

KZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

特劳特经典丛书
对美国营销影响最大的观念

什么是战略

TROUT ON STRATEGY
CAPTURING MINDSHARE, CONQUERING MARKETS



[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

火华强◎译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

《什么是战略》

[美] 杰克·特劳特 著 火华强 译 / 机械工业出版社

【慧阅读点评】

关于什么是战略，迈克尔·波特论述过，战略就是创建一个价值独特的定位。“定位”之父特劳特则进一步明确，战略是指导企业如何在顾客心智中建立差异化定位，并由此引领企业内部的运营。本书讲述什么是商业竞争中真正的战略，以及如何制定战略并有效实施。



【战略就是在“选择暴力”中如何生存】

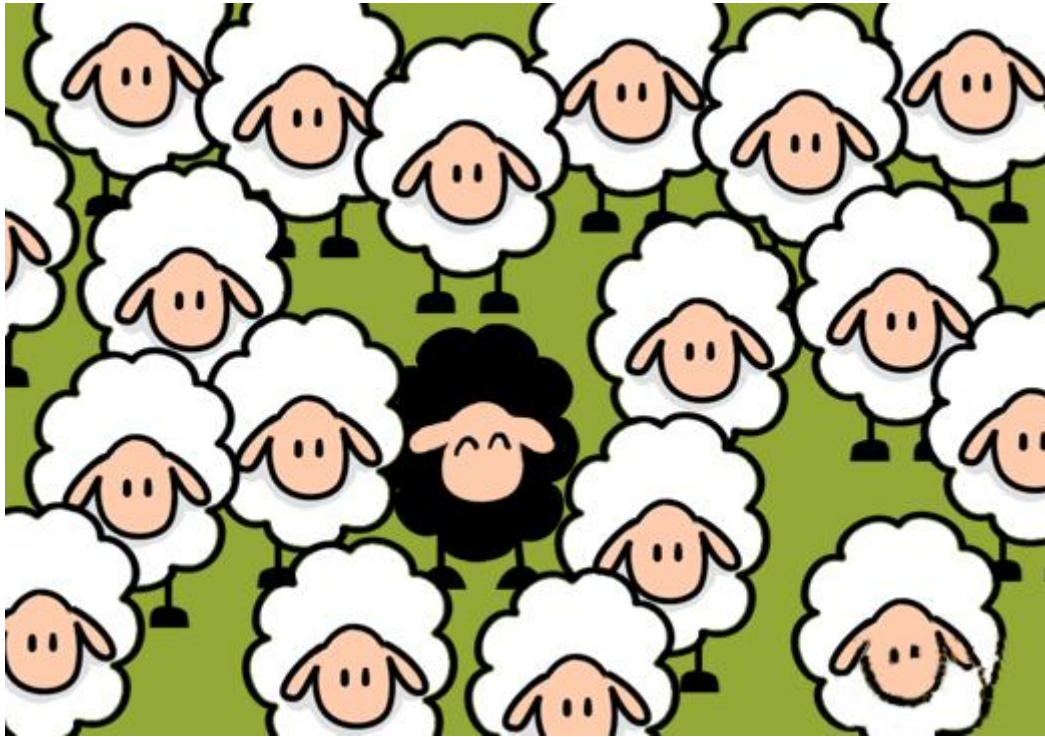
战略是大竞争时代的商业生存之道，也就是在我所指的在“选择暴力”中如何生存。最初，选择不是问题。当我们的祖先考虑“今天吃什么”时，答案不太复杂，他在附近能追捕、猎杀并拖回洞穴的任何动物就是他的食物。但如今，走进超级市场，你将看到大量种类丰富的肉制品，你的问题不再是追捕，而是要从货架上做出选择：你该买红肉还是白肉？买动物身上哪个部位的肉？要是家人不吃肉，那你买点什么回去？

最近几十年，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品种类都出人意料地增长。据估计，在美国有 100 万个标准存货单位 (SKU)，普通超市有 4 万个标准存货单位，但一个普通家庭有 150 个标准存货单位就能满足 80%~85% 的需求。也就是说，我们会忽略超市里 39850 种货品。最大的变化是，以前本土企业在国内市场抢生意，现在则变成了所有企业在全全球市场的每个角落抢生意。商业进入了全球化的大竞争时代。

