价格，股价也下降了，但是它开始重新获得业务。

人们愿意为感知到的价值多付点钱。只要在一定范围内，如果你的顾客觉得他们的钱花得值，他们就会选择价格贵一点的。

宝洁通过降低其产品的价格、让商店自有品牌的日了非常难过。人们愿意为有真正价值的真正品牌多付一点钱，但他们不会多付很多。

高质量产品应该更贵。人们期待为更好产品付更多钱，但是好质量应该通过某种方式彰显出来。一罐Orville Redenbacher美味爆米花比一罐相对便宜的Jolly Time爆米花看上去更吸引人，它还承诺几乎所有的谷粒都是爆开的。

如果我要花更多的钱买一件乐斯菲斯 (The North Face) 户外夹克，那它上面挂的写有“防水”的小标签会让我更愿意付这笔钱。劳力士手表应该看上去结实厚重。但是，老实说，很多手表售价只有劳力士的一小部分，它们也看上去结实厚重，但缺乏声望。

高价产品应该提供声望。如果我花5000美元买一块劳力士，我会让我的朋友和邻居知道我戴了块劳力士，它让人们知道我是成功人士。昂贵的汽车也是一样的道理。人们花5万美元买一辆汽车的原因是为了给朋友和邻居留下深刻印象，虽然他们可能从来不会承认这一点。

为什么说凯迪拉克的阿兰特 (Allante) 是一颗5万美元的炸弹？一辆“凯迪拉克”会给我的邻居留下深刻印象吗？声望在哪里？我的邻居怎么知道我

花了5万美元？

高价说明什么？说明价值不菲。从本质上看，高价成了产品本身的一个利益点（这是很多高价侧翼战成功的强大推动因素，如奔驰，绝对（Absolut）伏特加，Grey Poupon芥子酱等）。

后来者通常以低价进入。当市场上有强大的领导者时，新竞争者常常把低价作为战略。

不要让他们在市场上确立位置。柯达没有对富士的价格快速做出回应，结果富士胶卷站住了脚。AT&T在采取行动狙击MCI的价格攻击之前，MCI获得了几乎20%的市场份额。

关于如何对付侵略者，将军的说法是，“你应该在水中狙击他们，他们在水中最虚弱。然后，你在岸边狙击他们，他们还是虚弱并且没有站住脚。千万不要让他们登陆。”

史上经典的狙击战不仅瓦解了竞争对手的行动，而且让自己的品牌成了美国药店最畅销的药品。

该品牌就是泰诺，它是强生公司麦克尼尔实验室的对乙酰氨基酚产品。泰诺最初定价比阿司匹林高50%，并且主要推销给内科医生和其他保健专家，它的销量很大。

百时美施宝贵（Bristol-Meyers）的人认为他们

看到了机会。所以在1975年6月，百时美施宝贵推出了“同样缓解疼痛，同样安全”的对乙酰氨基酚（Datril）。广告说，区别就是价格，它说100片泰诺的价格是2.85美元，而100片对乙酰氨基酚的价格是1.85美元。

百时美施宝贵的错误之一是在它的传统的测试市场阿尔班尼和皮若亚进行销售试销。猜猜谁会用鹰的眼睛观察这个测试？

在对乙酰氨基酚推出广告前两周，强生通知百时美施宝贵，它降低了泰诺的价格，让它和对乙酰氨基酚持平。此外，强生还发出贷项通知单，降低药店中存货的价格。

强生的回应非常有效。对乙酰氨基酚连1%的市场份额都没抢到。

另一方面，泰诺则像火箭一样一飞冲天了。泰诺的回应让其成为品类的第一，并且直到今天，在这个品类中也没人是第二。强生完全占领了对乙酰氨基酚市场。

高价和高利润吸引竞争对手。高利润之于竞争对手就像蜂蜜之于熊，竞争对手闻到你成功的味道，就会蜂拥而至，想分一杯羹。

聪明的公司不会允许这种情况发生。它们维持低价，最终统治市场并阻挡新竞争者。微软就使用

这个方法，它赠送软件，以保持它的统治地位或排挤竞争对手。

此外，研究表明，较早而不是较晚地大幅降价更能推动一个新产品的销售。

虽然在一个新品类中，将利润最大化很有诱惑力，但是记住你同样也在鼓励你的竞争对手觊觎你的领域，他们会说，“嗨，我可以提供更低的价格，而且还能赚钱。”

不要教育消费者购买打折货。有些品类总是降价销售，这是在自我毁灭。貂皮大衣外套和床垫接近标价时似乎从来卖不掉。有时，底特律欣然接受打折，市场就等着打折。最近，则是手机的不停打折。

我们不是说你可以忽略价格竞争，但是打折也分应不应该。这儿有个表单，你可以放在身边，下次有人让你降价时，你应该看看。

打折戒律

- 不要因为其他人都在打折而打折。
- 打折应该有创意。
- 使用打折清理存货或创造额外业务。
- 给打折一个时间限制。
- 确保终端顾客得到这些折扣。
- 只有在一个成熟市场中求生存时才能打折。

·尽可能快地停止打折。

很难以低价取胜。把你自己定位成高价是一回事，用“低价”作为你的战略是另一回事。很少有公司觉得低价战略好。原因很简单，因为他们的竞争对手都有铅笔，有了铅笔，他们能在任何时候标低价格——你的竞争优势也就没有了。迈克尔·波特说过，“如果竞争对手能把价格降得和你一样低的话，降价通常是不理智的。”

只有在你的竞争对手跟随你提价的时候，提高价格才有用。1997年夏天，通用磨坊（General Mill）把价格平均提升了2.6%。另外一个谷物食品生产商保持了原价，通用磨坊的核心品牌在接下来的第一季度的销售额下降了11%。

你的竞争对手具有结构上的低成本优势时，低价才会有用。西南航空公司（Southwest Airlines）比其他大航空公司有成本优势（不结盟，单一舱级，没有预定系统，等等），这让西南航空公司成功地成为低价航空公司。

美国邮递服务公司（U.S.Postal Service）把它的优先邮件服务定位成UPS和联邦快递的低价替代品。优先邮件不提供奇特的电子追踪系统和隔夜送达，可以多花一点点时间送达，所以能保持低成本。看起来这个方法对美国邮递服务公司非常有

效，虽然我们怀疑它的竞争对手也会开始降价。

价格可以下降。随着生产量的增加、货币不稳定和竞争的加剧，旧法则已经改变了。价格正在下降。这就需要新战略，比如用独特方式增加价值。通用电气就是这么做的，它告诉顾客在全球展开业务的细微差别。GE还加强了服务能力，所以它的顾客不必雇用服务支持。

其他公司通过停产不流行的产品来快速简化它们的产品线。结果失败的产品更少了，股票和利润损失也少了。

有些公司找到了让成本比价格下降更快的方法。它们利用信息技术，从更少的供应商那里采购更多原料，从而获得尽可能低的采购价格。

诀窍是面对现实，理解现实，并利用现实。

确保在价格中包含营销费用。我们看到，定价中最普遍的问题是没有分配足够的资金打造品牌。通常，一些营销花费被包含在定价中，但是常常不够用来建立品牌的感知价值。

同样没有被考虑在内的是打造一个差异化品牌需要预期投入。老道的营销人“投资性地花钱”。在这个过程中，他们不会过早提取收益，相反他们会把销售收入投入到品牌打造中去。

没有钱向预期顾客呈现你的差异化概念，你怎

么能建立感知价值？我们在前一章中说过，没有差异化概念，你最好有一个非常低的价格。

小结

A thing is worth whatever the buyer will pay for it and your competitor will let you charge.

买家愿意付出，并且你的竞争对手会让你收取的价格，就是产品的价值。

POSITIONING

第三部分

领导问题

在这个竞争激烈的世界中，
经营一家公司如同指挥一场战争，
必须运用军事上的原理——保持简单。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第11章 宗旨 它只会带来不必要的混乱

一行人解下领带，脱下外套，在一家汽车旅馆的房间里待上三天，并在一张纸上写一串词，然后回去像往常那样工作。

——通用汽车奥斯莫比（Oldsmobile）分部总经理

约翰·洛克（John Rock）对公司宗旨的评论
有人会认为一旦公司理解了自己根本的差异化战略，坐下来把它写入公司宗旨就是一件简单的事情。

不要这样认为。

既然沃尔沃就是关于安全，它的宗旨就应该是这样的：“沃尔沃的业务是制造全世界最安全的轿车。”

你认为沃尔沃有类似的东西挂在墙上吗？没有。它的宗旨有130个词，安全出现在第126个词上（它差点就没把这个词放在宗旨中）。

难怪它正转移到流行的运动车型和敞篷车上，比如它的C70。安全的“坦克形状”的外观在这些车上消失了。如果继续这么做，它的业务也会消失。

宗旨是商业中的一个相对较新的现象。《商业策略杂志》（Journal of Business Strategy）的编

辑主任帕梅拉·吉特 (Pamela Goett) 述说了它们的起源：

“多年前，一些大师认为宗旨对公司的成功至关重要。所以很多公司把它们最高级的职员送到昂贵的休假地准备这个关键文件。主管们非常严肃地对待这个任务（这就是这么多的宗旨听上去乏味的原因）。对宗旨及愿景的热捧和对皇帝新衣的赞叹有很多共同之处。它是对错觉、对权宜之计的认可，而事实上公司需要更多思考和计划，不能用一个段落草草了事。”

现在的想法是，宗旨帮助公司定义成长方向。为此，公司花好几周、好几个月对宗旨中的每个词冥思苦想。

如果你深入研究，你会发现有一个广为认可的制定宗旨的流程。表11-1呈现了各个阶段，以及我们对每个阶段的评论。

我们认为这个流程给大多数公司添加了不必要的复杂和微乎其微的好处。

表11-1 宗旨如何诞生

第一阶段：构想未来

(无法做到)

第二阶段：组成一个宗旨任务小组

(浪费重要人物的时间)

第三阶段：拟定草稿

(人多了只会让事情一团糟)

第四阶段：传播最终宗旨

(挂在墙上而人们不会注意)

第五阶段：实施宗旨

(把公司变得一团糟)

《宗旨》(The Mission Statement Book) 包含了301个美国顶尖公司的公司宗旨，这本书是我们的观点的最好论据。在《营销杂志》

(Marketing Magazine) 的一篇文章中，一个叫杰里米·巴尔默 (Jeremy Bullmore) 的绅士坐下来清点了宗旨写作人最常用的词——其实是在清点陈词滥调。这是他对301个宗旨的清点数据。

服务 (230) 增长 (118)

顾客 (211) 环境 (117)

质量 (194) 利润 (114)

价值 (183) 领导 (104)

员工 (157) 最好 (102)

他还发现这301个宗旨中很多可以互换。(是不是公司间在互相抄袭？)

我们随便记下了书中首字母为B的公司的一些宗旨 (还有几个其他的)。Boise Cascade公司写道：“不断改善公司对顾客、员工、股东和社会的长期价值。” (这在任何时间、任何地点，适用于任何公司)。

Ben & Jerry是冰激凌制造商，它的宗旨的字数多多了：

“我们致力于创造和展示与繁荣相关的公司概念：我们的使命由三个相互联系的部分构成：

产品使命：制造、经销、销售多种创新口味的高质量纯天然冰激凌及相关产品。

Ben & Jerry使命的基础是，我们决心对公司内外的个人和他们所属的社区持深深的敬意。”

（我们都支持尊重个人，但是如果Ben & Jerry要成功就需要更尊敬哈根达斯。）

波音公司写下了“年股东权益回报率达到20%的根本目标。”（你想想空中客车公司和艰难的亚洲经济，就知道那不现实。波音应该谈论业务，而不是数字。）

甚至政府也行动起来了。空军有一条最好的宗旨——“通过控制、利用天空和空间保卫美国。”（在空中的战斗力才是本质。）

美国中央情报局（CIA）用了几乎200个母性和多情的词，没有一个词提到查明真相这一根本问题。

我们能够看到，这些宗旨大多数对公司的业务没有积极作用。Levitz家具的宗旨是“用优质产品和服务满足我们顾客的需求和期望”。（这个优秀的宗旨也阻止不了它破产。）

幸运的是，大多数公司把它们的宗旨放在金色框子中，挂在大厅里，挂在那儿，有自己的行程安排的高层经理看不到。

一个简单的方法是忘了“你想成为什么”。管理层应该把精力放在“你能成为什么”上，它产生的效益要多得多。

这意味着你必须把根本的业务战略放在宗旨中。它应该呈现你的差异化概念，并解释通过抢占这个概念，你如何侧翼包抄竞争对手。沃尔沃的宗旨应该关于安全，那是它能在市场上继续拥有的东西。

波音的宗旨应该是关于如何在商业飞机行业保持领导地位，而不是关于股东权益回报。

Ben & Jerry的宗旨应该是如何让佛蒙特牛奶产品成为优于新泽西产品的行业标准（哈根达斯位于新泽西）。

而且你不需要一个委员会花好几个星期写这个宗旨。这应该是CEO或他的高层人员能够在一个早上写出来的东西。保持简短。

施格兰（Seagram）公司的宗旨囊括了10个句子，198个词（要看明白，你需要一杯上等苏格兰威士忌）。

毕竟，如果一个CEO需要一个委员会来弄明白根本业务是什么，那么这个公司需要一个新的CEO，而不是宗旨。

最后一步是不要把“我们能做什么”挂在墙

上。把这个根本业务战略交给公司中所有重要的小组并确保所有人都理解。让他们提问。你的回答要中肯。

在我们看来，那是宗旨的唯一目的：确保公司的每个人都理解它。

小结

A mushy mission statement is an indication that a company doesn't know where it's going.

