

FOCUS

THE FUTURE OF YOUR COMPANY
DEPENDS ON IT

聚焦法则

企业经营的终极策略

[美] 阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译 梅清豪 校

上海人民出版社

FOCUS

THE FUTURE OF YOUR COMPANY
DEPENDS ON IT

聚焦法则

企业经营的核心策略

【美】彼得·德鲁克 著

陈国栋 译

上海三联书店

FOCUS

THE FUTURE OF YOUR COMPANY
DEPENDS ON IT

聚焦法则

企业经营的终极策略

[美] 阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译 梅清豪 校

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

聚焦法则:企业经营的终极策略/(美)里斯(Ries, A.)著;王笑歌等译.

—上海:上海人民出版社,2003

书名原文: Focus: The Future of Your Company Depends on It

ISBN 7-208-04688-3

I. 聚... II. ①里...②王... III. 企业管理—经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第042977号

Focus: The Future of Your Company Depends on It
Copyright © 1996 by Al Ries
Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback
Copyright © 2001 by Shanghai People's Publishing House
Published by arrangement with Harper Collins Publishers, Inc. (USA)
through Arts & Licensing International, Inc., USA

责任编辑 宋慧曾

特约编辑 钱雪门

装帧设计 张国梁

聚焦法则:企业经营的终极策略

[美]阿尔·里斯 著

王笑歌 许茜 夏菁 译

梅清豪 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

商务印书馆上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 20 插页 4 字数 275,000

2003年8月第1版 2003年8月第1次印刷

ISBN 7-208-04688-3/F·1024

定价 38.00元

导读

运用之妙 存乎一心

王方华

上海交通大学管理学院常务副院长

中国市场学会副会长

“定位”一词现在对于市场营销学界的专家和从事市场营销的人员来说一点也不陌生，但是在 1972 年美国当代营销大师阿尔·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）在美国《广告时代》（*Advertising Age*）杂志上撰写的文章《定位新纪元》（“The Positioning Era”）发表之前，恐怕没有人知道这个字眼。到了 21 世纪的今天，“定位”两字已是无数营销学者和营销人员在做营销战略和规划时的专业词汇。“定位”的产生和流行离不开以上两位大师的创新的观念和准确的定位。而此后他们再度联手合作的一本营销学名著《定位：头脑争夺战》（*Positioning: The Battle For Your Mind*），再次引领市场营销学界的“定位”潮流。

中国加入 WTO 以后，各行业的企业都面临如何全新定位的问题。如何在新的机遇下，找到适合自身的市场定位、找到企业产品的市场营销定位、打造企业的品牌、有效运用网络，是企业关注的焦点所在。中国的企业同样要求准确的定位。定位从某种意义上讲，就是企业根据实际情况，塑造其产品的特殊形象，寻找在市场上的一个特定位置。这种位置主要取决于消费者或用户如何认识该产品，取决于他们对产品的评价，所以，产品定位实际上是一种心理效应。

前几年,很多企业在发展战略上选择大而全的多元化模式,多种产品的同时并存消耗企业大量的资源,这样的模式究竟是否适合企业的发展?上海交通大学管理学院营销研究中心的研究人员基于上述问题,一直试图寻找国内外探讨企业、市场、产品定位等方面的书籍,以供我国企业管理层和市场营销人员阅读和借鉴。“蓦然回首,那人却在。”上海人民出版社出版的一套由当代市场“定位”大师——阿尔·里斯和杰克·特劳特等美国营销专家合作的系列读物使我们兴奋不已。《22条商规》(*The 22 Immutable Laws of Marketing*)、《聚焦法则:企业经营的终极策略》(*Focus: The Future of Your Company Depends on It*)、《打造品牌的22条法则》(*The 22 Immutable Laws of Branding*)、《打造网络品牌的11条法则》(*The 11 Immutable Laws of Internet Branding*),这四本美国管理类畅销书,以简洁的语言、精辟的思想、创新的理论等独有特色成为企业战略和市场营销战略领域中不可多得的一套权威著作,在美国一出版即受到众人瞩目。

