

THE INSIDE ADVANTAGE

The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business

Mc
Graw
Hill

Education

内在优势

释放企业潜在发展空间的战略

罗伯特·H·布鲁姆 (Robert H. Bloom)

戴夫·康蒂 (Dave Conti)

郭骥铭

著
译



中国人民大学出版社

内在优势

释放企业潜在发展空间战略

The Inside Advantage

The Strategy That Unlocks the Hidden Growth in Your Business

罗伯特·H·布鲁姆 (Robert H. Bloom) 著
戴夫·康蒂 (Dave Conti)

郭骥铭 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

内在优势/布鲁姆著;郭骐铭译.
北京:中国人民大学出版社,2010
ISBN 978-7-300-10852-0

I. 内…
II. ①布…②郭…
III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 096964 号

内在优势:释放企业潜在发展空间战略

罗伯特·H·布鲁姆 著
戴夫·康蒂
郭骐铭 译
Neizai Youshi

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511398(质管部)		
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)		
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司				
规 格	160 mm×235 mm 16 开本	版 次	2010 年 6 月第 1 版		
印 张	13.25 插页 1	印 次	2010 年 6 月第 1 次印刷		
字 数	151 000	定 价	29.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

编辑手记

中国有句古话，叫做“不进则退”。在《内在优势》一书中，作者布鲁姆发出了更为严重的警告：不发展就是等死！在现实而又残酷的商业社会中，这并不是危言耸听。有太多曾经辉煌过的公司，由于无法应对日新月异的变化，无法在全球化经济环境中寻求发展，最后只得以溃败收场。

企业在面对发展时，曾经有过从粗放式经营向集约式经营的转变；还可能经历过流程再造、优化设计等内部调整。每一种经历，都会让企业发生嬗变，甚至伤筋动骨，但调整后企业有可能实现跨越式发展，步入一个新的生命周期。本书所倡导的思想，是一种实用、系统而且行之有效的方法，同时又简单得出乎意料。它不是要你向外部寻找帮助，而是发现企业自身隐藏的力量，通过发扬企业的内在优势，实现企业的发展目标。

本书作者总结了数十年的职业经验，探索出一条“寻求发展之旅”，帮助企业发挥潜藏在企业内部的力量，实现可持续性、盈利的，同时充满活力和竞争力的发展。这条寻求发展之旅就是：

谁＋什么＋如何＋拥有它！＝内在优势

这条寻求发展之旅很好地诠释了什么是企业的内在优势。通过作者的介绍，你会发现，内在优势是隐藏在企业中的力量，你可能还没有认识到它，但是一旦得到释放，它很可能就会成为一个强大的发展战略的核心。寻求发展之旅能够有效地帮你发现并利用这种

内在优势

释放企业潜在发展空间
的战略

002

内在优势：它首先让你找到你的产品和服务所面对的核心顾客是谁；其次，明确你所能提供的非同寻常的产品和服务是什么；然后，你如何在保持老顾客忠诚于你的同时，让竞争对手的顾客也来购买你的产品和服务；最后，你要采取哪些富有想象力的行动，来凸显你的内在优势，使你的企业声名远扬。在这个过程中，作者强调的是你的企业为顾客带来的是什么样的切实的和心理的受益，其实这也就是我们所说的顾客增加值（CVA），它是顾客切实感知到的价值，是真正形成企业利润的核心部分。在这样一种理念的指导下，你的企业获得的发展将是持久而且具有盈利性的。

本书提到了很多具体的例子，其中不乏作者曾经亲自操作过的案例，比如美国西南航空公司、欧莱雅、宝马、雀巢、西门子、惠而浦、阳狮、T-Mobile、万豪、蒙牛，等等。这些真实的案例为读者提供了一个很好的参照，按照作者提供的四个步骤，你也可以为自己的企业找到一条寻求发展之旅。此外，作者在书中提出了许多忠告，提醒企业在寻求发展的过程中加以特别关注。试一下吧，找到你的内在优势，带领你的企业踏上一条崭新的寻求发展之旅，看看会为你带来什么样的意想不到的收获！