正在崛起的中国也有类似的情况。调查显示，中国已经有 135 个国内食品品牌供消费者选择。虽然这些品牌已走过了很长的路，但如今它们正在遭受选择暴力的冲击。在字典里，暴力被定义为：苛刻和残酷的绝对力量。选择也是一样，现在的市场竞争残酷，是选择造成的结果。消费者有如此多的好的选择，以至于企业要为错误的行为付出代价，稍不留神竞争对手就会抢走你的生意，而想要夺回却甚为艰难。企业若不懂得这一点，将无法生存，现实就是这么残酷。你可别指望形势会好转，我感觉情况会更糟，原因很简单：选择会制造更多的选择。

战略是一个简单、焦点明确的价值定位，换句话说，战略就是买你的产品而不选择你竞争对手产品的理由。如果说战略是企业在大竞争时代中的生存之道，是企业如何进入顾客心智而被选择，那么让我

们先看看韦氏新世界词典对“战略”的定义：“规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前做出部署、调动军队进入最具优势的位置。”如你所知，战略是个军事术语，敌人正在顾客心智中和你竞争容身之地。如果你想占据“最具优势的位置”，你必须首先研究、了解并掌控这个阵地，阵地即是顾客和潜在顾客的心智。



【战略就是与众不同】

在大竞争时代，唯一的成功之道就是进入顾客心智。而进入顾客心智的唯一方式，就是做到与众不同，差异化。在谈论差异化战略之前，有必要澄清哪些是不合适的差异化战略。具体来说，追求质量和顾客导向很难形成差异化战略，而且这两方面的追求常常把企业引入歧途。

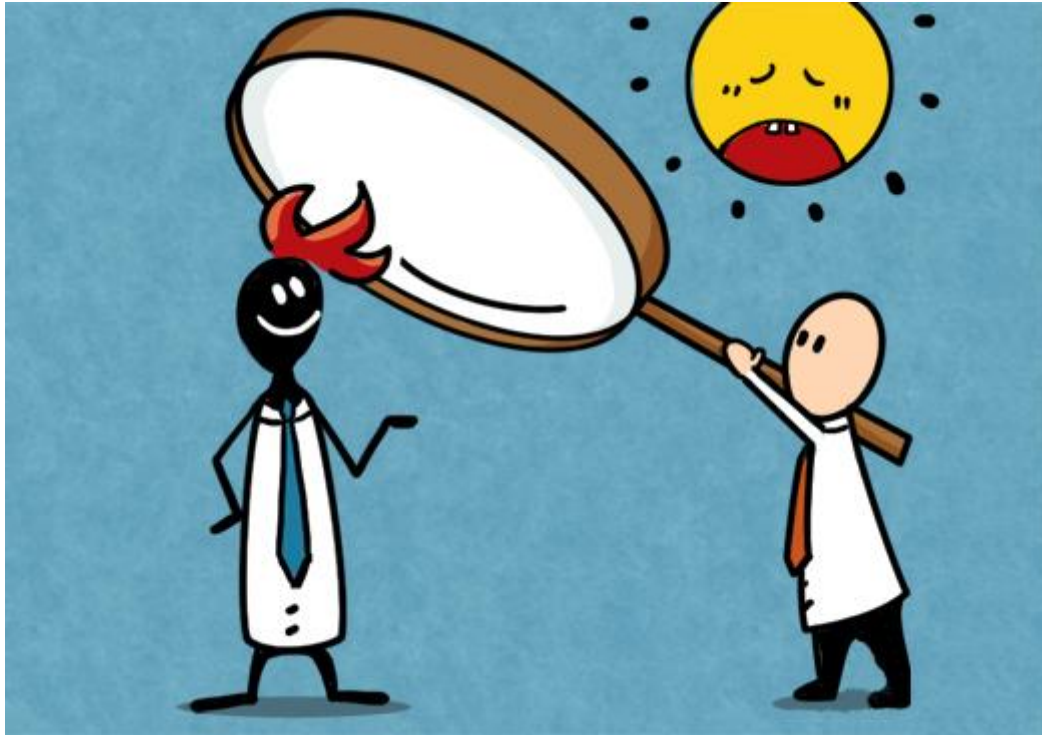
20世纪90年代爆发了一场质量之战。几乎所有企业都寻找工具和技术去衡量质量，众多权威学者也推出书籍讨论如何定义、预测和确保质量。让顾客满意是理所当然的事，然而每个企业都这样做，那么通过质量与顾客满意就无法实现差异化战略。一个真正实施差异化的方法就是“成为第一”——以新概念、新产品或新的利益进入心智将拥有巨大优势，因为心智不喜欢改变。