含糊不清的宗旨表明公司的发展方向不明确。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第12章 领导力 领导要指明方向

善用人者，为之下。

——老子

中国哲学家和道教创始人

战略、远景、宗旨都是建立在一个简单的前提下，即企业必须知道自己的前进方向。如果你不知道自己将走向何方，也就无人跟随你。

多年前，在一本名为《彼得原理》（Peter Principle）的书中，作者彼得（Peter）和赫尔（Hull）给出了这样的评论：

大多数等级制度都为规则 and 传统所累，受到公共法律的限制，在指引方向和设定节奏方面，甚至高级员工也无法起到领导作用，他们只是循规蹈矩地前进。这样的领导者无异于领着羊群的木偶。

也许是这种对领导技巧的悲观看法导致了领导力书籍的大量涌现（大多数都愚蠢至极）。书中提到该模仿谁（匈奴王阿提拉（Attila the Hun）），该达到怎样的目标（内心平静），该学习什么（失败），该争取什么（非凡的领导力），是否该授权（有时），是否该合作（可能），美国的秘密领导者（女人），领导者的个人特质（正直），如何取得信任（可信），如何成为真正的领导者（从内部发展领导力），领导力的九个自然法

则（问都不要问）。事实上，我最后一次数的时候，有3098本书名中带有领导一词的书在发售。

在我们看来，如何成为有效的领导者不值得写一整本书。彼得·德鲁克用几句话进行了诠释，“成为有效领导者的基础是想清楚组织的任务，清晰可见地定义并建立这一任务。领导者设定目标，设定优先级，设定并维护标准。”

首先，你如何找到正确的方向？要成为伟大的战略家，你必须置身于市场环境下思考。你要从市场一线获得灵感，从发生在潜在顾客心智中的营销战的起伏中获得启发。

阿尔弗雷德·斯隆将通用汽车缔造成20世纪30年代领先的生产实体，但他挑战了主席的典型定义，因为他喜欢跟顾客打交道。斯隆常常从底特律的总部消失，出现在另一个城市的经销商那里。在自我介绍后，他会要求经销商允许他以助理服务经理或是销售人员的身份在那里工作几天（毫不奇怪，经销商总是欣然接受）。

在接下来的一周回到底特律时，他会一股脑儿地提出顾客行为和喜好备忘录，涉及从经销商到汽车风格的各个方面。

管理思想之父彼得·德鲁克曾指出，通过经常实地考察工作，斯隆比消费者调研活动发现了更多更

重要的趋势，而且通常发现得更早。

世界上大部分最伟大的军事战略家都是从底层做起，这已经不是秘密了。他们从来都熟知战争的真实情况，借此来保持自己的优势。克劳塞维茨没有读过最好的军事学校，没有上级对他进行专业训练，他的军事战略是通过最好也是最苦的方法学到的——在一些军事史上最凶残最著名的战役的一线服役。

谦逊的山姆·沃尔顿（Sam Walton）一生中经常走访每家沃尔玛分店的一线市场。他甚至在半夜出现在装货的码头，跟员工们聊天。

但是像“山姆先生”这样的CEO并不多，大部分的首席执行官还是很容易与市场一线失去联系。公司越大，这种情况越容易发生。这可能是限制公司应对竞争、变化和危机能力的最重要因素。

除了以上提到的，其他的因素都支持企业扩大规模。营销是场战争，战争的第一原则即为兵力原则。规模大的军队或公司占优势。但是一旦它不能够聚焦发生在消费者心智中的营销战，那大规模的公司会失去一些优势。如你之前读到的，大公司很难管理。

通用汽车的罗杰·史密斯（Roger Smith）和罗斯·佩罗（Ross Perot）的对决体现了这一点。作为

通用董事会成员，罗斯每周末都去买车。他批评罗杰没有这样做。

他说：“我们要彻底肃清通用汽车的官僚作风。”他主张取消公司里的私人车库、专职司机驾驶的豪华轿车和主管餐厅。

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？高级管理层和市场脱节，如果你是个忙碌的CEO，对于正在发生的一切，你要如何收集信息？你又如何应付中层管理者只说你想听的话的习惯？如何应对好消息和坏消息？

如果你不能直接得到这些坏消息，坏消息会繁衍滋生，而不会消失。看看下面的寓言，是我以前写的，但值得重温：

计划

开始是个计划。

随之而来的是设想。

设想无具体形式。

计划毫无实质性内容。

工人

工人脸色发黑，对组长说：“一罐臭狗屎。”

组长

组长找到小组主管，对他说：“是一桶粪，没人能忍受它的臭味。”

小组主管

小组主管找到经理们，对他们说：

“是一容器排泄物，气味强烈，无人能忍。”

经理们

经理们找到总监，对他说：

“一容器的肥料，威力无人能忍。”

总监

总监找到副总裁，对他说：

“它促进成长，威力无穷。”

副总裁

副总裁找到总裁，对他说：

“这种强有力的计划将积极促进公司的发展和

提高公司的效率。”

政策

总裁看着计划，觉得很不错。计划成为政策。

要获得真实的市场信息，一种方法是进行“暗访”或者刺探那些没有公布的信息。这些方法对于经销类和零售类企业相当有用。

在某些方面，这就如同一个国王乔装打扮成平民，跟自己的臣民打成一片。原因是想获得真实的信息。

如国王一样，首席执行官很少从大臣们那里得到真实的信息。宫廷中阴谋重重。

如果你有销售队伍，那销售人员是真实信息的重要来源。诀窍是你要从他们那里得到对竞争情况的真实有效的评估。最佳举措是对真实信息予以表扬。当大家知道CEO提倡实事求是的时候，真实的信息会接踵而至。

问题的另一方面体现在你对时间的分配上。通常，太多的活动让你无法抽身走访第一线——太多的董事会议，太多的委员会会议，太多的获奖宴会。据调查，一个普通CEO用30%的时间参加“外部活动”，每周花17个小时为会议做准备。

通常高级执行官每周工作61小时。那就剩下20小时来处理其他的事情，包括管理内部运营和走访市场一线。

怪不得CEO会把营销工作授权给别人。但这是个错误。

营销太重要了，不能授权给底层人员。如果你要授权，那就授权下一次的募集资金活动的主席工作。接下来你要削减花费在会议上的时间。不要通过讨论得出答案，相反，要出去亲自看看。在里根总统第一次访问苏联时，戈尔巴乔夫曾经对他说，“百闻不如一见。”

如果你想赢得一场战争，那你必须专注于战略。你必须关注你的竞争对手，及他们在人们心智

中的强势和弱点。你必须找到一个在心智战场上可行的特性或差异化概念。

然后，你必须倾尽全力制定一个连贯战略，来推动并实现这一概念。

要利用外部的机会，你需要进行组织内部调整。

你必须是行动派。留意“应该”这个词，你就可以很快判断一个人是不是领导者。当有人提出一个可行的建议，冒充的领导者会说“我们应该这样做”。通常，你会发现，那些“应该”会被搁置，没有什么实际行动。

最好的领导者会跟下一代分享他们的智慧。密歇根商学院的教授诺尔·蒂奇（Noel Tichy）说：“伟大的领导者必须是伟大的教师。”他提到GE备受尊敬的主席和CEO杰克·韦尔奇将自己30%的时间用于发展领导力（他甚至每周一次在通用的管理培训学院执教）。“他借此造就他的影响力”，蒂奇教授称。

CEO安迪·格鲁夫（Andy Grove）亲自在英特尔的新经理培训中授课。在百事CEO罗杰·恩里科（Roger Enrico）担任副总裁期间，他在一个长达18个月的高潜能主管培训项目中授课110天。

最好的领导者知道，仅仅有方向是不够的。最

好的领导者是故事的讲述者、拉拉队队长和引导者。他们通过话语和行动来强化方向感和愿景。

在航空业的领导者中，无人能及西南航空的主席赫伯·凯勒尔（Herb Kelleher）。他成为低价短途航空业务之王。他的航空公司每年都被评为“最佳声望”和“最高利润”公司。

如果你曾乘坐过西南航空的飞机，你大概会承认乘务人员充满激情，精神可嘉。他们甚至很有幽默感，有一位乘客这样描述，“他们让二等舱的旅程非常愉快。”

任何认识赫伯的人都意识到该航空公司有着跟赫伯一样的性格。他是个非常棒的拉拉队队长，驱动这些飞机，总能让员工士气高涨。他确实就在他们身边。

而且他了解自己的公司和员工。在一次会议中，我鼓励赫伯买东海岸待售的短程航线。这样的话西南航空会很快成为东部地区的大公司。

他思索片刻，说：“我当然想要他们在纽约、华盛顿和波士顿的登机门，但是我不想要他们的飞机，更重要的是，我不想要他们的员工。”

当然，他是对的。要鼓舞那些东海岸短途航线的员工几乎是不可能的。

赫伯·凯勒尔也诠释了最佳领袖的另一个特质：

他们能让公司充满活力，并成为公司的象征。在大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）的全盛期，戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）通过拜访外国元首来制造新闻。实际上，他就是一国元首。

在全盛期，李·艾柯卡（Lee Iacocca）象征着克莱斯勒。

比尔·盖茨代表微软。他看起来像是电脑狂人。他说话也像电脑狂人。他住在电脑狂人的房子里。

虽然人人都知道比尔·盖茨，但是却很少有人知道迪诺·考迪帕斯（Dino Cortopassi）。他是“正宗意大利番茄酱”之王。他为美国6000家左右的正宗意大利比萨店和餐馆提供番茄酱。

迪诺就代表着“正宗意大利”这是个差异化概念。他住在意大利别墅里，他做香肠，他有葡萄园。他有自己的（意大利式）室外地滚球场地。每年他回意大利拜访亲戚们。他给重要的客户寄自制的橄榄油。如盖茨主宰着软件世界一样，迪诺主宰着新鲜包装的番茄和番茄酱市场。

一个有影响力的领袖是赢得顾客和潜在顾客的有力武器。这样的领袖为公司带来独特的信任状（德国人对乔治·巴顿（George Patton）非常敬仰，这足以使联军利用他做诱饵）。

而且，军人们为跟随这样的将领参加战争而骄

傲。他们本能地信任他。没有信任，也就没有任何跟随者。没有跟随者，你也就不算是领袖。

小结

Good leaders know where they are going.

优秀的领导者知道自己前进的方向。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第13章 长期计划 长期计划只是一相情愿的想法

如果有人说商业运营是建立在事实而非虚构的基础上，那他从来没有看过以前的五年计划。

——马尔科姆·福布斯 (Malcolm Forbes)

一个长期的战略计划毫无用处，除非你把竞争对手的计划考虑在内。但是很多CEO都觉得复杂的长期计划对于一个公司实现其目标至关重要。

如果莎士比亚回来当CEO，那他会杀掉公司的长期计划制定者和律师，而且他有充分的理由。长期计划并没有为施乐在办公自动化中争得一席之地。通用汽车在过去20年中失去了15%的市场份额，对此长期计划同样于事无补。

长期计划始于20世纪60年代早期，通用电气是战略计划的先驱。通用电气创建了一支大型的、集中的计划人员队伍思索未来。麦肯锡咨询公司帮助通用电气从战略业务单位的角度评估它的产品，确定每个产品的竞争者，评估产品相对于竞争者的位置。

但长期计划的蓬勃发展始于1963年。在创立者布鲁斯D.亨德森 (Bruce D.Henderson) 的带领下，波士顿咨询集团 (BCG) 成为诸多战略精品店的先行者。作为先驱，BCG提出的一系列概念让美

国企业神魂颠倒，其中包括“经验曲线”和“增长与市场份额矩阵”。

现在关于长期战略的开放式讨论包括“战略意图”、“空白机会”、“共同进化”话题。

如果你没听过“共同进化”概念，那我解释一下，它是关于“商业生态系统”，在这一商业系统中，公司既相互合作，又相互竞争，为下一轮的创新创造环境（这听起来像个世外桃源）。

它出自一本名为《竞争消亡》（The Death of Competition）的书。我们的疑问是：如果竞争不复存在了，那些想抢走你生意的人是谁呢？

这些理论毫无意义，因为有一个简单的真理：未来无法预测。这是长期战略的致命缺陷。历史上充满了没有结果的大胆预测。以下是预测失败的范例。

“飞机很有趣，但是没有军事价值。”

法军元帅马歇尔·斐迪南·福熙（Marshal Ferdinand Foch），法国军事战略家，1911。

“马车不会过时，因为汽车只是种新鲜事物，一阵狂热。”

密歇根储蓄银行（Michigan Savings Bank）总裁，建议亨利·福特（Henry Ford）的律师不要投资福特汽车公司，1903。

“一个电子玩具对我们公司有何用处？”

西部联盟的总裁威廉·奥顿（William Orton），拒绝以10万美元收购亚历山大·格雷厄姆·贝尔（Alexander Graham Bell）处境艰难的电话公司。

“谁他妈想听演员说话？”

哈里·华纳（Harry Warner），华纳兄弟，1927。

“我不喜欢它们的声音，吉他组合已经过时了。”

迪卡唱片公司（Decca Records）拒绝披头士时这样说，1962。

“为什么人们会想在家里放一台计算机呢？”

肯尼夫·奥尔森（Kenneth Olsen），数字设备公司的创始人兼总裁，1977。

只能通过发现趋势把握未来。美国人的健康导向肯定是很多产品能够利用的趋势。

此外，美国人的时间短缺成为另外一个趋势：上班的夫妇时间越来越少，甚至去趟干洗店的时间也没有。因此，“通勤者洗衣业务”产生了，即在火车站收取和送还衣服（不错的概念）。

但是发现趋势需要技巧。最常见的错误是推测趋势。根据最近几年对红肉的预测，今天每个人会

吃煮的鱼或牧豆树烘烤的鸡。但是红肉消费量上升了（雪茄也上升了）。基础习惯变化非常缓慢，而且媒体常常夸大微小的变化。

和推断趋势一样糟糕的，是假设将来会是过去的重演。你假设什么都不会变化和假设有些东西会改变一样是在肯定地预测未来。记住，出乎意料的事总是会发生。

未来主义本身已经成了一个行业。未来主义者忙着利用明天赚钱。

这都是从H.G.威尔斯（H.G.Wells）、朱尔斯·维恩（Jules Verne）和乔治·奥威尔（George Orwell）这样的人开始的，他们都是打着科学小说作者的幌子进行活动的未来主义者。但是现在情况变得非常严重。阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）（因《未来冲击》（Future Shock）一书而出名）甚至计划推出一个名为《未来新闻》（Next News Now）的晚间电视节目。托夫勒先生说：“有历史频道，但是没有未来频道。我们打算改变这一点。”

是幻想还是只是古老的普通预测？未来研究所的保罗·萨弗欧（Paul Saffo）对此的回答掷地有声：“我的工作帮助客户扩大他们对可能性的感觉范围。”

甚至有些未来主义者对预言行业不以为然。大众文化编年史《网络世界》(Cyberia)一书的作者道格拉斯·洛西科夫(Douglas Rushkoff)说：“未来主义不再是预测，它是最先进的宣传。它是创造未来。未来主义者把他们的客户置于恐惧中，然后解释说他们具有拯救客户的秘密知识。”

预测未来困难重重，于是便出现了它的一个变体——研究未来。

不多年前，传真机只有少数大公司里才有。今天，它们普遍存在并快速地走出办公室进入了家庭。传真机是美国的发明，使用美国的技术和设计，在美国研发，美国的生产商也曾制造出了可供销售的传真机。然而，现在美国销售的传真机没有一台是美国制造的。

美国人没有把传真机投放市场，因为市场研究让他们深信市场对这东西没有需求。尽管有一个广为人知的事实：不能对市场上不存在的产品进行市场调研，但是调研人员去问人们：“你会买一个电话附件吗？它的费用最多1500美元，能让你发东西，每页成本1美元，同样的信通过邮局递送需25美分。”可以料到回答是“不会”。

要想让计划更有效，就要让整个过程简单易行。一个更好、更简单的计划制定方法如下。

1.告诉你的员工预测未来是一种虚幻的行为，编写极其具体的“战略脚本”是在浪费时间。

2.告诉员工战略计划的真正价值是指明业务方向，提供超越对手的方法。

3.让做计划的人员和各个业务的执行主管一起坐下来，在不同的经济假设下讨论指导性方针。

4.强调你要的是一个引导公司的“飞行计划”，比老式的正规计划更简单，更实用的东西。

在小公司中，这些不太是问题。他们没有一个忙着制定两磅重的计划书的计划团队。

《华尔街日报》曾对比尔·隆（Bill Long）做了相关报道。比尔·隆是Waremont食品公司的CEO，该公司管理着遍及塞伦、俄勒冈和爱达荷福尔斯的25家杂货店。自从比尔接手以来，Waremont的净值上涨了1500%，达到了2.15亿美元。

问问比尔的下一个五年计划是什么，那就等着挨训吧。他会吼道：“我怎么会知道？告诉我我的顾客在五年后会变成什么样，还有我的竞争对手，我的资本，我的供应商！”

要求看看他的战略计划，他的反应还是一样。他说：“写下来的战略毫无意义！你需要立即作决定，而不是制定战略。”

我们认同他的做法。

你可能会想，最先实施战略计划的GE这几年情况如何。你知道了可能会感到震惊。GE现在不用长期计划。杰克·韦尔奇取消了GE的中央计划部门，并把战略责任委派到了12个运营单元。他们每四天和高层管理员见面，焦点是短期战略和四年内的战略，他们关注新产品和竞争对手，无需更多装订在塑料封面里的报告。

杰克·韦尔奇也跟我们持相同的观点。

小结

Wishful thinking belongs in fairy-tale land.