杜俊红

2010年5月

内在优势

释放企业潜在发展空间战略

前言 Introduction

你的内在优势是发展的钥匙

不发展就是等死！每一个企业经营者都必须明白这个严酷的现实。在今天高度竞争和科技驱动的全球市场中，没有一个企业——包括你的企业——停止发展了还能够存活。

事实上，我认为一个有生命力的企业应该每五年就扩大一倍。这是个雄心勃勃的目标，同时也是一个开足马力积极进取、想要发挥全部潜质的公司的一种合理的度量标准。

尽管这个目标看起来有点让人吃惊，但其实未必如此。因为我已经发现了一条更容易，也更好的途径来促进一个企业的健康发展——一种根据 45 年来我作为企业家和公司 CEO 的职业生涯总结出来的独特方法。我的方法能够把企业已经呈现出来的战略优势转化成竞争资本。根据我的经验，每一个企业都存在至少一种未被认识到的力量，而这种力量往往能构成一个强大的发展战

内在优势

释放企业潜在发展空间
的战略

002

略的核心。这种未被开发的力量经常深藏在公司内部，等待着有一天被发现和利用。这就是一个企业的内在优势。

我的方法之所以有效，因为它实事求是，可操作性强，而且很实用。我会在这本书中证明这个方法的有效性——因为使用了这个方法，我和客户们的业务都蒸蒸日上。发现并利用企业的内在优势也会让你生意亨通。

布鲁姆的忠告

在今天高度竞争和科技驱动的全球市场中，没有一个企业——包括你的企业——停止发展了还能够存活。

我在本书中列出了一套行之有效的行动步骤，根据这个方法，你将能评估你的企业特有的观念、产品、服务、各种流程以及工作方式，然后找到你的企业可以最佳运作的力量。无论你的企业规模大小、从事何种行业，你都可以运用这种宝贵的战略资产，跨越式地提高销量，维护顾客对你产品的忠诚，从而让你的企业创造利润。

我将会向你展示如何运用一种被我称为“寻求发展之旅”——一个并不复杂的四步走的过程。这个过程将会让你找到企业隐藏的力量，并将它发扬光大。到那时，你将能够释放内在优势，发展壮大你的企业。

“寻求发展之旅”是根据我帮助各行各业中的跨国公司、知名品牌、进取型企业转化其内在优势的实际经验总结出来的，而不是一个大学教授的学术理论。它也不是那些昂贵的咨询公司提供给你的复杂的方法，更不是励志专家的那种领导艺术课程。它是一种实用的、系统的实现发展的方法，在书中我可以向你证明这一点。它也是一个简单实用的过程，让你找到并发扬企业的内在优势，从而把它发展壮大。

要明白所有的发展从一开始不都是平等的，这点很重要。销量的增长对保证公司的收益超过持续增长的成本至关重要。而且，为保证公司持久的健康和繁荣，利润必须保持和营业收入同步增长或者更快。那些多余的野心勃勃的计划会吃掉利润，比如不现实的扩张、代价高昂的收购、奢侈的市场营销，以及不相干的新产品和服务等，这些通常会毁掉一个公司。

更糟糕的是，一些公司领导人无法抵抗那种“再造”企业的诱人口号，而把公司引向了实际上没有希望的方向。这种通常不现实的所谓“深度转型”消耗了企业宝贵的时间和资源，结果往往以失败告终，因为它毁掉了原来企业中所固有的核心和灵魂。

可能你已经预料到了，我的寻求发展的方法是非常不同的。它的出发点建立在一条简单的原则上：

扩张你的企业规模、范围和利润的最优途径，是从内部来进行推动，即把公司或品牌中业已存在的隐藏力量转化成竞争资本。

为什么我会对这种方法如此满怀信心？你又为什么应该相信我呢？

答案就是，这个方法在我的职业生涯中屡试不爽，而且我知道，它也会对你奏效。

布鲁姆的忠告

更糟糕的是，一些公司领导人无法抵抗那种“再造”企业的诱人口号，而把公司引向了实际上没有希望的方向。

当年我在得克萨斯州的达拉斯创办一个小型广告公司的时候，这个方法就使我获益。它让这个由我的父亲（也是我的导师）山姆·R·布鲁姆（Sam R. Bloom）投资兴办的企业发展成为一个成功的大型全国性企业。我们没有因为它当时地处偏僻而怨天尤人；相