普利司通/火石轮胎销售公司董事长苏尼尔·库马(Sunil Kumar)曾说:“现实世界的市场营销人员发现,花费大量的精力也很难

学会工作战略的一个重要的要素——集中。阿尔·里斯和杰克·特劳特是经营集中教学中最成功的老师。”在阅读这套系列读物的过程中，我们深深为作者丰富、真实、不同行业的集中定位的案例所触动。这套系列读物在通俗之中不乏理论的渗透，让读者从美国大型公司定位的胜利与失败之中寻求经验和教训，从中小型公司发展的有效定位并取得成功中找到希望。阿尔·里斯渊博的知识，丰富的实战背景，对于案例的信手拈来，以及他对定位理论的新发展、新变化的介绍，都使我们对把这套读物翻译成中文产生浓厚的兴趣。为使更多的企业高层管理人员、有志于从事市场营销的读者或者对市场营销感兴趣的人士能从中获益，我们完成了《22条商规》等4本系列书的翻译工作。

在阿尔·里斯的定义中，“定位首创于产品。一件商品、一项服务、一家公司、一家机构，甚至是个人……都可加以定位。然而，定位并不是指产品本身，而是指产品在潜在消费者心目中的印象，即产品在消费者心目中的地位”；“定位，就是要替你的商品或品牌找到一个适切的‘字眼’或‘概念’嵌入消费者的心中，而不会迷失在传播的丛林中”；“世界上大部分的著名品牌在某种意义上代表一种简

单”。在这套系列读物的点点滴滴之中无不反映了作者的思想,甚至在书的取名上也映射作者“定位”和“简单”的思想。

《22条商规》中,阿尔·里斯与杰克·特劳特为消除市场营销过程的神秘和误区,总结了他们数年来对市场基本原理和问题的研究,把他们的成果浓缩归纳成影响与决定市场营销成功和失败的22条法则。他们以深入浅出、精练的语言告诉读者,当你理解并掌握市场营销法则时,才能设计出一个卓越的市场营销计划。大多数“经理们常常以为,只要市场营销计划设计得好,组织得好,再加上资金支持,就一定会有效”,但是“如果市场营销计划失策,那么无论你多么精明,也不论计划的预算有多大,都毫无例外的是在浪费金钱”。“那么你如何才能避免第一个犯错误呢?最容易的办法是要让你的市场营销计划符合市场营销法则。”在这本书中,你既可以从很多美国公司的错误中建立你的防弹战略,同时,也可以从成功的美国公司的经验中找到适合自己的定位战略。22条易于领悟和掌握的市场营销原则贯穿了阿尔·里斯的“简单”思想。两位大师联袂合著的《22条商规》本身就深刻地体现了市场营销的法则。

阿尔·里斯在《聚焦法则:企业经营的终极策略》中再次强调了

其“集中”经营的理念。这本书致力于市场营销过程的真正目标,即市场营销不仅是提供产品和服务,而且是在开创未来;不仅是开创公司的总体未来,而且是公司业务的具体前景。而集中经营恰恰能预见企业的未来前景,并通过具体的步骤实现企业的前景目标。企业通过让自身更加集中化的种种方法,可以变得赢利更多且更加强大。作为里斯商业智慧再添的美妙一笔,该书的观点新鲜有趣又发人深省。书中引用中国的一句谚语“脚踩两只船注定是要落空的”,更准确地反映了阿尔·里斯一向的提倡:要成功就必须集中经营,必须将精力放在最有可能成功的业务上。该书还提出一个有意思的论点,即在生产和理财轮番成为公司的战略进程重点之后,现今公司的重点应转移到市场营销上。既懂财务又懂市场营销的总裁才是当今最有竞争力的管理者。如何通过集中经营来开创公司未来?作为市场营销专家的阿尔·里斯在公司管理上的独特见解将会令公司的管理人员拍案叫绝。

《打造品牌的 22 条法则》是阿尔·里斯和他的女儿劳拉·里斯合作的成果。父女的联手更显示了阿尔·里斯当红市场营销专家的美誉,该书延伸并发展了《聚焦法则:企业经营的终极策略》一书的

