

# 与众不同

极度竞争时代的生存之道

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

顾均辉◎译

# DIFFERENTIATE OR DIE

SURVIVAL IN OUR ERA OF KILLER COMPETITION  
2ND EDITION



机械工业出版社  
China Machine Press

定位经典丛书

# 与众不同

极度竞争时代的生存之道

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout)

史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

顾均辉 译



## DIFFERENTIATE OR DIE

SURVIVAL IN OUR ERA OF KILLER COMPETITION  
2ND EDITION



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

与众不同: 极度竞争时代的生存之道 / (美) 特劳特 (Trout, J.), (美) 里夫金 (Rivkin, S.) 著; 顾均辉译. —北京: 机械工业出版社, 2016.4

(定位经典丛书)

书名原文: Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition

ISBN 978-7-111-53422-8

I. 与… II. ①特… ②里… ③顾… III. 企业—市场竞争—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 062242 号

本书版权登记号: 图字: 01-2008-2453

Jack Trout, Steve Rivkin. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition, 2nd Edition.

Copyright © 2000, 2008 by Jack Trout.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 与众不同: 极度竞争时代的生存之道

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 卜龙祥

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm×210mm 1/32

印张: 9.75

书号: ISBN 978-7-111-53422-8

定价: 49.00 元 (精装版)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

---

## 前言 PREFACE

---

好像几辈子以来，我和我的搭档都在宣传与众不同的重要性。

- 在《定位》<sup>①</sup>中，与众不同意味着在潜在顾客心智中实现差异化。
- 在《商战》<sup>②</sup>中，与众不同意味着用差异化的概念展开进攻战、防御战、侧翼战和游击战。
- 在《22 条商规》<sup>③</sup>中，与众不同意味着用差异化的概念来建立品牌。
- 在《简单的力量》<sup>④</sup>中，与众不同意味着只采取差异化战略。

过去 30 多年来，我们所做的种种事，其核心都是为了与众不同。

你可能会觉得，这么多年过去了，这个观念肯定已经众所周知，深入人心。大家在做计划的时候，肯定会首先考虑如何体现差异化。大家出门的时候，肯定会时刻谨记：要让自己与众不同。对吧？

大错特错！

我们经常会看到两种不同的组织类型。第一种仍在云里雾里，不知所措。它们冲锋陷阵，总想拿出“更好的质量”以“让产品更加物有所值”。或者，套用老套的说法，创造“更优质的产品”。它们自以为比竞争对手强了就行，相信是金子就一定会闪光。

所谓的大师、权威们对这类组织趋之若鹜，他们侃侃而谈的不外乎质量、授权、以客户为中心，还有所谓的领导力。不幸的是，它们的竞争对手身边的阵容也差不多，同样是一群鼓吹“你可以做得更好”的专家，毫无与众不同之处。

另一种组织已经认识到了与众不同的必要性。但它们往往浅尝辄止，随即就承认自己根本不知道该如何做到与众不同。“我们的产品和服务团队与竞争对手没什么区别”，这倒成了它们的借口。

这类组织常常容易被那群励志专家们所鼓动，被他们所承诺的最佳绩效、必胜信心和高效的行为所蛊惑。不幸的是，同一伙人也在同样地鼓动竞争对手。毫无与众不同之处。

学术大佬们也没多大用。例如，哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）确实谈到有确立独特定位的必要性，但如何做到独一无二，他说得很少。相反，他一直在讲战略连续性、深化战略定位、权衡最小化。毫无与众不同之处。

广告公司也好不到哪里去。它们喋喋不休地强调建立黏性、强化体验、消费者渗透，特别是一定要酷！广告公司根本不会关心是否实用有效，它们只关心所谓的创意。毫无与众不同之处。

这本书就是要改变这种现状。书中介绍的许多方法，不但能让你做到与众不同，而且能让你免受诱惑，少做无用功。

当今世界，竞争激烈，学会如何与众不同，将能使你处于更有利的位置。这本书不但会让你与众不同，而且将会对你的事业产生重要的影响。

---

目录  
CONTENTS

---

前 言

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第 1 章 选择的暴力          | 001 |
| 第 2 章 品类在不知不觉中走向货品化  | 015 |
| 第 3 章 独特销售主张怎么了      | 025 |
| 第 4 章 重塑“独特销售主张”     | 035 |
| 第 5 章 质量和顾客导向极少成为差异化 | 045 |
| 第 6 章 广告创意并非差异化      | 057 |
| 第 7 章 价格极少成为差异化      | 069 |
| 第 8 章 产品齐全极少成为差异化    | 083 |
| 第 9 章 实施差异化的步骤       | 093 |
| 第 10 章 在心智中创建差异化     | 103 |
| 第 11 章 成为第一是个差异化概念   | 113 |
| 第 12 章 拥有特性是个差异化概念   | 127 |