反，我们宣扬了这个地理位置，并把它转化为我们的内在优势。

后来我在帮助阳狮集团（Publicis Group）发展成为世界上最大的广告和传播公司之一的时候，这套发展的方法又一次奏效。当时才华横溢、踌躇满志的阳狮集团全球主席兼 CEO，莫里斯·莱维（Maurice Levy）为我制定了任务。他一直对我强调他的一套关于发展的深刻见解。他在最近一次 CNN 的采访中也谈道：“没有人心甘情愿地一直保持小规模。有人之所以如此，是因为他无法做到发展壮大。所以如果我们发展了，那说明我们做得非常出色，我们就是最好的。”^[1]我在阳狮的美国公司担任终身 CEO 的时候，公司收益增长了四倍，规模扩张到 12 个国内分部，同时我还负责管理超过 1 000 人的员工队伍，并且发展了一份世界级的客户名单，比如欧莱雅、宝马、雀巢、西门子、T.G.I 星期五餐厅、惠而浦、富士胶卷、T-Mobile，等等。

同样，当我把这套发展观念应用到我的客户，帮助它们制定战略，使它们的品牌、产品和服务的利润获得增长的时候，这套方法同样十分有效。

让我们回到当年我在得克萨斯，也就是这套发展理论刚诞生的时候。我并非天生就是一个企业家。我开始做生意的时候也是挫折不断，时刻担忧着这个陷于停顿、只有 12 个雇员的广告公司的发展前景。在寻找如何激活企业的过程中，我认识到了我们最大的力量，也就是我们隐藏的潜力，其实就在我的眼皮底下——得克萨斯的地理位置。当时我们地处美国正在快速发展的“阳光地带”中心，达拉斯则是经济发展的潜在的一匹黑马，而我们正好就骑在这个马背上。

因此我们广告公司的内在优势就是：我们拥有独一无二的、有关阳光地带地理和人文的第一手知识与信息。事实也已证明我们有能力制作对这些地区很有效的广告宣传。我于是利用了这个优势，

赢得了那些总部设在我们地区之外的客户，帮助他们在阳光地带发展自己的品牌。

比如，我们曾与当时刚刚崭露头角的万豪公司（Marriott）合作，负责宣传它们在达拉斯建造的一家酒店。这是它们公司在华盛顿特区总部之外开设的第一家酒店。也是在那时，我认识了老 J. W. 万豪，他当年是从华盛顿机场附近的一家小吃店卖汉堡起家的。随着工作的进行，我有机会在小 J. W. 万豪，也就是比尔·万豪的身边工作，正是他依靠自己的商业天赋打造了一个全球性的酒店连锁帝国。万豪家族的热情好客一直都是这个公司的内在优势。

在当时，有很多其他全国性的公司需要我们的专长来发展它们在阳光地带的专有品牌。我们的内在优势使我们有机会与许多公司的知名品牌共同成长。比如 Block 制药公司给我们的最初业务是宣传其专门面向美国东南地区销售的止痛药。接着它又让我们宣传其全国性的品牌 PoliGrip 和 Beano。我们曾赢得 Libby 肉罐头食品的生意，这是雀巢公司在美国南部地区销量很大的一个品牌。之后我们又得到了雀巢公司果汁、冰激凌和 Power Bar 这些全国性品牌的广告业务。贯穿全书，你会读到更多有关我们在与这些客户的合作中如何定位和发扬内在优势，从而实现自己 and 客户双赢的内容。

1971 年，我们公司承接了宣传刚刚成立的美国西南航空公司的广告业务。当时该公司还没有办公地点，它最初的许多雇员的招聘都是在我们达拉斯的办公室进行的。这也使我们有机会近距离了解这个公司最初的企业文化。我们发现它的经理和员工有一些与众不同的特点：他们都有一种平易好客的态度。我们觉得如果能把这个态度带到它的日常经营中，带到对顾客的服务中，那将有可能成为西南航空的内在优势。于是我们制定了相应的营销和广告策略，宣传这个对乘客显而易见的收益。西南航空公司采纳了这个建议，并

将其作为企业文化发扬光大，保持了对顾客的优质服务。现在，西南航空公司已经成为美国最大、也是世界上最成功的航空公司之一。我们对该公司的成功宣传也使我们成为万众瞩目的焦点。

后来在对一家纽约的广告公司的收购过程中，我又一次运用了内在优势的准则。这家公司当时正与一家设在纽约的实力强大的跨国公司竞争得不可开交。为了赢得这一更广阔的市场，我们需要制定一个发展战略。通过检视自己的实力、寻找隐藏的潜质，我发现，相比迟缓的竞争者，我们有能力更快、更好地策划并实施新产品的广告宣传。这就是我们和竞争者的不同，这就是我们的内在优势。

