

特劳特经典丛书
对美国营销影响最大的观念

精

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] 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

《简单的力量》

（美）杰克·特劳特 史蒂夫·里夫金 著 / 华章出版

【慧阅读点评】

商业没有那么复杂，只是很多人让它变得复杂。战胜复杂的途径，就是使用简单。大道至简是不变的真理，真正的原理、方法和规律都是极其简单的，简单到一两句话就能说明白。正所谓：“真传一句话，假传万卷书”。

导读

- 一、【战略——其实就是差异化】
- 二、【价格——高质产品应高价】
- 三、【领导力——你要指明方向】
- 四、【增长——并非总是有利】
- 五、【简单的力量成就了它们】



【战略——其实就是差异化】

很多公司知道自己有哪些与众不同的地方，但是，有时候太显而易见的东西，企业反而熟视无睹。如果你到布宜诺斯艾利斯旅游，你很快会发现 Quilmes 是阿根廷最大的啤酒品牌，它享有 60% 的市场份额，它的酿造始于 1890 年。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”。但事实上，公司应该真正推广的是，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。

如果你到美国西部旅行，你将会看到美国一家古老的大银行——富国银行。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，当时，到处可以看到那些飞驰的马车。今天，依靠电脑网络技术，那些马车可以以光速行驶。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”。这就是它的本质。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。例如可口可乐不应该停止使用“正宗可乐”这一概念。这种思维不仅使用于大公司，对一些小企业来说，同样可以起到很好的效果。

Zane's 自行车行，是康涅狄格州的一家自行车经销商。33 岁的克里斯·泽恩，使得 Zane's 车行在竞争激烈的商业环境中，每年保持 25% 的增长？答案就是差异化。他解释说：“我们最知名的战略，就是终身保修服务。如果自行车发生故障，或者需要其他方面的维修，我们会采取一些措施，保证解决顾客的问题，而且是免费的。”他的技工知道，只要顾客买了这辆自行车，他们就将为这辆自行车提供免费的服务，所以在一开始，技工们就会很用心地装配好每一辆新车。

更重要的是，终身保修会让顾客成为回头客。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。这对生意很有帮助，因为这些顾客每次来车行接受服务时，就有机会看看店里所有的闪亮新装备。还有一个很好的例子，就巴尔的摩的国家水族馆，面临同质化严重的问题。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、不断变化的水族奇境。他们的战略非常成功，概念却一场简单：水族馆总有新玩意儿。



【价格——高质产品应高价】

只要在一定的范围内，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。人们其实愿意为更好的产品付更多的钱，但是好质量应该通过某种方式彰显出来。一罐 Orville Redenbacher 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 North Face 的户外夹克，那它上面写有“防水”的小标签，会让我更愿意付这笔钱。

劳力士手表看上去结实厚重。但是，老实说，很多手表也看上去结实厚重，但由于缺乏声望，它们的售价只有劳力士的一小部分。高价的产品应该提供声望。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。

高价说明什么？说明这东西价值不菲。从本质上看，高价成了产品竞争的一个利

益点。这是很多高价战略成功的强大推动因素，如奔驰、Grey Poupon 芥子酱等等。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。你需要做的是，不要让他们在市场上确立位置。柯达没有对富士价格做出快速反应，结果富士胶卷站稳了脚跟。

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，他们还是虚弱的，并且没有站住脚。千万不要让他们登陆。”史上最经典的狙击战，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。这个品牌就是泰诺，它是强生公司麦克尼尔实验室的产品。泰诺最初的定价，比阿司匹林高 50%，并且主要推销给内科医生和其它保健专家，它的销量很大。面对竞争对手的低价策略，强生迅速降价，使其与对手产品价格持平。它的回应非常有效，对手连 1% 的份额也没有抢到。



【领导力——你要指明方向】

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，以及他们在人们心智中的优势和弱点。你必须找到一个在心智战场上，可行的特性或差异化的概念。然后，你必须倾尽全力，制定一个连贯的战略，来推动并实现这一概念。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时，一些不称职的领导者会说“我们应该这样做”，但你会发现，说完之后，“应该”就被搁置了，没有什么实际行动。

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、啦啦队队长，又是引导者。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，恐怕没有人能比得上西南航空的主席赫伯·凯勒尔。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“最佳盈利”公司。如果你曾乘坐过西南航空的飞机，你一定会认同乘务人员的热情。他们甚至很有幽默感，有一位乘客说“他