What you must deal with is reality.

一相情愿的想法属于童话世界。

你必须应对的是现实。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第14章 组织 组织越简单越好

我们遇到了敌人，敌人就是我们自己。

——波哥（Pogo）

美国连载漫画中的人物

优秀的组织驱动正确的战略行为。不幸的是，大型组织常常变得过于复杂，以至于一个部门会破坏另一个部门的工作。

在为一个大型电信公司提供咨询时，我们发现它开发了一项应对所有网络故障的技术。这个耗资巨大的“自我恢复”系统能在几分钟内绕过故障重新连接电话。我们极力推荐该公司将这一点作为强有力的差异化概念，但是却发现公司的一个部门把这项技术出售给了竞争对手。

公司拥有最好的战略、最好的财务系统，或是公司的某个部门世界一流还不够，除非所有部门以一种有意义的方式协同运作。

我们认为，最好和最简单的类比出自彼得·德鲁克，他把一个组织比做一个大型交响乐队。但是他警告人们不能采用典型的大业务组织方式。那样最后会产生一个首席指挥，几个副董事长指挥和无数副总裁指挥。

必须只有一个指挥，每个专业乐手都直接听他指挥，因为乐手们有同样的乐谱。换句话说，在专

业人才和总经理之间没有中间人。他们被组织成一个庞大的任务团队。组织完全是扁平的。这个方法的优点是它开始脱离死板的、等级化的组织架构图。

在1970年出版的一本名为《提升组织》（Up the Organization）的优秀著作中，作者罗伯特·汤赛德（Robert Townsend）对高效组织表达了同样的看法。他说，“优秀组织是有生命的身体，它们会长出新的肌肉以面对挑战。组织架构图降低了士气。没人认为自己低人一等。在一个好公司里，不会有这种情况。但体现在纸上就是那样。如果你一定要传达什么，就使用一个活页式组织结构图一览表（像杂志发行人栏那样），不要使用把人名放在方框里的图表。尽可能按名字的字母顺序和职能排列。”

成为优秀组织的诀窍是每个人必须聚焦相同的乐谱。

企业集团的表现一贯不好，原因在于，在同一个大厅里有太多乐队在演奏，而且他们在演奏不同的曲子。

在如今新合并的企业中，集团企业已经过时，成为第一开始流行。

因此，西屋电气（Westing House）低价出售

它的发电机业务和国防产品业务，扩张到广播行业。西屋电气集团现在是哥伦比亚广播公司。这个新交响乐队的CEO和指挥迈克尔·乔丹（Michael Jordan）现在可以聚焦电视和电台业务了，公司在这方面有主导地位。

西屋电气是个老牌美国公司，但是怀旧无助于企业应对如今困扰资本密集型行业的生产能力过剩问题。这一残酷事实使很多行业痛苦不堪，包括钢铁、化工、炼油、汽车生产、半导体和部分零售业。一些观察家预测，如果这种过剩的生产能力明年继续增加，结果会是更大幅度的降价、利润缩水，最后是弱小企业被大企业吞并。

很多主管被迫决定是否收购或出售，或者既收购又出售，他们显然在并购和聚焦之间犹疑不定。但是乔丹先生很坚定。

在全球化竞争的经济环境中，演奏多种不同的曲子太难了。很多公司选择跳出复杂的组织，回到他们擅长的简单曲调上。

·西尔斯出售了好事达保险（Allstate）、添惠零售经纪公司（Dean Witter）和科威国际不动产（Caldwell Banker），聚焦零售业。

·默克放弃了几乎所有非药品业务。

·吉尼斯黑啤酒（Guinness PLC）放弃了啤酒和

烈酒之外的所有业务。

·联合碳化物 (Union Carbide) 出售了所有非核心业务，并削减了90%的员工。

有两种组织乐队的方法。

大公司可以安排不同的乐队为他们的特定听众演奏乐曲。这是个多品牌战略，能适应不断变化的市场。贺曼公司 (Hallmark) 是贺卡领域的第一品牌。它拥有经典的贺曼系列、廉价的“大使”系列、面向宠物主人的“宠物之爱”系列和“鞋盒”幽默系列。这些加起来几乎占了一半的市场。

范登精品集团 (Vendome Luxury Group) 组织不同的乐队演奏“奢华”。这个公司的品牌包括卡地亚珠宝、登喜路 (Alfred Dunhill) 男性产品、万宝龙 (Montblanc) 钢笔、伯爵 (Piaget) 和Baume & Mercier手表和其他产品。

品类中较小型的公司有专业化乐队。沃尔沃演奏“安全”。Snap-on演奏大型货车里的“工具”。H&R Block演奏“退税”。太阳 (Sun) 演奏由UNIX驱动的“工作站和服务器的”。

演奏一种音乐不仅简单，而且会创造好的业绩。

·箭牌 (Wrigley' s) 演奏“口香糖”，净资产回报率达到37%。

·英特尔演奏“芯片”，过去十年的增长率达到了20%。

·CompUSA演奏“零售电脑”，销售额达到30亿美元。

·卡拉威（Callaway）通过演奏“特大号高尔夫球杆”，成了美国最大的制造商。

这种聚焦也是由这样一个事实决定的：我们在同一时刻甚至连一件事也做不好，不要说两件了。

人类确实有能力做很多不同的事情：人是一个“多用途工具”。但是，把大量的个人能力放在一项任务上，才是高效运用多种能力的更好方法。它是一种聚焦，所有的员工聚焦在一个任务上。

我们可能想到可以同时玩十个球的杂技表演者。但是，就算是杂技表演人员也只能持续十分钟左右。如果延长表演时间，所有的球都会掉下来。

你能想象在花旗集团和旅行者集团（Travelers）合并之后，所有的球都还在空中吗？我们认为这样的组织复杂无比。

最后，说说分权。继续用乐队作类比，公司把乐队不同部分的控制权交给不同的指挥。

传统智慧认为分权是好事，因为这样更接近市场。我们的观点是分权不是什么好事。分权分散企业的力量，增加复杂因素，让聚焦变得非常困难。

如果没法组织起来采取大胆行动，仅仅更接近市场就没有什么优势。如ITT，它复杂无比，无法管理。ITT正在出售哈罗德·杰宁（Harold Geneen）收购的大多数业务。但是，真正的问题是ITT的核心业务——电信。在这一品类中，ITT本应该和IBM及AT & T处在相同的梯队中。

但是，ITT放弃了核心业务——电信。现在，一个法国国有集团公司拥有ITT的电信业务。

我的前合伙人阿尔·里斯（Al Ries）在《聚焦》（Focus）一书中重点讨论了分权：

“如果不考虑变化，一个分权的公司会比一个集权的公司更有效率，绩效更高。毫无疑问，分权利于运营部门的管理层和员工增强责任感。但是一个分权型的公司如何找到业务焦点？找不到。分权剥夺了管理层为公司指明一个特定方向，并根据市场变化调整方向的能力。分权是有效的，但是缺乏灵活性。”

一个缺乏效率但是具有强有力的市场聚焦的集权型公司更好，因为它具有随市场变化进行改变的灵活性。而员工会选择那些成功的公司，失败的公司提供怎样的激励也无济于事。

数字设备公司（Digital Equipment）是分权的受害者。根据一个庞大的重组计划，这个公司重组

成半自治的业务单元，这些业务单元能够确定它们自己的广告、定价和营销战略。该公司分权期间，眼看着自己在64-bit工作站领域失去领导地位。现在这个公司正走向消亡，康柏收购了它。

从定义上看，一个分权的公司不可能有正确的战略行为聚焦或战略聚焦。它只能作为一个收集财务结果，并将其分发给投资人和分析师的中心。分权的公司最大的损失是，它失去了把握、主导下一代的概念并顺势而为的机会。

3M是人们最喜欢的分权公司。虽然这个公司继续艰难地制造出很多“涂料”产品（上次统计数字是66000种），但是看起来公司缺乏革命性新产品，无法把自己的成就推到新的高度。便签是上一轮的最大赢家，但它是1980年推出的产品。

3M的销售额自1988年以来增长了33%，但是利润平平。在分权制度下，3M很容易错过隐藏在实验室中的伟大概念。

这个公司实在过于复杂，有太多人朝太多不同的方向努力，没有清晰的战略方向或聚焦。

没有音乐，只有声音。

小结

The future belongs to a well-organized and well-focused company.

未来属于组织良好、聚焦清晰的公司。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第15章 营销 把简单概念转化成战略

营销，从最完整的意义上说，是所有行动的目的。所以，它最好由老板和高级管理层处理，而不是各执一词争论的员工。

——罗伯特·汤赛德

《提升组织》（up the Organization）

如果CEO指挥交响乐，那么营销人员监管音乐编排。

学者们写了很多厚厚的大书，介绍营销的复杂和它的所有功能。广告公司和顾问为打造品牌构建了令人费解的系统。我们最喜欢的一个复杂系统来自一个英国咨询公司，它宣称一个品牌在顾客心智中有九个定位因素：功能性需要、客观效果、功能性角色、特性、核心评价指标、心理驱动、心理角色、主观个性和心理需要。然后顾问们把所有这些放入一个“网桥矩阵”（见图15-1）。

（救命，我被困在一个什么地方都到不了的桥上。）

图15-2是另一个复杂系统，有些广告公司正推行。

（救命，我被困在一个营销迷宫里了。）

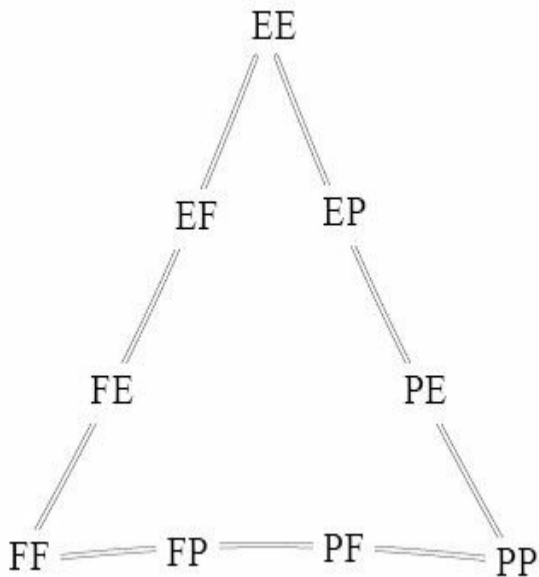


图 15-1

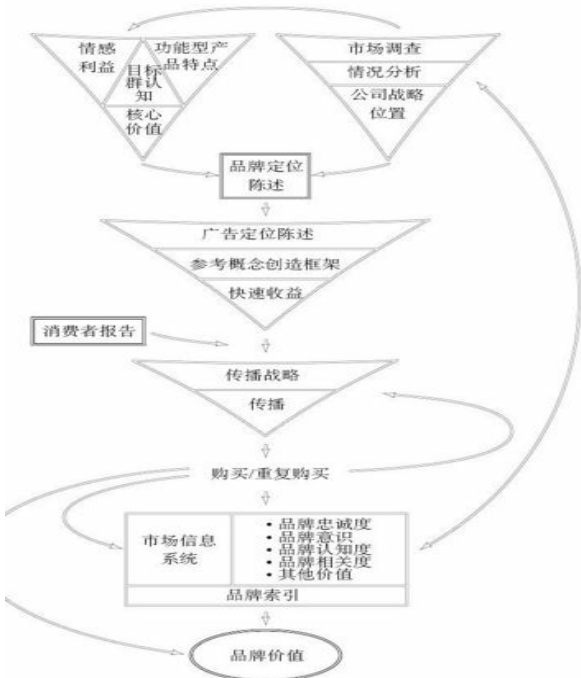


图 15-2

图 15-2

我们将用两句话告诉你营销的实质：首先，营销的责任是确保大家在步调一致地演奏同样的曲子。其次，营销的任务是把曲子或差异化概念转变成连续的营销方向。

对差异化概念需要多加思考。什么样的概念？在哪里找？这些是必须回答的初始问题。

为了帮助你回答这些问题，我们建议使用以下具体定义，差异化概念是一个竞争性心智切入角度。

第一，差异化概念必须有一个竞争性角度才有机会成功。这并不意味着一个更好的产品或服务，但必须具有差异化因素。它可以是更小、更大、更重、更便宜或更贵，它可以是不同的分销系统。

此外，这个概念必须在整个市场上有竞争力，而不是仅仅对一个或两个其他产品或服务有竞争力。比如，大众在20世纪50年代后期决定推出的“第一种”小型轿车就是一个优秀的竞争概念。那时，通用汽车只生产大型的、镀着厚厚的铬的巡逻艇。甲壳虫是巨大的成功。

当然，大众甲壳虫不是市场上的第一种小型汽车。但是它是第一种在心智中占据“小型”定位的轿车。它把它的尺寸变成一种美德，而其他生产商

谈论“空间”，为它们的小尺寸致歉。

大众广告说“往小里想”。

糟糕的新概念之一是沃尔沃的运动车和敞篷车。我们没有看到它相对于宝马、奔驰和奥迪有任何竞争性角度。

第二，一个差异化概念必须有一个心智切入角度。换句话说，战争发生在潜在顾客的心智中。

一方面，可以忽略在心智中不存在的竞争对手。当约翰·施耐德（John Schnatter）推出棒！约翰比萨时，市场上已经有很多提供外送服务的比萨店了。但是没有一家在心智中拥有“更好的原料”的定位。