我们收购的这家纽约公司曾轰动性地宣传过一种法国进口的绿色小瓶苏打纯净水 Perrier。于是我们将这一成功案例转化成自身的竞争筹码——这个广为人知的成就突显了我们在新产品宣传上的专长。我们在新产品领域倾注了全力，增强了紧迫感，加大了管理力度，这都是我们那个庞大的竞争者无法做到的。我们寻求并承担了许多大客户的项目，比如瑞士制药巨头 Sandoz（现在已经并入诺华（Novartis））交给了我们 Theraflu、Triaminic 和 Tavist 这些品牌的项目。这就是我们的发展战略，它达到了预期的效果。我们以一个快速成长的全国性公司的形象展现在世人面前。

一直以来，我的独特贡献就在于能够找到一个公司的内在优势——即发现企业隐藏着的独特的实力，并运用这种实力来发展壮大公司。贯穿全书，你将会看到许多此类的战略构思实例。具体包括：

- ◆ 刚开始创业的公司，例如一家健身中心和一所高级日光浴沙龙连锁店。

- ◆ 苦苦挣扎的小公司，比如一家地区理财公司和体育娱乐营销企业。

◆ 快速扩张的中型 B2B 公司，比如一家财经信息出版商和涉足国际通信业务的技术供应商。

◆ 大型全国性品牌，例如 Zales 珠宝、T. G. I 星期五、T-Mobile。

◆ 知名国际品牌，比如雀巢、宝马、欧莱雅。

◆ 世界各地表现优秀的公司，比如德国工业巨头西门子和中国乳制品业巨头蒙牛。

这本书是为像你们这样一些努力工作但又时间有限的人而写的。你们知道你们的能力，但却不一定知道如何打造出一套发展战略。如果你想像我这样，把自己的公司或品牌变得更好、更大、更强，那就请认真地阅读下面的这些步骤，学会如何发掘出你的内在优势。

寻求发展之旅

谁 + 什么 + 如何 + 拥有它！ = 内在优势

“谁”就是最有可能购买企业的产品和服务、给企业带来最优利润的核心顾客。

“什么”就是你的企业能够提供给顾客的非同寻常的奉献^①。

“如何”就是怎样有效地引导企业的核心顾客来购买你的非同寻常的产品和服务，而不是选择其他的竞争对手。

“拥有它！”就是通过一系列富有想象力的行动来宣传企业非同寻常的产品和服务，使它在企业的核心顾客中获得广泛的声誉。

正如你所看到的，这个过程只有四个步骤——谁，什么，如何，拥有它！在书中，你会看到关于这些步骤的简单易懂的表述，并帮

^① 即指企业向顾客提供的产品和服务。——译者注

助你应用到自己的企业中。使用这些步骤总是能激发我的客户们的想象力，让它们更上一层楼。我知道你们也会这样。但请别急着开始，让我先通过这本书来详细介绍一下这个寻找企业内在优势的过程。

这本书的每一个部分都对应着“寻求发展之旅”的一个步骤。在第一部分——核心顾客，你将会确定你的目标群体。在第二部分——非同寻常的奉献，将会揭示你提供给顾客的收益的本质。在第三部分——诱导战略，你将会研究出一套方法来引导你的顾客抛弃你的竞争对手，来购买你的产品和服务。总之，这些最终会为你构成一个有效的战略框架，开发你的内在优势。

一旦有了这个框架，我们就可以开始讲第四部分——富有想象力的行动。你将可以掌握如何制定一系列的激励行动，来建立和保持非同寻常的奉献带给自己的声誉。这一整套有创意的方法加强和凸显了你的内在优势，会使你的公司或品牌在顾客和行业中名声大振。

在书中，我将通过众多我的客户的实例，向你演示这些步骤的展开和进行。这些都是我曾经建立了亲密合作关系的客户。我帮助它们打造了成功的商业发展计划。

通过一些案例，我将会讨论一些从别人那里学到的东西。他们包括：斯坦利·马库斯（Stanley Marcus），内曼·马库斯（Neiman Marcus）公司的传奇创始人；罗伯特·多特森（Robert Dotson），T-Mobile 公司积极热情的 CEO；马克·博格利（Marc Bourgerly），阳狮公司创造性的战略策划者；还有其他曾经合作过的商业精英。你将会得到近距离的、第一手的详尽情报，获知那些成功的公司是如何发挥它们隐藏的力量来发展壮大的。

当你读完这本书的时候，你会找出一个符合你的企业特点的强

大的发展战略。你会对你的事业核心产生新的深刻认识。你将会清楚地知道，谁是你的顾客，你应该给他们提供什么，如何说服顾客来选择你的企业而不是你的竞争对手，以及如何凭借你的内在优势而声名远扬。你会对你的企业及其首要战略资产的本质有全新的、更深入的了解。