心理学家把这种现象称为“持性”。实验表明，现状具有神奇的吸引力，大多数人对打破现状的做法持固守态度，人们会坚持已有的东西。企业一旦成为某个概念的原创者，竞争对手所有的模仿行动都只是在强化这个已经建立起来的概念，跟进者的模仿会把领先者推到领导者地位。当今大多数的行业领导者，都是靠后来者的追随才成就其领导地位。哈佛大学是美国的第一所大学，现在人们仍认为它第一。

《时代》仍然排在《新闻周刊》前面，《花花公子》在《阁楼》前面。克莱斯勒发明了厢式休闲旅行车，它现在仍然是厢式休闲旅行车的领导者。惠普继续在桌面激光打印机行业领先，太阳公司还在工作站行业领先，施乐仍在复印机行业领先。

领导地位是品牌实施差异化的最有力方法，因为品牌表现直接支持品牌定位。当企业以领导地位为支点建立品牌，顾客可能会相信品牌的任何诉求，并以为正是这一切造就了品牌的领导地位。强大的领导者能成为品类代名词，从而主宰一个品类。比如人们提到复印机、巧克力和可乐三个词时，同时在产品会联想到施乐、好时(Hershey's)

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



【战略就是选择焦点】

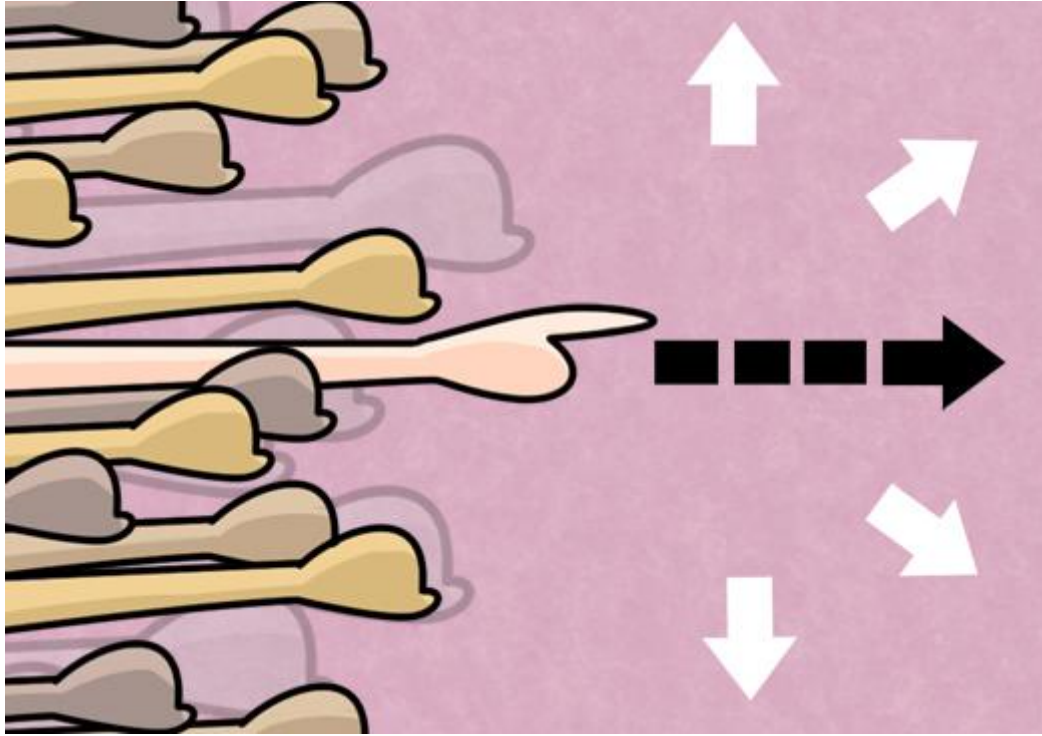
商场如战场，生存和成功之道在于形成核心优势，无论是大集团还是小公司，企业一定要在某方面聚焦，做到最好。企业若聚焦于某项特定的活动或产品，会形成“专家”优势，被认为在某方面具有更多知识和经验，甚至有时候超出实际。相反，“通才”可能在很多领域中做得很好，但很难获得顾客认同。常识告诉人们，一个人或一家公司不可能成为各方面的专家。越来越多的企业认为规模越大就越好，但没有经营焦点，盲目追求数字，将引发糟糕的商业战略。