另一方面，有些竞争对手享有和事实不符的强大认知。在选择一个概念时必须考虑的是认知，而不是事实。

一个竞争性心智切入角度是心智中的一个点，它让你的营销规划有效运作。你必须利用那一点来取得成果。

但仅有一个概念是不够的。为了完成这个过程，你必须把这个概念转化成一个战略（如果概念是钉子，战略就是锤子）。要在心智中建立定位，二者缺一不可。

战略是什么？

第一，战略不是目标。就像生活本身，战略应该注重过程而不是目标。自上而下的思考者是以目标为导向的。他们先决定他们要达成什么，然后他们设计达成目标的途径和方法（详见第17章）。

但是大多数目标就是无法实现。订立目标很像挫折练习。营销像政治，它是可能性艺术。

当罗杰·史密斯在1981年接管通用汽车时，他预测通用汽车最终将拥有国内三大传统轿车市场70%的份额。通用在1979年的份额是66%。为了这个宏伟的目标，通用汽车开始了一个500亿美元的现代化计划。罗杰·史密斯错了。

现在，通用汽车在国内三大市场的份额是30%，并且还在下降。他的目标就是不能实现，因为没有有一个合理的概念做支撑。

在我们的定义中，战略不是目标。战略聚焦于既定的概念上，并且需要坚持下去。大众用小型车赢得了战术上的巨大成功，但是它没能把这个概念提升为一个持续性的概念。它忘了“小型”，而在美国市场上推出了一系列大型、快速和昂贵的大众轿车，但是其他生产商早就占据了这些概念。这为日本人接管小型车概念敞开了大门。

第二，战略包含协调一致的营销活动。产品、定价、分销和广告——所有构成营销的活动必须紧

紧围绕那个概念而展开。

最后，战略是一个连续的营销方向。战略一旦确立，方向就不应该改变。

战略的目的是调动你的资源去抢占差异化概念。把所有的资源放到一个战略方向上，你就能最大限度地利用那个概念，不受目标的限制。

你该寻找什么？你该在潜在顾客心智中寻找一个与竞争对手的定位相对应的角度——一个事实、一个概念、一个理念或一个意见。

以洗涤剂为例，洗涤剂广告暗示顾客需要什么？干净。因此，汰渍宣称让衣服“白”，Cheer让衣服“白上加白”，Bold一直宣传“鲜亮”。

你看过一个人把衣服拿出干衣机吗？如果你看过广告，你可能会想他应该带着太阳镜，以免被亮光刺伤眼睛。

实际上，大多数人几乎根本不看衣服。但是他们几乎总是闻闻它们，看看闻上去是否“清新”。联合利华因此推出Surf。这种洗涤剂的唯一显著特征是它含有两倍于竞争对手的香水，结果：Surf夺取了35亿美元的美国市场。这相当可观了。

你看过一个通勤者买一杯咖啡带上火车或公共汽车吗？他们常常小心地在盖子上撕开一个小口，这样在旅途中喝咖啡时就不会溢出。

Dixie产品公司分部的一个员工注意到了这一点，于是香港分部推出了带有饮用口的塑料盖子。

有些角度难以发现，因为顾客的反应是负面的。康胜公司（Adolph Coors）发明了淡啤（如今，康胜的普通啤酒甚至比米勒（Miller）淡啤含有更少的卡路里），但是康胜忽视了它自己的发明，直到米勒推出了淡啤。

康胜原本可以用大量的广告抢占淡啤品类，但是它没有。米勒这么做了，所以成了第一种成功的淡啤。

大多数角度难以发现，因为它们看上去不像大赢家（如果它们看起来像，那么其他人可能已经在使用它们了）。

阿尔贝·加缪（Albert Camus）说：“优秀的概念像鸽子那样轻柔地来到这个世界。在那时，如果我们侧耳聆听，我们会在帝国和国家的喧嚣中听到微弱的翅膀拍动的声音，那是生命和希望的温柔翼动。”（详见第16章）。

当你看到第一瓶米勒淡啤时，你说“这个品牌会成为美国销量最大的啤酒品牌之一”还是“又一个Gablinger's（第一种低卡路里啤酒）”？

当你看到第一家玩具反斗城（Toys “Я” s）时，你说“这会成为100亿美元的业务，它将销售

美国1/4的玩具”还是“他们为什么把R反过来”？

1955年，你付950美元买下了麦当劳的特许权，还是排在队伍中对自己说：“他们如何通过卖15美分一个的汉堡赚钱？”

你在1958年买了施乐的股票吗？1968年买了安迪·沃霍尔（Andy Warhol）^[1]汤罐吗？1979年买了曼哈顿分户出售的公寓吗？

你保留了你的棒球卡、你的超人漫画书吗？

机会很难发现，因为它们看上去不像机会。它们是角度——一种淡啤，一种更昂贵的汽车，一个更便宜的汉堡，一家只卖玩具的商店。营销的责任是利用那个角度或概念并把它发展成一个战略，从而发挥它的力量。

市场领导者必胜客可以压制住一两个棒！约翰“更好的原料”的配送店。但棒！约翰的战略是在全国范围内推行“更好的原料”配送连锁店，有效地切入了竞争。它借用这个概念第一个进入心智。

概念决定战略，战略推动概念。二者并重，说一个比另一个重要是不了解营销过程的实质。两者的配合才是营销成功的关键。

在飞机设计中什么更重要：发动机还是机翼？两者都不是。重要的是两者的配合，这决定了你的

设计是否能从跑道上起飞。

概念是差异化，战略赋予概念翅膀，让企业腾飞。

小结

Show me the idea.

宣传差异化概念。

[\[1\]](#)艺术家，1962年他因展出汤罐和布利洛肥皂盒“雕塑”而出名。——译者注

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第16章 新概念 借用的概念更简单

概念只要在适用于你正解决的问题方面具有原创性就可以了。

——托马斯·爱迪生 (Thomas Edison)

有些公司设法把构思过程变成一门繁复的科学。

在辛辛那提郊区的一幢旧楼里，人们在用玩具枪向对方发射亮黄色的泡沫子弹。同时，在一楼，迪克西兰 (Dixieland) 爵士乐四重奏正在播放。旁边，人们正在紫色的索引卡上乱写。他们在写什么？想到的任何东西。其他人在谈论他们最糟糕的假期，谈论他们是否有疤以及是怎么来的。

这儿到底发生了什么？

你进入了美国混乱的概念行业。那些是创意行家许诺利用一个突然闪现的——你猜到了——新鲜概念，启动你的新业务并激活你的旧产品。

问题是，搜寻新概念常常是一次让人头晕目眩的爱丽丝梦游仙境之旅——有很多关于“创意解放”、“心智打气”和“心情变形”的胡言乱语，更别提让爱丽丝脸红的价格标签了（旧房子中的那些头脑风暴专家每次收费高达数万美元）。

新概念推动业务，这当然是对的。它们是未来成功的燃料。但是寻找新概念的过程真的像有些人

所说的那样复杂吗？还是一个本来简单的过程被弄得看上去复杂了？

创新和天分没什么关系，和灵感也没什么关系。

彼得·德鲁克说：“企业家依靠的是天分，这是谬论。我和企业家合作了40年，依靠天分成功的人也因天分而失败。”

认真看看心智如何获得一个新概念。获得一个新概念需要三步。

1.准备。你把自己沉浸在问题中。你收集信息、数据和意见，并开始思考。

2.熟虑。当你忙于其他事情时，一部分心智在无意地运转。大脑会把概念进行对比，将其中的一些特征合并，筛选出合适的概念。

3.出现。一个相当完整的新概念出现（看起来没有出处）。瞧，你做到了。

情况就这样发生了。至于它是如何发生的，那是另一回事。

（在一本漫画书上，两个人物在讨论这个问题。一个人说：“概念是什么？”另一个人说：“概念是灵感。”一个人又说：“它们来自哪里？”另一个人说：“我一点没概念。”）

我们永远不会理解它是如何发生的。

但是我们知道爱迪生先生是对的。借用他人的概念是可以的。他说：“不断向外界寻求别人成功地使用过的新鲜和有趣的概念，让这成为习惯。”

莱奥波尔多·费南迪斯·珀拉斯（Leopoldo Fernandez Pujals）就是那么做的。十年前，越来越多的西班牙妇女开始加入劳动力大军，这个古巴裔的美国营销者察觉到西班牙对快餐的需求。所以他投资8万美元在马德里开办了比萨递送服务公司。现在，Telepizza的销售额达2.6亿美元，雇用了13000名员工，在8个国家营业。自从1996年下半年在西班牙交易所上市以来，它的股价从14上升到了123。现在，它的市值是13亿美元。这个50岁的越战老兵说：“越来越多的人问我：‘我们的秘诀是什么’。”（我们知道你的秘诀。你抄袭了达美乐（Domino）的“外送服务”概念。）

假如你是一个高级酒店的经理，你正设法在客房愉悦度上赶超万豪（Marriotts）和凯悦（Hyatts）。不要把员工召集到度假胜地，凭空想象出新的好概念。相反，去研究其他酒店是如何取悦客人的（马萨诸塞州剑桥市的查尔斯（Charles）酒店在客人电话机中安装了一个讲儿童故事的线路）。

解决问题的最简单的方法是借用一个现有的概

念。军事设计师从毕加索的艺术中借用概念，创造了更好的坦克伪装。

发明一个新产品的最简单方法是改造一个已有的产品。当被问及《忧愁河上的桥》（ Bridge over Troubled Waters ）这首歌的灵感来自哪里时，流行歌手和作曲人保罗·西蒙（ Paul Simon ）非常诚实。他说他把脑子中的两个旋律放在一起——一首巴赫的赞美诗和一个天鹅音调的福音旋律——“我就把它们拼在一起。”

位于伯克利的加利福尼亚大学的古生物学博物馆举行了一场恐龙化石拍卖。博物馆要求捐资者为一个要拼接起来的霸王龙提供部分赞助。捐资者的姓名会出现在博物馆的一个牌子上。价格从20美元一块的尾骨到5000美元的头骨和下颚（你可能想知道，霸王龙骨架共有300块）。

这个努力取得了巨大成功。人们以他们的孩子的名义购买恐龙化石。为了赞助一块骨头，小学举行烘焙售卖。

这个概念来自哪里？它是借用的。这种筹集资金的方法和剧院把座位卖给赞助人是相似的。

说说慈善事业，你受邀参加过大型慈善晚宴吗？但是你其实不想参加，你不想为孩子找保姆、租礼服或一直坐着听演讲。

我们理解，佛罗里达的一些聪明人说。这儿是他们的“非邀请”式请柬：

年度慈善事业晚餐今年不在美国酒店举行。

晚上7点不提供鸡尾酒。

晚上8点不提供晚餐。

典礼主持人不会是亚特·林克特 (Art Linkletter)。 [\[1\]](#)

诺曼·文森特·皮尔 (Rev.Norman Vincent Peale) [\[2\]](#)不会读祷文。

嘉宾演讲者不会是亲爱的艾比。

待在家里，度过宁静的夜晚。

但是请每人寄上50美元或每对夫妇100美元。

这个有效吗？非常奏效。

那次之后，很多信誉机构和医院慈善机构采用这种方式（它会为你最喜爱的基金会效力吗？来吧，借用它）。

在20世纪早期，威廉·杜兰特 (William Durant) 收购了通用汽车的20个供应商。之后他让这些零部件制造商从头开始设计全新的车型。西尔斯抄袭了杜兰特的体系，购买了供应商的少数股权，以此作为获得控制权和成本优势的方法。20世纪30年代早期，总部位于伦敦的玛莎百货 (Marks & Spencer) 抄袭了西尔斯的做法，后来日本人研

究和抄袭了西尔斯和玛莎百货。

玩具反斗城是第一批品类杀手之一。其他公司研究并应用了这个概念：五金领域的家得宝（Home Depot），办公用品供应商史泰博和OfficeMaxim，宠物食品商宠物市场（PetsMart）。

成为一个收集者会增加你解决问题的机会。当你偶然碰到一个极好的观念或一个机智的战略，保存它。建立一个日志，一个简报文档，一个电脑文档。在床边放一个便笺簿，在车上放一个录音机。

当你设法为某件事找解决方案时，去收藏中寻找。然后依据下面的蓝图尽量利用现有的概念（蓝图根据《应用想象力》（Applied Imagination）的作者亚历克斯·奥斯本（Alex Osborn）的核对表改造而来）。

1.替代。方法、材料、成分或外观你可以用什么替代？Sugar Pops成了Corn Pops——一种更注重营养的谷物食品。《罗密欧和朱丽叶》产生了《西区故事》（West Side Story）。最近哈特福特的芭蕾舞团借用了《胡桃夹子》，将场景设在19世纪的加利福尼亚，出现了印第安人、李维斯和马克·吐温等人物，结果《美国胡桃夹子》非常卖座。

2.合并。能用什么和已有的概念合并？什么成

分、吸引力、颜色和风味？立顿把水果、香料和茶合并在一起，推出了新的冰茶。

3.改造。这个概念可以用在别的东西上吗？你能借用什么？索尼调整了它的随身听概念，并用在它的Watchman电视机和Discman光碟随身播放器上（这被称为产品或过程的“控制发展”）。吉列把它的剃须刀革新方法（Trac II、Atra、Sensor、Sensor Excel等）用在它的欧宝牙刷上。在吉列收购它之前，欧宝在27年里没有推出过一款新牙刷。现在吉列有一个150人的队伍研究人工去牙斑技术。他们推出了一系列新产品，从拥有产权的纤维制成的牙线到高端的Advantage牙刷。

4.放大或缩小。如果你添加、加长、强化或减除会怎样？运动多功能车热销后，福特加了赌注，它推出了更大的Expedition和林肯Navigator。麦当劳将它的店面规模缩小，以适应机场和像家得宝那样的零售场所。

5.另做他用。你已经有的东西有哪些其他用途？哈默公司（Arm & Hammer）把发酵粉改造成冰箱除臭剂、一种腋下除臭剂和一种牙膏原料。宾夕法尼亚州科兹维的人把一家旧医院改造成无家可归者的避难所和低收入老年人的公寓。

6.去除。你能去除什么？土星（Saturn）着手

消除销售人员在轿车购买过程中的恐惧和厌恶。

7.颠倒或重置。你能把什么颠倒顺序或反过来？把冷保温的物理原理反过来就是热保温。重设电话系统，就解决了一个客户问题。在万利捷（Meineke）的总部就发生了这样的事。代理商抱怨他们总是不能听到真人的声音，因为他们的免费电话进入了一个自动应答系统。在总机有一个接线员接听本地电话，这些电话大多数是供应商和员工的私人电话。简单的解决方法：将两个系统互换。

戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）以《人性的弱点》（Win Friends and Influence People）成名，他是一个著名的借用者。他曾经写道：“我支持的概念不是我自己的。我借用了苏格拉底的概念。我从切斯特菲尔德（Chesterfield）那里偷概念。我从耶稣那里偷概念。而且我把它放在一本书中。如果你不喜欢他们的规则，你还能用谁的？”

小结

Show me someone else's idea.