最后，我将带领你把“寻求发展之旅”的四个部分清晰地表述出来，勾勒出一幅包括 40~50 个字的精练的“蓝图”，这将成为你的企业发展战略的核心。如果你从始至终都在按照我的步骤进行，你将拥有一个积极主动的发展战略，它由富有想象力的策略构成，并且随时可以实施。我们可以把它看做公司内部战略蓝图，或整个公司为了重整旗鼓所吹响的号角。你的顾客看不到它，但他们肯定可以切身感受到它的效果。

布鲁姆的忠告

现在——在公司的某个地方——就有能够使你的公司发展的顾客收益，等着你去发掘。

你将看到一些经常被问到的问题，它们被安排在本书每一部分的结尾处，帮助你应用刚刚学到的内容。这些问题和答案是为了帮你完成该部分的描述而特别设计的。所以如果你在阅读的过程中有问题，请先记下来，可能在那里就能找到答案。

不论你的公司规模有多大，“寻求发展之旅”都能让你擦亮眼睛，认准目标，振作精神，大踏步走上发展的道路。无论你是拥有一个小企业、运营公司的一个分部或部门，还是管理着一个品牌，抑或领导着一个非营利组织，事业发展的种子其实都是远在天边，近在眼前——它其实就在你的手中。事实上，就是现在——在公司的某个地方——就有能够使你的公司发展的顾客收益，等着你去

内在优势

释放企业潜在发展空间
的战略

发掘。

现在，运营一个成功的企业比以往任何时候都更富挑战性。全球化和互联网一次又一次地改变了世界。市场比以往任何时候都更快地发展和融合着。每一年，美国大约有 60 万家公司倒闭，同时又有 60 万家新企业开张。在亚洲和很多新兴经济区，商业发展依然面临着许多其他的阻碍——繁杂冗余的官僚主义和贪污腐败的社会文化。在印度，因为沃尔玛决定要扩张上百家的巨型连锁店，当地约 1 200 万家杂货店必须要与之对抗。即使在像欧洲那样的高度发达的经济区，同样存在着发展的桎梏。比如法国拥有数目众多的新兴企业，但企业的发展速度却比美国慢得多。再比如英国，2001—2002 年创办的企业至今几乎一半已经不复存在。无论身处何地、何种行业，发展一个企业都是有挑战性的，但这也恰恰是世界上最富成就感、回报率最高的体验。我就是要帮助你们发现内在优势，来发展你们的企业。

让我们开始吧。

内在优势

释放企业潜在发展空间战略

目 录 Contents

第一部分 核心顾客——他们是谁？

第一章 商业经营中最重要的一个词 003

超越市场统计数据 005

把你的顾客塑造成一个亲密的形象 007

你的核心顾客——“谁” 008

“谁”的表述是发展的起点 009

不要被你的顾客抛到脑后 013

Juicy Juice 果汁——顾客是谁？ 014

第二章 不是所有的顾客都是生来均等的 016

新顾客看起来就像是老顾客一样 018

Gap 为了错误的新顾客而设计服装 019

因您而变的星巴克 020

在合理的地方寻找新顾客 021

吸引了男士就吸引了他身边的女士 022

当前的顾客知道公司的潜在顾客在哪里 023

一杯咖啡就能带来一位顾客 025

如果你需要大量潜在的顾客 026

公司员工也是顾客 026

第三章 瞄准你的核心顾客 030

找到你的“谁” 038

内在优势常见问题——“谁” 041

第二部分 非同寻常的奉献——你能奉献给他们什么？

第四章 你到底在做什么生意？ 047

企业非同寻常的奉献——“什么” 049

你已经拥有了一种非同寻常的奉献 052

浪费一个非同寻常的奉献 055

日常用品也有非同寻常之处 057

提升日用品竞争力的其他方法 060

一把螺丝刀有什么非同寻常之处呢？ 061

在实践中找到不平凡 062

独一无二的奉献同样独一无二地危险 063

Juicy Juice 果汁——它非同寻常的奉献是什么？ 067

第五章 当切实的遇到心理的 069

对症下药 071

你需要的就是关爱（LUV） 073

保持新鲜和新颖 075

与你的顾客建立一条牢不可破的纽带 078

第六章 深入挖掘你的优势 079

找到你的“什么” 082

内在优势常见问题与回答——“什么” 087