真正的出路在于“聚焦”，专家企业将无一例外地击败通才企业。因为顾客最终会信任专家，认为一个公司不可能事事精通，而他们需要同类中最好的产品。就像当今的美国航空业，只有西南航空公司一家盈利，因为它是专家，聚焦经营短途直达航班，不提供转机服务，不提供餐饮，不确定座位，而且它是独此一家。

成功的专家型品牌必须保持专一性，不能让业务延伸而失去专家地位。一旦企业失去焦点，专家地位就有可能让位与人。大众汽车曾经是微型车的专家，后来车子变得越来越大、越来越快，形形色色，现在日本车接手了它的微型车市场。Scott 以前是美国卫生纸第一品牌，但是它慢慢变成了各种纸类产品的集合，而 Charmin 成了卫生纸行业的领导者。

如果企业聚焦经营，自然会获得优势竞争力。同时要做的，是将自己的焦点传达出去。不要以为每个人都知道品类中的专家是谁，人们期望了解谁是品类中的专家，企业要确保顾客知道那就是自己。斯巴鲁(Subaru)是一家日本汽车公司，四处出击，经营很不景气。1993年，乔治·穆勒成为总裁，提出了一个问题：“企业的焦点在哪里？”答案是他们擅长四轮驱动技术，他们该聚焦于四轮驱动汽车，从而和丰田和本田区隔开来。随后，斯巴鲁迅速推出了广告，自豪地宣布他们不生产轿车，他们只是四轮驱动汽车的专家。这个行为扭转了一个

汽车公司的命运：公司的销量曾经直线下跌 60%，但它竟没有消亡，因为它实施了聚焦。



【战略就是领导方向】

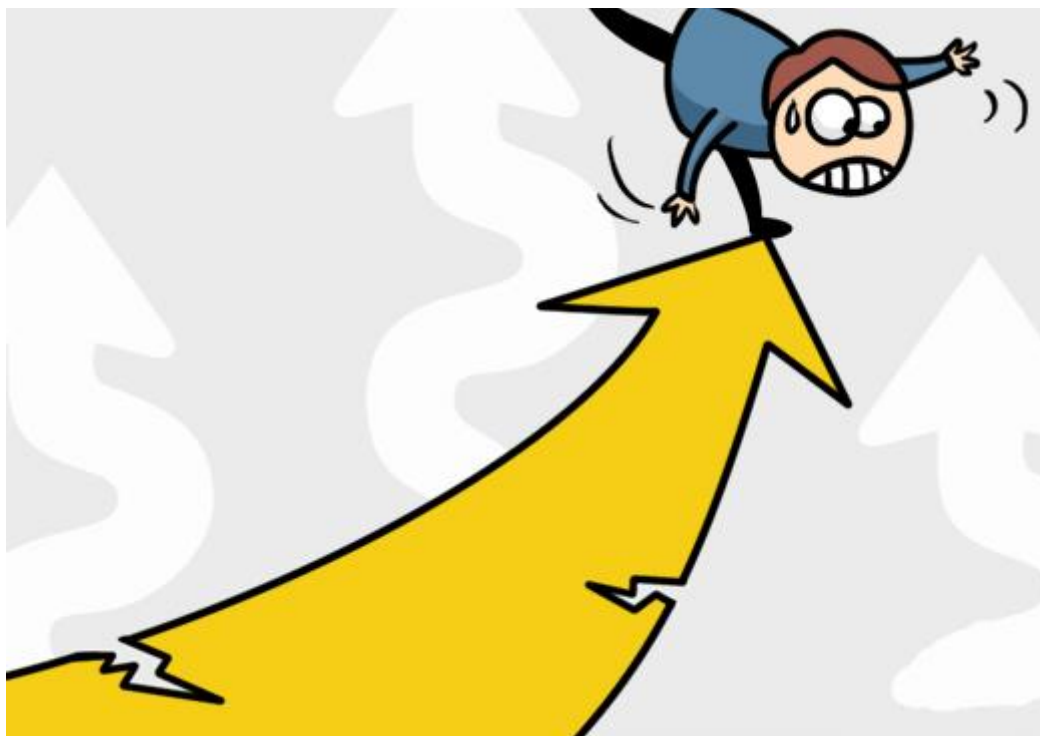
谈论领导力的著作很多，我至少看到有 3098 本书的标题上印有“领导”一词，而它们的论述大多数完全就是谬论。事实上，如何成为一个有效的领导者用不着要一本书来论述。德鲁克就用几句话来描述领导力：“有效的领导，就是深入地思考组织的使命，鲜明地定义、建立它。领导者订立目标，订立优先次序，订立并维持标准。”换句话说，领导者是个引领方向的战略家，而非循规蹈矩的管理人员。如果企业失去方向，一切都没有意义。