借用别人的概念。

[\[1\]](#)美国著名主持人。——译者注

[\[2\]](#)牧师、教育家、作家。他曾主持纽约市马柏大教堂达52年之久。——译者注

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第17章 目标 目标好听但无用

有些公司改变现在的业务只为获得它们想要的未来。这是浪费时间。调整商业计划中的假设也一样。记住，未来基于假设，而假设仅仅是你编造的。让自己精疲力竭是不理智的。

——斯考特·亚当斯 (Scott Adams)

《呆伯特法则》 (The Dilbert Principle)

目标往往会扰乱营销计划。我们反对目标是因为它们为营销导入了不现实的东西。

醉心于“他们想要干什么”的经理们喜爱设立目标。

长期计划不过是一份详细的大纲，阐述经理们想让公司在今后五年或十年成为什么，谈论的不过是市场份额和资产回报目标。

这种类型的经理们设法强迫事情发生，而不是设法寻找可以利用的东西。他们趋向于追逐现有市场而不是寻找新的机会。他们是内部导向的，而不是外部导向的。

当受制于一厢情愿的设想时，高层经理趋向于辩称它们是“要击中的东西”——一种目标。但是这些人没有意识到制定目标往往传达出不情愿接受失败的意思。由于这个原因，人们将不能正确地做事情，因为他们忙于设法击中那些不现实的目标。

设法完成虚构的销售目标将鼓励品牌经理推动不必要的品牌延伸、举行昂贵的促销活动提升分销量。但是更糟的是，这也让他们无法找到问题，直接面对，然后努力解决。

我们怀疑凯迪拉克最近冒险推出像雪佛兰的车型就是受目标驱使。凯迪拉克试图吸引那些倾向于进口车的年轻买主。抓住这个群体的心智可能是另一个不可能实现的目标。不可能就是不可能。你必须面对现实。

设立目标的另一个问题是它造成了一定的不灵活性。当专注一个目标时，往往容易错过出现在不同方向上的机会。

当通用汽车过于专注增加凯迪拉克萎缩的市场份额时，他们没有看清应该做什么。

显而易见的是，通用汽车有机会在超高档这个细分市场推出新品牌。而且GM早就有了极佳的品牌名。我们会鼓励GM重新使用LaSalle（年轻的读者可能不知道，LaSalle是20世纪二三十年代最经典的轿车之一。虽然是凯迪拉克家族的一部分，但是LaSalle通常被作为独立品牌对待）。

重启LaSalle品牌与欧洲轿车竞争。有趣的是，LaSalle先前被认为是一个有“欧洲风格外观”的轿车。它模仿了法国的喜事伯-苏珊（Hispano-

Suiza)，一种只有历史学家记得的汽车。

今天的版本显然必须更小、更昂贵，像欧洲的豪华轿车。而且最重要的是，它要由新的LaSalle经销商销售，而不是凯迪拉克的经销商（同样，讴歌（Acura）轿车由讴歌经销商销售，而非本田经销商）。

虽然这种战术变化可能在多年前更有效，但是如果GM要获得超高档细分市场的更多份额，这仍然是唯一可行之道。在这样的价格下，谁不想要更多份额呢？

一本非常受欢迎的案例书是吉姆·柯林斯（James Collins）和杰里·波拉斯（Perry Porras）合著的《基业长青》（Built to Last）。在书中，他们对那些造就了如波音、沃尔玛、通用和IBM这样的成功巨人的“宏伟大胆的目标”进行了热情洋溢的描述。

但是如果你仔细看他们的论证，会发现他们总是把“大胆行动”和“目标”混为一谈。

波音押在第一架商用喷气式飞机（707）上，这是大胆的行动，不是目标。它让波音成为第一。

IBM押在360新一代电脑上，这也是大胆的行动。

在某些情况下，领导者和自己竞争以保持领导

者地位。

花旗集团把银行变成大型的国内国际金融机构的目标同样也是想在大银行业的早期阶段建立领导地位。

作者在《基业长青》中提到的典范公司建于1812年（花旗银行）至1945年（沃尔玛）之间。这些公司无需应对当今全球化经济环境下的激烈竞争。人们的确可以从它们的成功中学到很多，但它们得以在简单得多的商业生活中发展壮大，而对于现在的企业来说，那是一种奢望。因此，这些角色榜样对于现在的公司并不是很有用。

小结

Goals are like dreams.

Wake up and face reality.

目标如梦。

醒来，面对现实。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第18章 增长 增长可能对你的业务有害

我们没有增长的迫切需要，我们只有增长的迫切渴望。

——米尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman)

增长只是正确行事的副产品，就其本身来说，并不是一个有价值的目标。实际上，增长是不可能完成的目标背后的罪魁祸首。

首席执行官们追求增长是为了保住乌纱帽和拿更多报酬。我们认为当新市场出现时，你的第一目标应该是建立占优势的市场份额。太多公司想要在地地位巩固之前夺取利润。

让一个公司强大的不是产品或服务，是它在心智中占有的地位。赫兹租车的优势是它的领导地位，不是租车服务的质量。保持在高处比到达那儿简单得多。

你能说出一个颠覆领导者的公司吗？佳洁士在牙膏行业做到了，这得感谢美国牙医学院协会的认可印章（有讽刺意味的是，高露洁凭借杀菌全效牙膏拿回了领导地位）。金霸王靠“碱性”在电池行业做到了。百威在啤酒业做到了。万宝路在香烟业做到了。但是这种情况很少发生。

对1923年以来的25个领导品牌的调研证明了这一点。今天，这些品牌中的20个仍然是第一，4个

在第二，1个在第五。

甚至在排名上的变化也不是经常发生的。在第二次世界大战前的56年里，美国前三位的汽车公司的位置只发生了一次变化。

在1950年，福特汽车超越克莱斯勒公司成为第二。从那以后，次序一直是通用汽车、福特和克莱斯勒。无聊，不是吗？

营销比赛具有“黏性”，公司或公司集团年复一年地留在一个位置上的趋势也说明了最初占据一个好位置的重要性。提升自己位置可能是困难的，但是一旦你做到了，留在那个新位置就相对容易了。

当你成为第一时，就要确保市场知道这一点。太多的公司认为它们的领导地位是理所当然的，因而从不利用它。这就为竞争对手敞开了大门。如果你有机会，一定要把门紧紧关上。美国人同情失败者，但是他们更喜欢成功公司的产品。

人造粘胶纤维行业就有这样一个例子。从销量角度看，四家公司四分天下——奥地利蓝精（Lenzing公司），一家英国公司（考陶尔德（Courtaulds）），一家印度公司（Biria）和一家中国公司。

蓝精不是销售上的领导者，但它有“粘胶纤维

技术全球领先者”的信任状——一项自1930年以来一直开发的新技术。于是，它开始宣传自己作为人造粘胶纤维技术世界领导者的行业认知。它讲述了这项技术是如何改进人造粘胶纤维的故事。它抢占了领导地位。

用公司成功产品的利润资助失败产品，这是多产品公司的一个典型会计手法。这削弱了公司把资源倾注在成功产品上的能力。

但是由于华尔街的压力，很多公司关注增长，错过了全力以赴的机会。或者说得更确切些，它们分心了。

想想最近的硅图（Silicon Graphic）公司的传奇。这是一个工作站公司，它的产品提供可视化计算，并能呈现所有好莱坞出品的奇妙的画面。在收购克雷（Cray）超级计算机公司后，它现在是世界上高性能计算机的领导者。

但是它没有把资源倾注在“高性能”这个差异化概念上，它在华尔街的压力下扩张了业务。对那些分析师来说，高性能运算这一概念不够宽泛，不能保证每年20%的增长。

当你是电脑中的保时捷时，不要进入便宜的计算机品类，而要获得更多想要高性能运算的顾客，主导高性能业务。（毕竟，哪个富有的公司想要低

性能的计算机呢？)

你不能让华尔街推动你的业务。

大多数金融权威人物对营销采用数学方法——涉足的业务越多，业务增长就越快。想想耐克最近的故事。耐克想要提供从头到脚的装束。它甚至开始提供我们使用的器具，它的设计队伍把他们的高科技方法用在球板、球和手套上。

显然，战略是让耐克成为运动“超级大品牌”。公司的战术是把它对号放在它能雇到的每一个运动队和大型比赛上。甚至某一届冬季奥运会的电视主持人的夹克上也有一个对号（耐克的创办人菲尔·奈特（Phil Knight）从不离开他的对号。他有一个对号文身）。无论比赛是什么，耐克都想这么做。

但是后来，世界看起来不想玩了。看看最近的杂志和报纸上关于耐克的文章就知道了：

“青少年把耐克踢出去。”（《美国新闻和世界报道》（U.S. News & World Report））谈到年轻人抛弃昂贵的耐克运动鞋。“被太多鞋子绊倒，耐克重组。”（《华尔街日报》）提到每年设计350种新款运动鞋的问题。“耐克深陷泥淖：裁员在即”（《鞋类新闻》（Footwear News））写了耐克下降的收入和近在眼前的裁员。“不用耐克也

行。”（《折扣店新闻》（Discount Store News））讲述了商店需要耐克之外的更多品牌。

这儿发生了什么？为什么耐克不再酷了？

摩根士丹利的分析师约瑟芬·埃斯科维尔（Josephine Esquivel）说得很好：“耐克的最大问题是对号在美国的泛滥。”

耐克在追求“无止境增长”的努力中陷入了我们所称的品牌延伸陷阱。这是典型的超级大品牌思维——把品牌放在尽可能多的相关甚至无关的品类中。让一个成功品牌更大更好，我们称之为“内部”思维。

不幸的是，在市场上唯一有效的思维是在潜在顾客心智中运行的“外部”思维。想想这些大品牌：

雪佛兰 曾经是最畅销的家庭轿车。现在雪佛兰是大型、小型、昂贵、便宜的轿车、运动车或卡车。福特、本田和丰田的销量超过了它。

施乐 花了20年和几十亿美元设法成为一个提供复印机、电脑和两者之间所有东西的公司。最后它意识到不能复印的施乐机器陷入了麻烦。

麦当劳 的便宜汉堡快餐非常成功。但是，它想要成为一个提供所有东西的快餐店，包括儿童汉堡、成人汉堡、比萨、鸡肉，随你说。现在它成长

缓慢，不像以前那么成功了。延伸过头了。

万宝路 在被普通、淡、超淡、中度和薄荷万宝路烟带离正轨后，遭受了市场份额的损失。最后它开始意识到真正的牛仔不吸中度、薄荷和超淡万宝路。它回到了万宝路的世界，情况好转了。

我们在第7章中说过，在业务中是差异化，差异化，差异化。产品线延伸得越厉害，公司越容易失去聚焦，越不容易实现产品的差异化。

人们不会因为你是大品牌就买你。在运动界，人们买最好品牌的运动鞋、高尔夫球杆或网球拍或任何东西。他们购买他们认为最能满足他们需求的产品。在更多情况下，他们买品类中的专家产品。原因是：如果公司专业化，它肯定知道如何把产品做得比非专家更好。

老虎伍兹（Tiger Woods）从头到脚穿戴耐克的产品是因为耐克给了他几百万美元的佣金。但是我们其余的人没有理由这样做。耐克越快意识到这不是关于商标而是关于差异化，它就改善得越快。

设法满足所有人需求复杂无比，也是一种浪费。这种战略把资源浪费在次要战役上，而资源应该集中在主要战役上。一旦你有了聚焦，事情就简单多了。

我们的经验是，少即是多。

斯巴鲁 (Subaru) 是四轮驱动的先驱。回到20世纪70年代，它建立了一个能在泥地和雪中行驶的、外形粗犷的非主流车的强大品牌形象。

但是，在20世纪80年代，当公司放弃那个恶劣天气形象进入主流汽车领域，挑战本田、日产和丰田时，它几近破产。它生产了阵容强大的轿车和运动车。到1993年，它连续七年亏损，损失高达7.5亿美元。

然后公司剥离了亏损产品线，收缩到它的四轮驱动车型上。到1996年，它的业务量只有十年前的64%。但是到1996年，它开始重新盈利。

对于任何业务，少即是多。阿莫林 (Amorim) ，一个葡萄牙公司，是酒瓶软木塞的世界领导者。克朗斯集团 (Kronen AG) 是一家德国公司，它的业务是生产将标签贴在酒瓶上的机器，占有全球市场70%的份额。西班牙制造公司珍宝珠 (Chupa Chips) 在1957年决定不再生产200多种产品，并聚焦一种产品——棒棒糖。现在它统治了全球市场。

一个真实的故事证明增长欲望恰恰是损害企业的祸根。

我曾经亲历过一家多品牌药品公司的商业计划评估。各品牌经理轮流介绍新一年的计划，其中一

位说到销量会增长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，是老板让他做出这样的增长预测，而老板需要增长是因为华尔街。

小结

Build market share and the numbers will come.