|        |             |     |
|--------|-------------|-----|
| 第 13 章 | 领导地位是个差异化概念 | 143 |
| 第 14 章 | 经典是个差异化概念   | 153 |
| 第 15 章 | 市场专长是个差异化概念 | 167 |
| 第 16 章 | 最受青睐是个差异化概念 | 177 |
| 第 17 章 | 生产工艺是个差异化概念 | 191 |
| 第 18 章 | 新一代是个差异化概念  | 205 |
| 第 19 章 | 热销流行是个差异化概念 | 217 |
| 第 20 章 | 增长可以毁掉差异化   | 225 |
| 第 21 章 | 差异化通常有所舍弃   | 237 |
| 第 22 章 | 在不同地方实施差异化  | 247 |
| 第 23 章 | 保持差异化       | 257 |
| 第 24 章 | 新世界热点话题的差异化 | 269 |
| 第 25 章 | 所有东西都能实施差异化 | 277 |
| 第 26 章 | 谁来负责差异化     | 287 |
| 结束语    |             | 298 |
| 注释     |             | 300 |

C H A P T E R

1

第1章

# 选择的暴力

---

DIFFERENTIATE  
or  
DIE

---



在万物之初，选择并不是问题。当我们的祖先考虑晚餐该吃什么的时候，问题的答案并不复杂。不管是什么动物，只要他能在附近追上、杀死，而且能拖到山洞里，那晚餐就没什么悬念了。

今天，走进巨大的超市，一眼望过去，各式各样的肉，切得大小不一，摆得比比皆是，让人应接不暇。别人已经捕好、宰好、腌好、包装好，就等你享用了。

现在的问题不是如何捕杀猎物。现在的问题是，货架上摆着上百种包装各异的肉类，你要买哪种。是买牛肉、猪肉，还是鸡肉，抑或是素肉？

事情才刚刚开始。你还得决定想买哪个部位的肉。是腰肉、排骨、肋条、腿肉，还是臀肉？

另外，家里还有不吃肉的人呢！你该给他们买什么呢？

## 钓鱼果腹

我们的祖先如果想叉鱼，很简单：削尖木棍，然后，就靠运气了。

现在，要想钓鱼，得先去巴斯普洛（Bass Pro Shop）、比恩（L.L.BEAN）、卡贝拉（Cabela's）或者奥维斯（Orvis）这些户外运动品店。一走进去，你就能看到各式各样的钓鱼竿、卷线器、鱼饵、钓鱼服、渔船等。总之，只有你想不到，没有你买不到的，真叫人眼花缭乱！

位于密苏里斯普林菲尔德市的巴斯普洛旗舰店总面积达 30 万平方英尺<sup>①</sup>。在那里，它们竟然提供剪发服务，把剪下来的头发做成鱼饵。

想想吧，起初只需要一根削尖的木棍！事情真的已经一发不可收拾了。

## 用餐地点

如今，好多人会觉得，还不如让别人替自己决定晚餐吃什么呢。但是，在纽约这样的大都市，单单选择用餐地点，就是个不小的难题。

所以，Nina 和 Tim Zagat 1979 年首次做了一份纽约餐馆调查，帮助大家选择用餐地点。

现在，口袋书《查氏餐馆调查》（*Zagat Survey*）已是畅销书之一，包括 54 本指南，收录了 30 万人对各类餐馆、酒吧、夜总会的点评，并进行排名。

## 选择大爆炸

最近几十年，生意场上变化很大，可选择的产品种类极为丰

---

① 1 英尺 = 0.305 米。

富。据估计，美国有 100 万个 SKU，平均每个超市有 4 万个。而 150 个 SKU 就可以满足普通家庭日常生活需求的 80% ~ 85%，太令人难以置信了！也就是说，对于普通消费者来说，超市里有 39 850 件商品相当于不存在。

在 20 世纪 50 年代，买车其实就是从通用、福特、克莱斯勒、美国汽车这几个品牌中选一个型号而已。现在，不但可以选通用、福特、克莱斯勒的车型，可选的品牌还包括讴歌、阿斯顿·马丁、奥迪、宾利、宝马、本田、现代、英菲尼迪、五十铃、捷豹、吉普、起亚、路虎、雷克萨斯、玛莎拉蒂、马自达、奔驰、三菱、尼桑、保时捷、劳斯莱斯、萨博、土星、斯巴鲁、铃木、大众和沃尔沃。20 世纪 70 年代，总共才有 140 个车型，现在车型超过了 300 个。