们让二等舱的旅程非常愉快”。

任何认识赫伯的人，都会觉得西南航空有着与赫伯一样的性格。他是一个非常棒的啦啦队队长，驱动这些飞机，让员工士气高涨，让员工感觉到，他时时刻刻都在身边。而且他了解自己的公司和员工。在一次会议中，我鼓励赫伯购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许可，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。例如，在大通曼哈顿银行的全盛期，戴维·洛克菲勒通过拜访外国元首来制造新闻。同时，一个有影响力的领袖，是赢得顾客和潜在客户的有力武器。这样的领导，为公司带来了独特的信任。例如德国人对乔治·巴顿非常敬仰，这足以使联军利用他做诱饵。而且军人们为跟随这样的将军参加战争而骄傲。他们本能地信任他。没有信任，也就没有任何跟随者。没有跟着，你也就不算是领袖。



【增长——并非总是有利】

我们说，企业战略最重要的是差异化。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。人们不一定会因为你是大品牌，就购买你的产品。在运动界，人们买最好品牌的运动鞋、高尔夫球杆或网球拍，或者其他东西。他们购买的是，他们认为最能满足他们需求的产品。在更多的情况下，他们买的是品类中的专家产品。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。但是我们普通人没有理由这样做。耐克越快意识到差异化的重要性，它就改善得越快。当然，设法满足所有人复杂无比的需求，也是一种浪费。这种战略把资源浪费在次要的战役上，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。斯巴鲁是四轮驱动的先驱，在 20 世纪 70 年代，它建立了一个强大的品牌形象——能在泥地和雪地中行使的、外形粗犷的非主流车。

但是，在 20 世纪 80 年代，当公司放弃那个形象，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 7 年亏损，损失高达 7.5 亿美元。然后，公司剥离了亏损的产品线，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，它又重新开始盈利了。少即是多，同样的事情也发生在很多其他的公司身上，例如一家西班牙的公司珍宝珠，在 1957 年决定不再生产 200 多种产品，聚焦于生产棒棒糖，现在，它统治了全球市场。

有一个更确切的例子，可以证明，业务增长的欲望有时是损害企业的祸根。我曾经经历过一个商业计划评估，对象是一家多品牌药品公司。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%。我提醒他，将会有新对手出现，不会实现如此大的增长。但我得到的回答是，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方面的原因。计划执行的结果可想而知。



【简单的力量成就了它们】

奔迈掌上电脑，不仅销量好，还受到消费者的狂热追捧。《商业周刊》报道，1998年在加利福尼亚州召开的高科技咨询会上，22名成员中，有15位是使用奔迈掌上电脑安排日程。令人惊奇的是，这个产品是在很多竞争对手推出大量同质品的情况下，获得了成功。从索尼公司的 Magic Link 到苹果的牛顿，都是掌上电脑市场上的强劲对手。奔迈公司成功的秘诀是什么？它仅有几个功能，所以它是电脑的伙伴，而不是替代品。只要按一下键，就能让奔迈掌上电脑与台式机链接，交换电话号码或者更新日程安排。3Com 公司奔迈分部的总经理唐纳·杜宾斯基说：“我们的秘诀就是简单。”

科尔士 (Kohl) 百货商店，被《财富》杂志成为“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节节攀升的股价。《财富》杂志是这样描述科尔士的：“这家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，但是具有创造性。”这家公司成功的关键在于，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，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品的基础产品。

福来鸡(Chick-fil-A)是一家鸡肉餐馆，它同样是运用一个简单的概念，在快餐行业获得了成功。它在广告中称：“我们没有发明鸡肉，我们只是发明了鸡肉三明治。”福来鸡的高级鸡肉三明治，采用的是35年前的制作方法。他们很少推出新产品，也没有举办一些定时的优惠促销活动。麦当劳、汉堡王和温蒂正阳的餐馆，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，就高达7.5亿美元。这就是简单的力量。

“棒！约翰”比萨连续两年被《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，他是这样回答的：“我的成功没有秘密，就是更好的原料和质量，以及辛勤的工作。我们的特别之处，就是让事情保持简单。这不是说，我们不知道如何做复杂的比萨，比如西西里比萨、深盘烘焙比萨和芝心比萨。但是我们一直坚持做最好的传统比萨。我们做的比萨是全世界最好的。为了达到专家级别，我们必须放弃一些复杂的产品。在其他方面，我们也保持简单，例如，每家店都有同样的搅拌器、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。”

【本文完】



【关于“慧阅读”】

慧阅读，中国管理类精华阅读第一品牌！它精选全世界最优秀的经管书籍，只萃取书中最精华的内容，带给管理者最纯粹的智慧乐趣。

慧阅读还采用了革命性的阅读方式，可以在 Pad 上读、手机上看、汽车上听，充分利用了管理者的碎片时间，重新刷新了生命的长度。

欲了解更多，欢迎访问“慧阅读”官网：www.huiyuedu.com，或致电我们：400-810-3919。