扩大市场份额，增长会随之而来。

POSITIONING

第四部分

人 员 问 题

在商业中，最重要的是训练有素、技术过硬的人。
尽量不要用废话迷惑他们。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第19章 激励 仅仅努力是不够的

改变和改善是两件不同的事情。

——德国谚语

一个全国性杂志请来了一流的培训师。广告销售额持续减少，士气低落。她应该来参加下一次的销售会议并演讲吗？

在同意前，她做了些研究工作。这个杂志过时了，名声不再。它做了些表面的整改。它的评论内容没有焦点、混乱。广告版面购买人对它非常抵触。

她的诊断：没有真正的战略，没有清晰的区隔点。她乐意谈谈这些重要问题。

杂志社的反应：“哦，我们确实在寻找鼓舞士气的演讲。我们得给员工再充电，让他们重新动起来。”

伙计们，单单努力不是答案。“更努力”被吹嘘过头了。

激励你的员工不会让他们忠心耿耿——特别是他们可能早已明白，职业保障是过去的事情了。一轮接一轮的兼并、规模缩小和重组不利于保持忠诚。组织和员工之间的脆弱联系断了。很多工人的态度是“我们实质上都是临时工”。

但是，激励是一个有吸引力的解决方案。管理

顾问A说，“我不知道多少次听到主管们发布警告，‘我们不能依靠过去的荣耀。从现在开始，我们必须卖力工作’。”

所以有人提出不错的概念：让我们给队伍一点点激励。我们将送他们去一个激励大会，用容易记忆的口号鼓舞他们。在一次这样的大会上，充斥着这样的口号：

- “感觉像冠军，你就会成为冠军。”
- “赢家永不放弃。他们从头再来。”
- “成功不会一夜之间到来。它缓缓而来。”

或者你可以把一个激励大师请进公司的大礼堂。这些富有魅力的演讲者会激励你的员工，让他们“成就自我”和“发动前进的引擎”（这些伴随着气球、按钮和小册子）。他们的演讲题目往往是：

- “重在细节。”
- “让每个人更努力工作的艺术。”
- “100种自我激励方法。”
- “1001种自我激励及激励别人的方法。”
- （100种显然是对业余人员的。）

安达信（Anderson）咨询公司花6万美元聘请科林·鲍威尔（Colin Powell）将军到一个高级经理的内部会议上讲话，在那里，这个优秀的将军显示

出了权威和信心。

“他确实用关于海湾战争和他个人生涯的逸事抓住了听众的注意力。”安排这个事件的安达信人员说，“但是，他没有说适合这个会议的东西。我知道他不可能充分了解安达信的业务，无法对我们的工作提出深入的见解。这不是目标。”（那么目标是什么？）

当然，钱是一个目标。激励是一个像样的行业。据一个培训杂志报道，该业务中，单单演讲每年创造的收入就有10亿美元（气球是另外算的）。

强有力的外部演说者增加了真正的价值吗？还是给已经被弄糊涂的员工又罩上一层迷雾？

让我们用常识判断一下这种激励。这种激励背后是误导性的逻辑——给员工一些特殊的东西，鞭策他们进入紧张状态，他们会更努力，卖得更多，生产更多。他们会加班加点。

知道吗？这从来不会发生。其一，这些东西可能看上去很好，但是效果在几分钟后就蒸发了。它们仅仅是心理上的，仅仅是娱乐。其二，当“激励医生”收拾东西并离开大楼时，你认为会发生什么？当然。他要去另一个大礼堂，去向另一群人可能是你的竞争对手，传递同样的“对，你也行”的信息。

记住，每个公司能获得同样的心理学、同样的演说者、同样的动员会。

不要误解我们。激励没有什么不对。威尔·罗杰（Will Roger）曾经轻描淡写地说过：“即使你在正确的轨道上，你要是坐着不动，你也会被超过。”

但是，首先确保你在正确的轨道上。确保你知道你要你的员工到达哪里，并且给他们到达那里所需的基本的培训和工具。

花1分钟回顾一下基本的东西。字典里对“激励”的定义是什么？答案：“动员某人采取行动。”你的头脑中有什么确切的行动？你真正想要听众做什么？

在大礼堂里的那些人要得到答案的问题不是“我如何释放我的真正潜能？”他们要得到答案的问题是“让公司与众不同的是什么？”（我能占有并运用的概念是什么？）这些是演讲者应该给出的。

最有效的激励演说来自公司内部的人，那些到过一线并回来给出诚实的报告的人。如今，领导主管需要具备充满激情地、清晰地表述公司战略的能力（详见第12章）。

我们曾听过一个价值1000亿美元的国际银行的

CEO的演讲。在听众席上，几百个西装笔挺的人身体前倾，等待演讲开始。CEO清清喉咙说：“我们最重要的目标是在全球优质市场上为优质顾客提供优质产品。”

有竞争概念吗？有心理角度吗？陈词滥调，不会产生任何效果。实际上，它提升了错误期望，对今天心存疑虑的员工是有害的。

CEO应该传达的是概念，一个关于“我们如何获胜”及“获胜的工具”的概念。

真正的激励以概念这个武器开始，然后挑战员工在销售、产品开发和工艺设计以及其他方面实现这个概念。真正的激励是关于如何在现实世界中战斗，而不是在想象中。

小结

Working harder is not as effective as working smarter.

更努力地工作，不如更巧妙地工作。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第20章 自我提高 自我提高是皇帝的新衣

进化意味着在每个方面都越来越好，最终让自己各个方面都最出色。

——迪帕克·乔布拉 (Deepak Chopra)
自我提高精神学者

从前，一个员工的“业”是他自己的事情。但是越来越多的公司正解决员工精神层面的问题。

目的是为了让更多员工在一个整体协调的、情感安宁的环境中发展。请不要窃笑。这种新时代的颂歌比厄尔尼诺更快地席卷了世界。“内心孩童”和“人类潜能”现在是标准商业词汇的一部分。

美国商业界每年花费150亿美元进行各种各样的员工培训。增长最快的是哪一种？个人蜕变和自我提高。管理理论现在被自助、东方哲学、未来学和不折不扣的江湖骗术挟持了。

你的员工有受伤的心灵吗？这儿有治愈它们的万灵药。

·波音公司召集高层经理，让他们讲述进入公司以来的故事。然后让他们把负面的东西写下并烧掉，作为一个预示死亡和新生的仪式。

·加利福尼亚伊莎兰 (Esalen) 学院开展了一个

名为“结束破碎的自我”的项目，其仪式和典礼注重“释放和复兴”（参与者被要求带一块大手帕，一本杂志，一个鼓和响环。）

你可能认为有点不同寻常。好，读下去。

·新墨西哥的一个培训小组使用从纳瓦霍人和阿帕切人传统中得出的概念和改变认知的练习。霍尼韦尔和伯利恒（Bethlehem）钢铁公司让员工研究“药之轮”（Medicine Wheel）——象征人类体验的四个极（智力、生理、情感、心灵）。

·另一个学习实验室的参与者用木头、石头、纤维、叶子和玻璃片设计了一个“触摸石”。他们用这些来“象征他们工作的意义”。在这个过程的后期，他们实际上可以重新设计他们的触摸石。

这种新时代的思维已经渗入了MBA课程并进入了白宫。

·乔治敦大学商学院的一位教授要求他的学生在大白天到校园里用最大的声音叫喊。他说：“有时候，我让学生假装他们是一盘果冻、一个比萨或者我让他们像狗一样叫。”

·琼·休斯敦（Jean Houston）是“人类潜能”运动的开创者，也是希拉里·克林顿的知己，他倡导“恢复自我”运动。参加者除去他们的鞋子、项链和眼镜，坐成两个圈，背对背，双臂交叉，闭

上眼睛唱歌。这被认为是“模仿原始社会”。

·克林顿一家也是那些主张个人蜕变的专家的狂热粉丝，比如史蒂芬·柯维（Stephen Covey）和托尼·罗宾斯（Tony Robbins）（稍后简单介绍他们二位）。

鼓和响环？触摸石和冥想？像狗一样叫？除了手提电脑，未来的行业统帅真的会带占卜用的牌和圣歌歌词吗？

为了回答这些问题，我们得仔细研究一下柯维、乔布拉和罗宾斯，他们是向商业人士提供自我提高业务的三大对手。

史蒂芬·柯维象征了新美国梦——经济成功和心灵解救的组合。《今日美国》把他称为“戴尔·卡耐基之后最受美国商业界欢迎的自我提高顾问”。他在1985年创办培训公司，当时有两个员工，现在有700人，年收入1亿美元，客户包括半数的《财富》500强企业和几千个较小的组织。

他的第一本书是《高效能人士的7种习惯》（The 7 Habits of Highly Effective People），卖出了1000万册。启示：为了挖掘你的全部潜能，你必须建立个性。

史蒂芬·柯维没有告诉我们怎么做。他告诉我们如何达到我们内心的自我，找到正确的宇宙原理并

且使用它。

他的世界中存在这样的七个原则（不多不少）。其中一个是一赢原理，这是一个有趣的研究。史蒂芬说他将告诉我们高效需要知道的所有东西，但是他也承诺告诉别人。所以你的竞争对手将知道你东西。“不要担心，”史蒂芬教授说，“如果我们都知道我们已经知道的所有东西，我们将都变得更好。”

即使这样，也很难怀疑史蒂芬的真诚。他终生都是个无畏的摩门教徒。他拥有哈佛MBA学位、组织行为学博士学位和20年教授工商管理学的教学经验，他不是盲信者。

他的批评者说，这些不过是陈词滥调。努力工作，遵守金科玉律，必须/应该/提前计划。有什么好兴奋的？

艾伦·乌尔夫（Alan Wolfe）在《新共和》（The New Republic）上说史蒂芬正在施展“善意的法术”，“它的目标是说服人们，即使是显而易见，尽人皆知的事情，还是一样可以展示给他们。”

迪帕克·乔布拉曾经是波士顿的内分泌专家，他在新德里出生长大，接受了耶稣会传教士12年的教育。今天，他自称为“心理身体医学和人类潜能领

域的先驱”。

他的企业每年至少有1500万美元的收入。他广受中年专业人士的欢迎。公司出版有19本书、1本月度时事通讯，提供25000美元一次的讲座和五天的论坛。

迪帕克·乔布拉的思想是东方哲学、西方神学、凯尔特传统、现代医学和说唱音乐的融合。“他曾经听到过的所有东西都是他的磨盘里的谷物。”一位观察家说。

他热情的信仰者依赖他的思想，即使他们不能解释这些思想的确切含义。这也难怪，你翻开《生命的七大精神法则》（The 7 Spiritual Laws of Success），找到这个咒语：“生命是意识的外部舞蹈，它把自己表达成微观宇宙和宏观宇宙之间、人体和宇宙之间、人类心智和宇宙心智之间的智慧的冲动的动态交换。”

我们决定以迪帕克·乔布拉的一本名为《创造富裕》（Creating Affluence）的书和录音带为例。首先是作者的注解：“这个材料非常浓缩，必须在意识中认真地理解和感受。”（我们努力咀嚼并吞下去。）

很快，我们学到：“有富裕意识的人只满足于最好。这也被称为最头等原理。总是坐头等舱，宇

宙将给你最好的东西作为回应。”（如果你坐头等舱从纽约到洛杉矶，宇宙的回应是3688美元的账单。）

在一个所谓的“无边界之旅”的系列讲座上，迪帕克·乔布拉告诉听众：“我们将探究不可思议的自发地满足你的渴望的原理。”

看上去无边界的旅行有边界。一个使徒告诉听众，本年度后期将举行“灵魂的诱惑”论坛，现在报名可以省400美元。

像其他同行一样，迪帕克·乔布拉是一个杰出的营销机器。除了在酒店办讲座之外，他还卖书、磁带、药茶、维生素和按摩油。

为什么不？乔布拉说：“灵魂和富裕意识是紧密联系的，贫穷是穷困的灵魂的反映。”

托尼·罗宾斯（Tony Robbins）是一个下巴突出、穿阿玛尼的战士，身高6英尺7英寸，他大步走上讲台时，烟幕机器和闪光灯同时打开。

他17岁离家，那时还是个长满痤疮的孩子。托尼·罗宾斯现在是40岁的“高绩效人士”，他每年从充满刺激的论坛中获得几百万美元的收入。他的“个人力量”电视信息片卖出了几千万份。他有时住在圣迭戈的一个城堡里（有直升机起落坪），有时住在南太平洋的一个小岛上。

托尼·罗宾斯 (Tony Robbins) 的思想隐藏在《唤醒内心的巨人》 (Awaken the Giant Within) 和《激发心灵的潜力》 (Unlimited Power) 两本书中：只要你采用正确的态度，你就能做到你想做的任何事情（想它，它就会是你的）。

“我要确保你做出一生中不断地和永不停顿地提高的承诺。”他在论坛上说（你可以出去时多买一些信息片，以此开始）。

托尼之所以出名，是因为他偶然发现了一个叫做神经语言程式学 (NLP) 的不怎么有人知道的治疗技术。神经语言程式学利用轻度迷睡催眠重新接通潜意识心智，据称它能消除痛苦的恐惧症、负面的自我形象和其他问题。

通过学习思考什么和如何控制身体，托尼发现他能光脚走过一个燃烧着的温度高达2000度的煤堆。他把他的火上行走称为心智革命。他大声地对他的听众说“如果你能让自己走过火焰，你还有什么做不到？”一个帝国诞生了。

《经济学人》 (The Economist) 的社长和《企业巫医》 (The Witch Doctors) 的合著者艾德里安·沃德里奇 (Adrian Wooldridge) 说，像托尼那样的人是这个领域的无赖。《企业巫医》是一

本有价值的书，揭露了一些所谓的管理顾问和大师。

沃德里奇告诉《培训杂志》(Training Magazine)：“托尼是在售卖希望和轻信，你仅改变你对世界的态度，你就释放了强大的能量，你无需努力就能成为一个成功的人，这是胡说八道。他在向老实人销售微弱的希望。”

我们认为是时候“停止疯狂”了——引用另一个流行的自我提高项目的标题。下面是一些有关应对自我提高问题的简单建议。

1. 弄懂这儿正在发生的情况。

一切从缺乏安全感或不开心的人开始。自我提高大师为这些问题提供答案，用看起来聪明的但是毫无意义的语言包装建议。他们承认世界有麻烦，但只需人们在真正的生活和工作方式中做出少量的变化。

“由流行大师提供的精神上的平和和启迪需要终身遵循”，全国公共广播网的一个评论员温迪·柯米纳(Wendy Kaminer)说，“它要求你停止批判性思考，参加他们的讲座，去他们的工作室，买他们的书或磁带。”

《福布斯》杂志把他们称为“快乐的小贩”。詹姆斯·希尔曼(James Hillman)和迈克尔·文图拉

(Michael Venture) 在他们的书《我们有一百年的心理疗法历史，但是世界每况愈下》(We' ve had a hundred Years of Psychotherapy and the World' s Getting Worse) 中解释了这些新时代思想的脆弱。他们说：“它栽培的是内部景观，而这是以外部景观为代价的，你学到的主要是感觉技巧。但是你没有发现任何关于世界如何运作的东西。”

2.把个人成长留给个人。

如果你的员工想要在滚烫的煤上行走或打鼓，让他们用自己的时间去做，花自己的钱。他们可能上瘾，但无害，没有咖啡因危险。同时，把公司的培训奖金投入到培养更好的员工而不是更好的灵魂工作中。

3.由提高基础开始。

认真了解你的员工。可能你的员工不能很好地阅读，很好地演讲，不能写连贯的备忘录，不懂资产负债表，不能打开电脑。那些才是需要培训的。

“人们必须受到工作培训，” 退休海军军官理查德·马辛克 (Richard Marcinko) 说。他现在领导一个私人保安公司。联邦快递在职员培训中强调让公司成为第一的重要概念：隔夜送达。联邦快递培训员工高效地装运和跟踪包裹，甚至美国军队在

为海湾战争设计供应系统时都抄袭了联邦快递的培训技巧。

4.在基础培训之后，致力于技能培养。

这是认真的选手采用的方法。

1995年，摩托罗拉在员工教育上花了1.5亿美元，为它的132000名员工提供了每人至少40小时的培训。通用电气每年在培训上花5亿美元并且在纽约州的克罗顿维尔开办了一个世界一流的领导力发展中心。

任何规模的公司都可以向通用学习。通用从回顾现有的培训理论和其他公司的最好实践开始，最后组织起了一个由1100位高层经理参与的为期七天的核心课程。这个课程成了这些参会人的跳板，他们把信息带回工厂去培训几千个其他经理和工人。

“一个人变了，他就会改变整个环境。”通用电气培训项目的主管说。

5.记住，它是培训，不是娱乐。

一个论坛不应该和公共事业频道一样无趣，但是要提防那些巫医和巫师样子的商业人士进行神秘探求的项目。让我们最后说说托尼·罗宾斯。据称，在他的某次论坛上，他站起来大喊：“今天我们会感觉很好，完全没有理由。”

小结

There's a sucker born every day , and two to sell them.