汽车轮胎的品牌就更多了。过去，只有固特异、凡士通、将军和希尔斯 4 个轮胎品牌。现在，光是 The Tire Rack 这一家零售店，销售的轮胎品牌就有固特里奇、普利司通、马牌、邓洛普、凡士通、Fuzion、将军、固特异、韩泰、锦湖、米其林、倍耐力、住友、东洋、优耐陆和横滨等。

过去的市场仅限于国内，只有国内品牌在竞争客户，现在市场已经全球化，国内国外企业同台竞争，人人都想分得一杯羹，这是现在和过去最大的区别所在。

## 医疗服务选择

以最基本的生活保障——医疗服务为例。在过去，一个人

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

生病了，有医生，有医院，有蓝十字协会（Blue Cross）、安泰 / 美国卫生保健、Medicare 和 Medicaid 医疗保险。现在，医疗服务的大家庭又增加了新成员，有 MedPartners、Cigna、Prucare、Columbia、Kaiser、Wellpoint、Quorum、Oxford、Americare、Multiplan。另外，还出现了一些医疗服务新概念，例如，健康维护组织（Health Maintenance Organizations）、同行评审组织（Peer Review Organizations）、医师医院组织（Physician Hospital Organizations）和优选医疗机构（Preferred Provider Organizations）等。

医疗服务机构实在太混乱了，所以《美国新闻与世界报道》（*U.S. News & World Report*）等杂志已经开始给医院和健康维护组织排名，试图让人们选择得更容易。

加利福尼亚州甚至引进了公众医疗保健“报告卡”。起初，只是几个医生团体和保健计划用“报告卡”来评估医疗网络机构的绩效，并将结果进行公布。随后，加利福尼亚州的太平洋健康系统（PacifiCare）在网站上公布了最新“质量指数”报告，根据临床效果参数、会员满意度、管理数据、职业 / 组织数据，对 100 多个医师组织进行评级。而太平洋健康系统的会员高达 210 万。

太要命了，人们现在不怕生病，怕的是去哪里治病。

## 家用电子产品的选择

一位目光敏锐的观察者，随便走进当地一家电子消费品超市，在卖音响的那个通道停留一会儿。他就能找到 74 种立体声

调谐器、55 种 CD 播放器、32 种磁带播放器、50 种喇叭。你的耳朵还受得了吗？

事实上，这些零部件可以自由组合、搭配。也就是说，理论上可以装配出 650 万种不同的立体音响系统。我肯定，现在你的耳朵受不了了。

## 选择不断丰富

上面我们描述的是美国市场的景象。到目前为止，与世界其他市场相比，美国市场提供的选择最为丰富（究其原因，无外乎是美国人最富有，而且营销人员最多，都想把钱从消费者的口袋拿到自己口袋里）。

再来看看中国这样迅速崛起的国家。过去几十年，中国消费者只能购买国有企业生产的食品，没有品牌之别。现在，中国消费者购买食品的时候，可以选择国内外不同的品牌，而且品牌数量不断增加。根据近来的一项调查，目前中国已经有 135 个自主国内食品品牌，国内品牌食品市场正在形成。路漫漫其修远兮，未来必将面对严重的选择暴力。

有些市场还远远没有形成。利比亚、索马里、坦桑尼亚等国家依然深陷贫穷、混乱的泥沼，选择不过是人们眼中转瞬即逝的奢望罢了。

## 分化法则

选择越来越多，其背后的驱动力是分化法则。《22 条商规》

中对此有详细的解释。

就像阿米巴变形虫在培养皿中不断分裂一样，营销市场就像是品类的汪洋大海，不断扩张。

每个品类一开始都是一个整体，例如计算机。随着时间的推移，品类开始分化：大型机、小型机、工作站、个人电脑、手提电脑、笔记本、平板电脑等。

和计算机一样，汽车开始也是单一品类。雪佛兰、福特、普利茅斯这三个品牌控制着汽车市场。之后，品类进一步分化。现在，汽车分为豪华车、中等价位车、经济型车；大型车、中型车、紧凑型车；跑车、四轮驱动车、休闲车、小型货车、越野车（旅行车）等。

再说说电视。过去，90%的观众收看 ABC、CBS 或者 NBC。现在，有网络电视、独立电视、有线电视、卫星电视，还有公共电视。如今，只要有网络，家里就有上百个频道。再加上“流视频”，那频道就多达 500 个，包罗万象，应有尽有。频道这么多，等你找到想看的电视，节目都结束了。