思想,探讨怎样把一种产品和服务打成一个世界级品牌。此书甫一出版即成为品牌圣经。作为权威的品牌专业教材,《打造品牌的22条法则》一反传统教材的篇幅冗长与定价昂贵,沿用《22条商规》的简单和定位的惯例,浓缩复杂的理论和原理,用22条适宜快速阅读的小标题予以支持,辅之以美国大公司品牌战略案例的证明,让读者在繁忙工作之余轻松阅读。该书进一步提出市场营销过程本身也应集中化的观念,帮助企业在今天狂乱而拥挤的市场中找到穿越混乱的捷径,这就是打造品牌的过程。什么样的22条打造品牌的法则有如此效力?让我们到《打造品牌的22条法则》一书中去发掘。

《打造网络品牌的11条法则》是阿尔·里斯和女儿劳拉·里斯再度联袂的佳作。互联网是十年难得一遇的革命性奇迹,较之50年来个人电脑、电子芯片、大型计算机和电视四大变革,互联网正在更多方面改变人们的生活。在互联网时代,最成功的品牌将是一种“交互性”的全新品牌、“独特”的品牌、“单一”的品牌和抓住时机的品牌。该书正是基于这一契机,用11条简练的法则指导每一家公司在网络时代应如何利用网络来建立他们的品牌。“集中”经营的思想同样穿插于该书的字里行间,充分反映了阿尔·里斯和女儿劳拉·里

斯适应环境变化的灵活性,而且也印证理论是随着时间和环境的改变而不断发展变化的。当你的公司面临这样的变化时,如何在网络上打造品牌?这是一本不可不看的新网络时代品牌权威书籍。

阿尔·里斯等的这套系列读物力求能给人们带来观念上的冲击,我们真诚希望这套系列读物的出版能引起我国企业界和学术界的深刻反思,以全新的视角思考中国企业的未来发展战略和战略定位,结合我国国情,创造性地吸收和运用阿尔·里斯、杰克·特劳特等的经商智慧和营销精髓。事实上,尽管这套系列读物的案例主要来自美国的公司,但其中的很多见解,无疑是值得我们借鉴的。

“运用之妙,存乎一心。”祝大家成功。

专文

大竞争时代 企业如何重新定位

邓德隆 陈奇峰*

阿尔·里斯是和杰克·特劳特齐名的营销战略家，和特劳特共事长达 26 年之久。《聚焦法则》是里斯专为企业家而写的一部管理学著作，目的是以定位理论帮助企业在大变局中重塑经营的方向。

随着中国企业融入全球化的程度加深，大竞争时代必将来临。何为大竞争时代呢？即全面而深入地与世界级企业实现完全的竞争。相对于大竞争时代来说，眼下中国企业面临的竞争环境，十年以后再回头看就像茶话会般轻松。企业该如何应对这个即将到来的大竞争时代？很显然，必须根据新的竞争环境重新定位自己，也就是本书所言找到企业新的焦点。比方说，诺基亚原来是一家电视显像管、卡车轮胎、卫生纸等无所不做的企业，每年亏损达 1.4 亿美元。后来它卖掉了数十种产品，聚集于手机行业，终于成为全球手机第一品牌，并一举超越飞利浦、西门子成为欧洲第一企业。

依里斯的观点来看，中国目前的一线企业普遍面临危机，大家惯常采取的更是与聚焦法则完全相反的因应之道。市场大了，竞争多了，在原有领域的投资回报率降低了，中国企业就纷纷展开多元

* 作者分别为特劳特(中国)品牌战略咨询公司(www.trout.com.cn)总经理、策略总监。

化业务，更致命的是通常采用品牌延伸策略来实现多元化。于是我们看到一幅幅蔚为大观的企业大串联现象，家电企业纷纷进入电脑行业，电脑企业争相进入通讯行业……这导致了中国企业的个性，普遍是“小而全”，鲜有能在某个领域握有产业主导权的，这样的企业在大竞争时代将不堪一击。

里斯如今是 70 多岁高龄长者，见他演讲依然神采奕奕，风采不输当年。其《聚焦法则》也是日见精神，真理广播。在今日的中国，《聚焦法则》无异于暮鼓晨钟，对中国企业的战略走向有振聋发聩作用。实际上，中国作为后发国家，最大优势就在于没有大企业多产业布局的包袱。在国际级大企业集团的竞争中，我们可以通过聚焦于其中某个环节，如某个产品或服务，甚至某个产品中的某个部件，在局部形成绝对优势并最终握有这个局部的主导权。例如喜之郎在食品业的果冻领域，格力在家电业的空调产品，远大在中央空调的直燃机型，均已采用这种战略获得了初步成功。如果有更多的企业实施这种聚焦战略，中国企业将在大竞争时代大放异彩。