每天有一个老实人出生，但每天有两个骗子出生。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第21章 成功 成功的关键是借助外力

生活是蜘蛛网，线条以有趣的角度交叉。你成功不是因为你的计划多么优秀，特别是那些商学院教你的五年计划。成功在于你如何对偶然的机遇做出反应。

——罗斯·佩罗 (Ross Perot)

今天要获得成功，只有一个简单方法：把你自已看成一个产品而不是一个员工。你的职业在你自己手中，不在面带微笑的人力资源总监的手中。

更努力、相信自己、在火上行走和“对，我行”不是通向成功的阶梯。令人惊讶的是，成功不是源自自己，成功要借助别人的力量。

当你只关注你自己时，就只能依靠自己。扩大视野，容纳他人，你就大大增加了成功的机会。

换句话说，成功是借助外力。只有在摆脱自己心中先入为主的想法时——当你把心智向外部世界开放时，当你在自身外部寻找成功时，才能成功借助外力。

好消息是，成功就在身边。

我们研究了成功和成功人群。撇开他们“更努力”和“坚持计划”等自利的说法，我们发现了真正决定成功的因素：他们借助了外力——概念、公司、良师和家庭。

根据这个研究，我们提出了些建议，按重要程度排列如下。

努力工作从长远来看才有用。当你将营销计划建立在自己的才能和能力上，忽略了别人的时候，你就只能靠自己（在每天工作18个小时后，你就没什么可以利用的了）。

智商也是只有从长远看才有用。在奶品中，奶油浮到顶部；在日常生活中，通常不是这样。在公司瓶子的顶部通常是低脂牛奶。如果你给《财富》500强的CEO做智商测试，你会感到震惊（任何像样的社区大学的教授会得分更高）。

但是智商会带来回报。以马歇尔计划闻名的乔治·马歇尔（Gorge Marshall）将军就是这样的例子。他是个聪明又有个性的男人。他的智慧获得富兰克林·罗斯福的赏识，他爬到了军队的顶层。

令人惊讶的是，公司这一外力也是长远看才有用。过去，这是必须借助的外力。一个即将毕业的大学生会以最大的公司或最高起始薪资为目标，最好两个同时达到。一旦做出决定，就只能勇往直前，不断高攀。你的生活定型了。今天，利用公司这一外力的唯一时间是在公司建立的早期（像人一样，公司年纪大时会变得疲倦笨重）。

在施乐、苹果和微软这些公司的早期雇员中诞

生了很多百万富翁。后来进入公司的人机会就少多了。你如何在公司创业时期发现它的潜能？不能。你得寻找看上去有前途的人、产品和概念。

从个人层面看，个人兴趣会提供中期收益。你在假期做的事情可以是你的职业。看看休·海夫纳（Hugh Hefner）在他的卧室里的成就。保罗·普罗多穆（Paul Prudhomme）喜欢吃，他500磅的身体证明了这一点，所以他把他的嗜好转变成位于新奥尔良闻名全球的K-Paul厨房。保罗和查格（Zagat）把他们对吃的爱好转化成了餐饮帝国和全美旅行指导手册。

最好的外力是那种可以提供快速收益的，如产品。借助产品取得成功的最好例子是李·艾柯卡。他被福特解除了公司总裁的职务并成了克莱斯勒的传奇人物。但是艾柯卡是如何成为福特的总裁的呢？野马（Mustang）汽车。艾柯卡借助野马汽车成为总裁。他设计了它吗？不。他是工程师吗？不是。他发现了他人设计的优点吗？是的。

迪克（Dick）和麦当劳兄弟在1948年创办了汉堡合营企业。五年后雷·克罗克（Ray Kroc）出现了。名声和财富到了赏识这个概念的人手中，而不是在发明人手中。

一个世纪前，李维斯带着布匹到达旧金山，为

追随淘金潮的矿工制作帐篷。但是，他很快发现他们有足够的帐篷。采矿者最需要的是能承受挖掘力度的足够厚实的裤子。李维斯用他的帐篷布制成裤子，结果发现了他的金子（他在裤子上用了铆钉，因为那是做帐篷的方法）。

一个名叫迈克·马库拉（Mike Markkula）的人搭了名叫苹果的产品的车。因为喜欢斯蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼克（Steve Jobs-Steve Wozniak）车库中的东西，迈克为这个刚起步的公司投入了91000美元，获得公司1/3的股权。他帮助史蒂夫撰写商业计划。他从美国银行为苹果获得了贷款。他年长并有更多经验，但是他选择成为一个合作者，而不是竞争者。

概念是另一个有效的外力。乔治·德·梅斯特拉尔（George De Maestral）在瑞士日内瓦外的树林中散步，回来时他的夹克上带回了欧龙牙草。在显微镜下，他发现这个东西布满小钩子，它们被他夹克上的线圈粘牢了。他找到了利用这一发现的方法。好奇心让他发明了维可牢（Velcro）尼龙搭扣，它同样用小钩子和线圈固定。

你如何识别一个优秀概念？这儿有一些指导方针。

它是大胆的吗？你看到的所有的成功业务，都

意味着曾经有人做出了大胆的决定。

它显而易见吗？如果它对你的团队是显而易见的，它对市场也会是显而易见的，这意味着它会更快地发挥作用（花旗银行的约翰·里德（John Reed）把ATM机器带到纽约城时，它们已不是新概念了）。

它有可能打破现有格局吗？优秀概念常常有强有力的竞争角度（安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）的美体小铺（Body Shops）震惊了化妆品行业）。

他人是最好的外力。他可以是你的老板或者同事。大多数人把一同工作的同事看成是竞争对手，而不是潜在的合作者。那真遗憾。把周围的人看成可以借助的潜在外力，你会有很多收获。

他可以是一个朋友。比尔·盖茨和鲍·艾伦是西雅图预备学校科学实验室里的密友。

他人可以是一个良师。兰德尔·杰·摩尔（Randall Jay Moore）从一个马戏团驯兽师那里了解了大象。然后他在老板死后继承了三只成年非洲大象。今天，摩尔先生在博茨瓦纳50万英亩的土地上经营全球最独特的大象旅行公司。

他可以是合伙人。合伙人之间的讨论可以让概念更加精练和完善。

他可以是父母或亲戚。美国有1500万家公司，几乎90%是家族控制或家族涉足很大一部分的公司。它们从夫妻店到一些大企业（百威、玛氏和万豪，等等）。

太多人不借助家庭的力量。他们说：“我自己能干好。” 每个人都需要借助外力，为什么对一出生就享有的外力弃之不用？

最后是关于“职业规划”的一些想法。

美国最大的神话之一是职业规划。年轻人想象着成为导师或经理，小心地沿着梯子往上爬。在这个过程中，他们受到呵护、培训、宠爱和提升。

忘了这个神话。没人知道未来。预测未来是虚幻的行为。

·当个人电脑取代文字处理器并把王安公司推向灾难的边缘时，在王安公司的职业规划很难做。

·当菲利普·莫里斯（Philip Morris）购买通用食品公司时，在通用食品的职业规划不再美妙。

·当世界通信公司的快车出现时，在美国世界通讯国际公司的职业规划落空了。

你最好的赌注是找到一种值得你借助的外力并全力依靠它，借助外力比作规划更好。

小结

You don't find success inside yourself. You

find success outside yourself.

只依靠自己无法成功，要在自身之外寻求成功。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第22章 批评者 做到简单不容易

挑剔比做到简单容易得多。

——本杰明·迪斯雷利 (Benjamin Disraeli)

前面我们谈过，人类欣赏复杂，即使不能理解复杂。由于“简单西蒙因素”，你在努力做到简单时，冒着被人嘲笑的风险，特别是被那些复杂的人，他们或者贩卖复杂或者躲在复杂背后逃避决定。

批评者的评论会以不同形式到来，所以你应该准备好保护自己。以下是他们最常用的批评。

1. 你会被指责“过分单纯”。

他们会说你过于天真，需要一个更睿智的答案。

那么简单的东西怎么会有效？这时你应该看着他们的眼睛，引用英国散文家托马斯·赫兹里特 (Thomas Hazlitt) 的话：“个性简单是深奥思想的自然结果。”

2. 你会被指责为“不理解”。

他们会说这是个如此复杂的问题，所以显然必须要一个复杂的答案。你不理解其中的细微差别。你可以引用温斯顿·丘吉尔的话：“极度简单出自极度复杂。”

3. 你会被告知“我们都知道”。

你的简单答案会被说成太明显、太基础。他们需要的是可供选择的方法。一定有没人想到过的未知答案。

这时，你应该引用荷兰皇家石油公司（Royal Dutch Oil）主席亨利·德特丁（Henri Deterding）的话：“一份商业计划，如果我在思考后不能把它简化，我就把它扔在一边。”

4. 你会被指责为“懒惰”。

他们会指责你应该多加思考，提供更多支持数据。

他们的假设是如果它看上去复杂，它就需要比缺乏细节的简单方法投入多得多的精力。这时，你引用著名物理学家爱德华·特勒（Edward Teller）的建议：“在生活中、在全世界、在将来，追求简单是一个最有价值的事业。”

要有勇气。当你追求简单时，你和世界领先的思考者站在一起。爱因斯坦是最杰出的思考者之一，他这样说：“财产、外部的成功、名誉、奢侈，我都不屑一顾。我相信简单和谦逊的生活态度对每个人都是最好的，对身心都是最好的。”

小结

The best revenge over critics is being correct.

保持正确是对批评者最好的还击。

POSITIONING

第五部分

总 结

不要误解我们，不是每个人都相信“复杂”。
那些实践简单的人做得非常好，谢谢你们。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第23章 简单 简单的力量依然盛行

没有比伟大更简单的事了：确实，做到简单就是成就伟大。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生
(Ralph Waldo Emerson)

在这本书的开头，我们谈到的大多是复杂的恶行以及它对正确做事的干扰。在结尾处，我们想传递这样的思想，即简单是很多商业企业成功的关键。有些公司我们已经提到过，比如宝洁公司，有些则没有提到过。

以下是来自不同行业的公司，它们都利用了简单的力量。

棒！约翰比萨。我们之前写过它在比萨品类中取得的成功。它连续两年被《餐饮与协会》（ Restaurant & Institutions ）杂志评为“美国最好的比萨连锁”。

当创始人约翰·施耐德被问及这一成功时，他曾经这样说过：

“我的成功没有秘密，就是更好原料和质量以及辛勤工作。我们做得不一样的地方是我们让事情保持简单。这不是说我们不知道如何做复杂的比萨，比如西西里比萨、深盘烘制比萨和芝心比萨。但是13年前，我们决定制作更好的传统比萨。我们

做的比萨是全世界最好的。为了达到专家级别，我们必须放弃一些产品，我们在其他方面也保持简单。每家店有同样的搅拌器、同样的水净化器、同样的烤炉，甚至同样的电脑。这让我们质量一直有保证并且避免出错。”

在仅仅13年里，那个简单方法已经产生了差不多9亿美元的销售额。

简单的力量。

福来鸡 (Chick-fil-A)。这个鸡肉餐馆同样用一个简单概念在快餐行业找到了成功。它在广告中称：“我们没有发明鸡肉，只是发明了鸡肉三明治。”

福来鸡的高级鸡肉三明治采用35年前的制作方法。他们很少推出新产品，也没有“限定时间”的特别优惠。

麦当劳、汉堡王和温蒂这样的餐馆在数量上和开销上是福来鸡的6倍，但是福来鸡仅鸡肉三明治的销售额就达7.5亿美元。

简单的力量。

美国西南航空公司。赫伯·凯勒尔打造了美国利润最高、最成功的航空公司之一。这个航空公司建立在保持简单的基础上。首先，只有一种飞机，波音737。这样，飞行员和维护人员的工作就简单

了。

不指定座位，只有可以重复使用的塑料登机牌。那意味着不用找座位。不用提前半小时登机。而且更好的是，没有预定过多的情况。在西南航空公司，你到机场然后飞机起飞。你节约时间，它准时飞抵。

没有糟糕的食物，实际上，不提供食物。此外，你在西南航空节约的钱可以在到达后花在美食餐馆里。还有，不用在机场花时间等待装载食品。

不设中转站。飞机直接飞到你要去的地方，西南航空不会要你转机。飞机在两点间最短距离间飞行，那样快多了。公司节约燃料，所以收费低一些。

西南航空避开奥黑尔、达拉斯/沃斯堡和所有要花一个小时才能找到登机口的大机场。西南航空公司的哲学是上飞机容易、下飞机也容易。

当被问及公司对于简单的追求时，赫伯这么说：“1971年西南航空刚创办时，我们使用看上去和感觉上去都很像公共汽车票的登记牌。顾客们抱怨：第一，他们不小心把票扔在垃圾桶里，因为它不醒目；第二，他们的宠物吃了票；第三，他们把票放在牛仔裤里洗了。有一个提议是安装一个耗资百万美元的电子出票系统。在讨论中，我们的一

个副总裁建议我们调整一下收银机，在每张纸的上部打印‘这是一张机票’。我们就这么做了。问题解决了。”

简单的力量。

奔迈掌上电脑（Palm Pilot Organizer）。这个产品不仅销量很好，还受到人们的狂热追捧。《商业周刊》报道，1998年在加利福尼亚州的圣克拉拉召开的克林顿总统的高科技咨询会上，22个成员中的15个使用奔迈掌上电脑安排日程。

令人惊奇的是，这个产品在很多品牌已经推出大量产品时获得了成功。从索尼公司的Magic Link到苹果的牛顿。手机市场洞察研究公司的总裁格里·珀迪（J.Gerry Purdy）说：“它们是在悲惨的失败者的墓地上的一颗闪耀的明星。”

奔迈公司的成功秘诀是什么？它仅有几个功能，所以它是电脑的伙伴，而不是代替品。那意味着按一下键就能让奔迈掌上电脑和台式机交换电话号码或更新日程安排。3Com公司奔迈分部的总经理唐娜·杜宾斯基（Donna Dubinsky）说：“我们的秘诀是简单。”这让它赢得了忠实的顾客。