分化的进程势不可挡。如果你还不相信，看看下面的选择大爆炸吧（见表 1-1）。<sup>1</sup>

表 1-1 选择大爆炸 （单位：种）

| 产品类型     | 20 世纪 70 年代初 | 20 世纪 90 年代末 |
|----------|--------------|--------------|
| 汽车型号     | 140          | 260          |
| KFC 食品种类 | 7            | 14           |
| 汽车款式     | 654          | 1 212        |
| 油炸玉米饼品种  | 10           | 78           |

(续)

| 产品类型    | 20 世纪 70 年代初 | 20 世纪 90 年代末 |
|---------|--------------|--------------|
| SUV 款式  | 8            | 38           |
| 早餐麦片    | 160          | 340          |
| 个人电脑型号  | 0            | 400          |
| 软件名称    | 0            | 250 000      |
| 软饮料品牌   | 20           | 87           |
| 瓶装水品牌   | 16           | 50           |
| 牛奶品种    | 4            | 19           |
| 高露洁牙膏   | 2            | 17           |
| 杂志      | 339          | 790          |
| 漱口水     | 15           | 66           |
| 新书      | 40 530       | 77 446       |
| 牙线      | 12           | 64           |
| 社区大学    | 886          | 1 742        |
| 处方药     | 6 131        | 7 563        |
| 娱乐公园    | 362          | 1 174        |
| 非处方镇痛药  | 17           | 141          |
| 电视机屏幕尺寸 | 5            | 15           |
| 里维斯牛仔款式 | 41           | 70           |
| 休斯敦电视频道 | 5            | 185          |
| 跑鞋款式    | 5            | 285          |
| 广播电台    | 7 038        | 12 458       |
| 女袜款式    | 5            | 90           |
| 麦当劳食品种类 | 13           | 43           |
| 隐形眼镜种类  | 1            | 36           |

选择产业

由于选择越来越多，帮助人们进行选择的产业应运而生。前面，我们已经提到过《查氏餐馆调查》和医疗服务“报告卡”。

不管你在哪里，随时都有给你提建议的人。比如，共同基金有8 000种之多，该买哪一种？怎么在圣路易斯找到合适的牙医？还有，有几百所经管学校提供MBA项目，选哪所最适合？哪所能帮我拿下华尔街的工作呢？

网络上充斥着各种网站，不管你想找什么，都能帮你查询，还能帮你做出选择。而且，都自诩是最低价。

还有一些杂志，例如《消费者报告》《消费者文摘》，循环地介绍产品，帮助消费者应对产品和选择的冲击。唯一的问题是，这些杂志呈现的内容过于细节，看过之后，人们变得比开始更加迷惘。

消费心理学家认为，选择的汪洋大海快把人们逼疯了。Carol Moog博士曾说过：“选择太多了，不管怎么选，愿望立刻都能满足，还能沉浸其中。不但让孩子们，而且让大人们都觉得永远像婴儿一样幼稚。从营销的角度来看，人们开始漠不关心，像肥鹅肝一样，臃肿疲惫，失去了决策能力。面对过度刺激，人们开始退缩，并开始自我保护。人们觉得‘厌倦’了。”<sup>2</sup>

## 过多选择会适得其反

一般人们认为：选择越多，越吸引人。但是，正如Carol Moog博士所说的，过多的选择可能会适得其反，打击人们消费的积极性。

以针对401(k)计划<sup>①</sup>和参与此计划的员工所做的研究为例。

---

① 401(k)计划也称401(k)条款，美国养老保险制度之一。——译者注



2001年，研究人员对参加69个行业提供的647种基金的80万员工的数据进行了研究。

情况如何呢？随着可选择的基金数量的增加，员工参与比例在下降。选择过多意味着困惑，困惑则意味着：“不了，谢谢。”

关于此，索思摩学院社会学教授 Barry Schwartz 曾出版一本书，名叫《选择的悖论》。2006年，在出席一个行业论坛时，Schwartz 教授说：

“人们被各种选择压得喘不过气来，好像都要麻木了。选择过多，更可能让人们迟疑不决。过多的选择让人们有很高的期望值，容易让人们自责，总觉得自己的选择不明智。如果只有两条牛仔裤，人们的期望值不会很高。但如果有上百条，人们就觉得肯定能选到完美的一条牛仔裤。”<sup>3</sup>

## 选择可能很残酷

Barry Schwartz 将其称为选择的悖论。他太仁慈了，其实这可以说是选择的暴力。“暴力”在字典里的定义是：绝对的权力，经常指严酷或残忍的权力。

选择即是如此。当下，市场竞争激烈，提供多样选择是赢得市场的动力。顾客的备选非常多，一旦与顾客失之交臂，企业就要付出沉重的代价。竞争对手会抢走生意，想往回夺可没那么容易。不懂得这一点，企业就无法生存。现实就是那么残酷。