如何找到正确的方向？优秀战略家一定是站在市场的最前沿，贴近顾客、探究顾客心智的脉络，感受商业的潮起潮落。谦逊的山姆·沃尔顿一生中不停地走访他的每一家沃尔玛商店，甚至半夜里到装卸码头和工人交谈。很多企业家不像“山姆先生”，他们喜欢远离市场，似乎只有如此才像个领导者。企业越大，领导人越有可能和前线失去联系，这是制约企业继续壮大的最重要甚至唯一的因素。大型企业如果由于规模原因远离顾客心智这块战场，那么它会失去一些优势。

如果本书最终只警示一条法则的话，那就是战略的成败取决于是否将顾客心智视为战场。当领导者把精力集中在了解顾客认知，了解竞争对手在顾客心智中的优势和弱势时，就将会找到自己在心智战场可以占据的定位。接着，企业要着眼于远期，整合组织内部所有资源以形成长期一致的战略规划，来推动这个概念。

最优秀的领导者一定是出众的领袖，他善于鼓动和协调，用语言和实际行动强化公司的方向和愿景。美国西南航空公司总裁赫伯·凯勒赫是最伟大的领导者，他成了短途低价航运业务的国王，他的航空公司每年成为美国“最受尊敬”和“利润最佳”企业。赫伯是一个神奇的啦啦队长，他热爱员工并总能让士气高涨，深深地影响着公司的每一个人。赫伯·凯勒赫还具有卓越企业家的另一个特质：总会让业务焕发生机，并张扬出个性。一位出众的领袖对顾客和潜在顾客而言，

是一个强大的武器。他们令公司可亲可信，他们本人就会成为被追随者。



【战略就是实事求是】

过去 10 年中，我目睹美国很多大公司相继陷入困境和遭受失败，如宝丽来、AT&T、李维斯、安然、朗讯和其他从辉煌走向没落的公司，这些富有的公司无不人才济济，并得到咨询顾问和华尔街的大力推捧，各家的总裁年薪数百万美元，被媒体奉若神明。然而这些公司最终成为我的著作《大品牌，大麻烦》中的主角，它们犯了同一个战略错误：脱离现实。

在我看来，华尔街是众多战略失误的根源。在华尔街营造的环境中，唯一鼓励企业去做的事是“增长”，这是导致很多企业做出错事甚至坏事，直至无可挽回的祸根。增长应该是把事情做好后的顺带结果，其本身不值得作为目标。CEO 追求增长以保证任期和获取更高报酬，华尔街经纪人追求增长以保证名声和增加收入，他们为企业却考虑不够。企业有必要追求增长吗？没有！有时候增长的欲望恰恰是损害企业行为的根源。

大企业的弊端相当明显，它不愿创新或做出任何改变。IBM 不愿意促使自己的客户从大型主机转向小型机，通用汽车业不想让自己的顾客从大型车转向小型车。结果，这些企业对新业务表现出极大的麻痹和迟钝。很少有成功的企业这样说，“新概念更优秀，我们要抛弃既有的概念。”真实的情况往往相反，大企业会指出这些新概念的缺陷，他们忘了新事物经改进后能成为新生力量，改变市场格局。防御战的原则就是要自我攻击，大企业不用更好的概念攻击自己，别人就会替它完成。

虽然 CEO 如今无法跟踪每件事的进展，但是有一样他们必须关注，那就是市场现实。企业处于全球一体化的大竞争时代，商业即是战争，每个企业都在打一场营销战，而战场就是顾客心智。企业首要的定位法则是：开创新品类成为第一，胜过推出更好的产品。战略就是重返现实市场，让自己的企业和产品与众不同，并将差异化植入顾客心智，

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

【本文完】