甚至非常强大的微软公司也没能占领这个市场。实际上，这是一块微软注定会以失败告终的市场。尽管资金雄厚，营销攻势强劲，Windows CE

有一个缺陷：它有太多的特性，完成一些主要任务比3Com的产品需要更多步骤。这是大多数专家认为奔迈在今后几年将继续统治小型设备市场的一个原因。

简单的力量。

科尔士 (Kohl) 百货商店。《财富》杂志把科尔士称为“你听说过的最好的零售商”。公司的销售额达到了30亿美元。西尔斯和沃尔玛也羡慕它上升的股价。

《财富》杂志这样描述科尔士，“这个公司具有独一无二的定位，取悦代表了美国中产阶级的人们，不太高档，也不太低档——简单但是有创造性。”

这个公司成功的关键是让购物少些痛苦。它的高级副总裁吉姆的桌子上有一个标牌，上面写着“平淡是真”。

简言之，科尔士的哲学是：没有花哨的东西——只有可提升为高级艺术的基础产品。首席营运执行官约翰·赫尔马 (John Herma) 说：“我们做20件简单的事情，它们加在一起产生强大的力量。关键是坚持不懈地执行。”

简单的力量。

葡萄酒集团 (Wine Group)。这又是一个你从

没听说过的公司。但是它在业界拥有一些最成功的品牌。比如说，风时亚（Franzia），美国最畅销的品牌；科柏谷（Corbett Canyon），美国增长最快的品牌；以及Mogen David，受犹太人欢迎的超级大品牌。

当你走进他们在旧金山的又小又简陋的办公室时，你会对该集团的简单感到惊讶。

当你问CEO如何让事情保持简单时，他变得非常有激情：

“简单不是组织自动能做到的事情。只有公司上下都接受并融入组织文化时，简单才会生效。它有助于找到一个喜欢让自己的个人生活保持简单的CEO。就我个人而言，我谴责长篇的像法律般的文件，并很少读到超过一页的文件。幸运的是，我们的业务很简单。我们还是以8000年前的方式酿酒。

我们有非常先进的电脑控制的设备，但是基础还是一样的——更高效地酿造更好的酒。这也是我严肃地质疑所有超过一页的备忘录的原因。如果一个概念不能在一页纸上表达出来，它（或它的作者）可能有缺陷。虽然我不再退还长篇备忘录，我希望这种威慑让我们组织内的人聪明并简单地思考。

如今，几乎25年之后，简单依然是我们公司文化的基石。我们是业界最大的公司之一，销量超过240000000瓶。我们之所以取得今天的成就，简单功不可没，而且如今比以往更重要。”

简单的力量。

Find/SVP。为《新闻周刊》工作的安迪·加尔文（Andy Garvin）在巴黎发现了他的简单概念。加尔文接到了一个任务，撰写比克公司的创办人马切尔·比克（Marcel Bich）的故事。他需要马上写出提纲。他做了该杂志的所有巴黎员工都会做的事情，他抓起电话打给SVP。

SVP（法语中是“您请”的意思）是法国商业事务热线。它建立在一个简单的前提下：当你有问题时，我们为你寻找答案。

安迪是成功企业家的子孙。他眼前一亮：他可以借用这个法国概念并把它用在美国（正如我们在第16章中说的，“借用他人的概念”）。

安迪采用了SVP的运营细节。他带着事实、数据、方法和许可回到纽约。

安迪解释说：“这个概念会成功，因为大多数组织需要的信息已经有了。”（去年新西兰出口的绵羊有多少？你能解释COBRA在日常用语中的意思吗？谁生产数码产品？等等。）

安迪说：“寻找信息是场激战，大多数人或者很急或者他们不知道到哪里找。我们帮他们把事情变简单。”

他创办的Find/SVP公司刚开始只有两个人和六柜子参考资料。今天它是一个市值3000万美元、有100多个顾问的上市企业。

简单的力量。

查尔斯工业有限公司 (Charles Industries Ltd.)。毕竟还是家乡好。很多公司搬迁到海外，以降低劳动力成本和生产成本。中西部生产电子元件的小型公司查尔斯也不例外。但是在公司不断成长的过程中，它发现了海外运营的弊端——不稳定的质量控制，高昂的运输和存货费用，不稳定的客户服务。

简单的解决方案是什么？离家近些。

这个公司关闭了在菲律宾的一个工厂，扩大了在伊利诺伊的马歇尔的一个工厂。它关闭了在海地的另一个工厂并把这些业务搬到印第安纳州的Jasonville。然后它把自己收购的一家的生产线从墨西哥的诺加莱斯搬到了印第安纳和伊利诺伊州（在小型社区中，你可以花每平方英尺15美元的价格建立一个工厂，与之相比，在大城市的建造价格是90美元）。

当然，劳动力成本高了。但是生产率也上去了，而且次品率下降了。查尔斯通过回家简化了事情，它的收入上升到了1亿美元。

简单的力量。

斯坦尼洛斯（Stanislaus）食品公司。这是一家有着波兰名字的美国“正宗意大利”番茄公司。该公司为全美国大量的小型意大利餐馆提供番茄和番茄沙司。它统治了这个市场，CEO迪诺·考迪帕斯对他的方法和成功有非常简单的想法：“我就是想年复一年地做味道最好的番茄沙司。”

如果你想要成本低的再加工沙司（掺水）而不是新鲜沙司，他会告诉你为什么你的要求不合理。你因价格高而却步时，他会结束谈话并祝你好运。如果你在打野鸭的季节来拜访他，你将不得不等他回来。

迪诺决定让他的业务保持简单，他只做一件事并做得非常好。他简化他的生活，为家庭、朋友和娱乐留有很多空间。女士们先生们，这就是简单的力量。

小结

Keep it simple and good things will happen.
保持简单，好事自然来临。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



注释

1.Zzachary Schiller , "Make It Simple , "Business Week , September 9 , 1996 , pp.96-104.

2.Henry Mintaberg , "Musings on Management,"Harvard Business Review , July-August 1996 , p.61.

3.Andrew Ferguson , "Now They Want Your Kids , "Time , September 2 , 1997 , p.64.

4."Jargon Watch , "Fortune , February 3 , 1997 , p.120.

5.Noel Tichy and Ram Charan , "Speed , Simplicity , Self-Confidence : An Interview with Jack Welch , "Harvard Business Review , September-October 1989 , p.114.

6.Robert Lenzer and Stephen S.Johnson , Forbes , "Seeing Things as They Really Are , "March 10 , 1997 , p.125.

7.Alan Farnham , "In Search of Suckers , "Fortune , October 14 , 1996 , p.119.

8.John Micklethwail and Adrian Wooldridge , The Witch Doctors (New York :

Times Books , 1996).

9.Farnham , "In Search of Suckers."

10.Jeffrey F.Rayport and John J.Sviokla , "Competing in Two Worlds , "McKinsey Quarterly Magazine.

11.Peter Drucker , The Effective Executive , pp.134-135.

12.Robert J.Dolan and Hermann Simon , Power Pricing : How Managing Price Transforms the Bottom Line (New York : Free Press , 1997).

13.Pamela Goett , "Mission Impossible , "Journal of Business Strategy , January-February 1997 , p.2.

14.Jeffrey Abrahams , The Mission Statement Book (Berkeley , Ca : Ten Speed Press , 1995).

15.Jeremy Bullmore , "Was There Life before Mission Statements ? " Marketing Magazine , July 10 , 1997 , p.5.

16.Thomas Petzing , Jr. , "The Frontlines , "The Wall Street Journal , January 20 , 1998 , p.B-1.

17. Alex Osborn , Applied Imagination (Creative Education Foundation , 1993).

18. March 9 , 1998.

19. January 6 , 1998.

20. March 12 , 1998.

21. February 23 , 1998.

22. Alan Wolfe , "White Magic in America , "The New Republic , February 23 , 1998 , pp.26-34.

23. Ron Zemke , "Embracing the Witch Doctors , "Training Magazine , July 1997 , pp.41-45.

24. Andy Reinhardt , "Palmy Days for 3Com ? "Business Week , March 16 , 1998 , pp.104-106.

25. Anne Faircloth , "The Best Retailer You've Never Heard Of , "Fortune , March 16 , 1998 , pp.110-112.

特劳特经典丛书

JACK TROUT



附录A 特劳特思想应用

特劳特思想

正在以下组织或品牌中得到运用

·王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1多亿元徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

·东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

.....

劲霸男装、香飘飘奶茶、芙蓉王香烟、乡村基快餐、方太厨电、雅迪电动车、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜、会稽山绍兴酒、大长江集团（豪爵摩托）、立白集团、燕京集团、九龙斋酸梅汤、太阳纸业，等等。

·“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说：谁说小人物不能打败大人物？就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的

故事。特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

·IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

·莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

·西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

.....

惠普、宝洁、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜，等等。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



附录B 企业家感言

对于特劳特先生的定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过特劳特《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官 马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁 阳爱星

特劳特战略定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3000多个营销

终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁 洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长 王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理 秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，特劳特的定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长 李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监 孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁 陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理 胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理 贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人 夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长 胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长 李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份有限公司董事长 张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理 李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理 周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理 仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要

价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁 俞尧昌



有史以来对美国营销
影响最大的观念

Jack Trout

特劳特经典丛书



特劳特经典丛书
THE TRUETT CLASSIC SERIES

定位

有史以来
对美国营销影响最大的观念

POSITIONING

THE BATTLE FOR YOUR MIND



〔美〕阿尔·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 高晋香 译



中国石化出版社
China University of Petroleum Press

念

定位：有史以来对美国营销影响最大的观念

978-7-111-32640-3

本书是特劳特成名作，深入阐述了定位理论和

操作方法，并配有丰富的实战案例解析，指导企业家成功企业定位，获取商业成功。



特鲁特经典丛书
TRUETT CLASSIC SERIES

简单的力量

穿越复杂正确做事的
管理指南

THE POWER OF SIMPLICITY

A MANAGEMENT GUIDE TO CUTTING THROUGH THE NONSENSE
AND DOING IT RIGHT



[美] 杰克·特鲁特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·尼克森 (Steve Nickson) 译

崔博山 高爱华 译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南

978-7-111-32672-4

本书中既包括领导艺术、组织等大的方面，又

兼顾定价、营销等日常问题。对于每一个问题，都尽力提供正确处理的方法。



特鲁特经典丛书
THE TRUETT CLASSIC SERIES

商战

MARKETING WARFARE

20TH ANNIVERSARY EDITION



〔美〕阿尔·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

李正栓 李路译

Jack Trout



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商战

978-7-111-32671-7

本书重点阐述了商战中的四种常用战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战，针对每一种

形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的商战中应用这些原则。



特劳特经典丛书
TRUOT CLASSIC SERIES

什么是战略

TROUT ON STRATEGY
CAPTURING MINDSHARE, CONQUERING MARKETS



【美】杰克·特劳特（Jack Trout）著

刘军强译

Jack Trout

机械工业出版社
China Industrial Economics Press

什么是战略

978-7-111-32734-9

本书集结了这些书中特劳特对战略的核心心得，期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品

牌的益起点。

Jack Trout

特劳特商战经典



特立特立成就经典
中国著名品牌创始人自述



2小时品牌素养

详解王老吉成功之道

POSITIONING IN CHINA



冯建刚 著

Jack Trout

机械工业出版社
China Machine Press

2小时品牌素养(第3版)

978-7-111-35676-9

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面

临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。



特劳特商战经典
世界著名营销大师的绝活

大品牌大问题

BIG BRANDS BIG TROUBLE
LESSONS LEARNED THE HARD WAY



〔美〕杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

赵一斌 许继萍 译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

大品牌大问题

978-7-111-35368-3

在这本书中，“定位之父”杰克·特劳特分析了超级企业失败的原因，并为它们提供了“解药”。



特劳特营销经典
世界著名营销大师的绝学

人生定位

特劳特教你营销自己

HORSE SENSE

THE KEYS OF SUCCESS IS FINDING A HORSE TO RIDE



[美] 阿尔·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

何巍 王俊杰 等译

Jack Trout

机械工业出版社
China Machine Press

人生定位：特劳特教你营销自己

978-7-111-35558-8

占据职场竞争先机，自我营销必读之书。更努力地工作、更坚定地相信自己、更积极地思维，并

不能让你取得成功。



特劳特营销战经典
世界著名营销大师的智慧结晶

特劳特营销十要

A GENIE'S WISDOM

A FABLE OF HOW A CEO LEARNED TO BE A MARKETING GENIUS



〔美〕杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 高登志 译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特营销十要

978-7-111-35142-9

这是一个寓言故事，读完这个故事只需两个小时，但其中所蕴含的十大营销智慧心法，却是特劳

特先生集40年营销实践总结而成的大义微言。



社会财富经典
中国商界必读经典



显而易见

终结营销混乱

IN SEARCH OF THE OBVIOUS
THE ANTIDOTE FOR TODAY'S MARKETING MESS



〔美〕杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 谈卫海 薛建伟 口译

Jack Trout



中国商务出版社
China Business Press

显而易见：终结营销混乱(珍藏版)

978-7-111-33607-5

本书没有难懂术语、数字，作者通过常识把营销的正确方法传授给读者。



特劳特营销经典
The Marketing Revolution Series

营销革命

BOTTOM-UP MARKETING



[美] 阿尔·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 洪云海 高雷等译

Jack Trout



中国石化出版社
China University of Petroleum Press

营销革命

978-7-111-35616-5

《定位》讲述了定位的传播原则，《商战》讲述了定位的营销原则，《营销革命》则结合了前两

本书的观念但以完全出人意料的方式进行。



特立特商政经典
中国管理科学出版社出版



与众不同

极度竞争时代的生存之道

(原书第2版)

DIFFERENTIATE OR DIE

SURVIVAL IN OUR ERA OF BIEFER COMPETITION (2nd Edition)



[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著

大華圖書



机械工业出版社
China Machine Press

与众不同：极度竞争时代的生存之道(珍藏版)

978-7-111-34814-6

本书将帮助困境中的企业，通过许多生动的故

事，包括来自中国的案例，讲解实施差异化的方法。用特劳特先生对中国企业的话来讲：如果你的产品是差异化的，整个世界就会为你敞开大门。



特劳特营销经典
THE FATHER OF POSITIONING



重新定位

定位之父杰克·特劳特封笔之作

REPOSITIONING

MARKETING IN AN ERA OF COMPETITION, CHANGE, AND CRISIS



〔美〕 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著

谢伟山 范晓宁 译



江苏教育出版社
Jiangsu Education Press

重新定位：定位之父杰克·特劳特封笔之作（珍藏版）

978-7-111-33975-5

《重新定位》向你展示了在当今过于拥挤的市

场环境下如何进行调整、竞争——并取得成功。