值得警惕的是，这些企业的下一步战略很容易偏离聚焦法则，

转而走向多元化。小天鹅就在洗衣机上成功后进入空调行业，比亚迪也从电池业进入了汽车业，等等。事实上这些企业在原有领域远远没有获得主导地位，还有相当大的市场空间可供开拓。本书提供给企业家一个重要观念，即市场的最高成就是最终能在人们心智中握有一个类别的主导权，占据一个字眼，使企业的品牌成为某个类别或某种价值的代名词。换言之，这就是在消费者心智中建立强势品牌。

在犹太教的圣经中记载着这样一个故事：石头掉在花瓶上，花瓶碎了；花瓶掉在石头上，花瓶碎了……这个故事是犹太的先哲在告诫子孙，任何时候都要运用这个原理，从而创造出我是石头，竞争对手是花瓶的局面。聚焦法则告诉我们如何实践这个古老深邃的智慧。

前言

未来企业领袖 = 杰出营销专家

我大半生的时间是从事营销和营销研究，本书将讨论企业如何聚焦经营的问题。

我认为市场营销过程中的真正目标——它并不仅是提供一种产品或服务，而是开创未来。

企业管理的首要任务是开创未来；不仅仅是整体意义上的未来，还包括了公司业务的具体前景。从某种意义上说，聚焦经营能预见前景如何，并能通过具体步骤达到前景目标。

这就是市场营销的主旨。

彼得·德鲁克曾经写道：“任何企业都有两个且只有两个基本功能——营销和创新。”

他还说过：“营销是企业显著且惟一的功能，企业之所以不同于其他人类组织是因为它将一种产品或服务推向市场；而教会、军队、学校和国家都并非如此。任何视将产品或服务推向市场为己任的组织都是企业。任何不从事营销或只是偶尔为之的组

织都不属于企业性质，而且永远也不可能如企业一样运营。”

现在是营销得到它应有的重视的时候了。尽管彼得·德鲁克早在1954年初版的《管理实务》一书中就谈到过上述观点，但这些还是经过了很长时间才为美国公司的董事们所接受。

而且在当时，公司们改变其战略重点的进程是极其缓慢的。

第一次世界大战后，公司的重点是生产。管理的艺术只是体现在弗雷德里克·泰勒的时间与动作的研究当中。当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。

第二次世界大战后，公司重心逐渐转移到财务上。管理的艺术则体现在“资产组合”中。买卖公司，牟取高利的企业便是成功的商家。

今天的情形又怎样了呢？管理中的生产和财务方面都已轮番上过阵了，今天公司的重心是营销。

微软的比尔·盖茨，MCI的伯特·罗伯茨，佩罗集团的罗斯·佩罗，沃尔玛的山姆·沃尔顿，ConAgra的麦克·哈泼，麦当劳的弗雷德·特纳，沃特·迪斯尼的迈克尔·埃斯纳，宝洁的约翰·斯梅尔，可口可乐的罗伯特·戈祖埃塔，以及通用汽车的罗杰·史密斯，他们有何共同之处呢？

你会认为他们是过去十年中最杰出的总裁。的确如此，据《广告时代》的说法，他们还是1985~1994年的“年度最佳营销者”（迈克尔·埃斯纳

1995年再度折桂)。

《广告时代》认准了当今企业界的现实。总裁其实也是市场总裁。惠普的创建者之一大卫·帕卡曾说过：“营销部门的工作太重要了。”

说微软是近十年来最成功的公司未免会引起争议。IBM的罗·盖斯特纳曾对比尔·盖茨和其公司评价道：“以我在营销方面20年的经验来看，我们在软件领域最大的竞争对手并非是科技出色的公司，而是市场做得最好的公司。”

你也许会问，一个做营销的人怎么会写一本管理的书呢？问得好。

问得好，但更胜一筹的问题是：我们怎样定义管理者？

答案就是：他是一个能读懂资产负债表和损益报告表的市场营销者。