

《定位》作者特劳特最新力作

大品牌 大问题

“定位”之后的企业发展战略

BIG BANDS BIG TROUBLE

[美] 杰克·特劳特 ◆著
by Jack Trout

海南出版社 三环出版社



BIG BRANDS BIG TROUBLE

大品牌
大问题

《定位》作者最新力作
“定位”之后的企业发展策略

[美] 杰克·特劳特◎著

by Jack Trout

莫竹芬◎译

海南出版社

Big Brands Big Trouble : Lessons Learned the Hard Way

by Jack Trout

Copyright © 2001 by Jack Trout

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体字版权 2004 海南出版社

本书由 JOHN WILEY & SONS, INC. 授权翻译出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2002-84 号

图书在版编目 (CIP) 数据

大品牌, 大问题 / [美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著; 莫竹苓译; -海口:

海南出版社: 三环出版社, 2004.6

书名原文: Big Brands Big Trouble: Lessons Learned the Hard Way

ISBN 7-80700-057-0

I. 大... II. ①杰...②莫... III. 企业管理-质量管理-经验-美国

IV. F279.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 033772 号

大品牌 大问题

作者: [美] 杰克·特劳特 (Jack Trout)

译者: 莫竹苓

责任编辑: 刘德军

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李鹏

责任印制: 李兵

印刷装订: 北京宏伟胶印厂

读者服务: 杨秀美

海南出版社 三环出版社 © 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

开本: 690mm × 1020mm 1/16

印张: 12

字数: 180 千字

印数: 1-5000 册

书号: ISBN 7-80700-057-0/F·6

定价: 35.00 元

本社常年法律顾问: 中国版权保护中心法律部

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

本书献给那位多少年来对我缠个不休，要求我写写这个话题的绅士。为了避免麻烦，我隐去其名。

前 言

近些年，企业的执行官们更喜欢追求任务模型了。说不定，汤姆·彼得斯就是用他合著的精彩大作《追求卓越》（哈珀罗，1982），给这个潮流狠狠地煽了一把火。

卓越，如书中所说，并不等同于长命百岁，但是自此以后，书中提供的很多任务模型马失前蹄。

这本书利用了麦肯锡公司对75家备受推崇的公司的研究结果，加入了内容丰富的访谈资料和前后25年的文献资料。要够上卓越的资格，每一个拔尖的公司都得在老长一段时间内，有超人的增长和健康的业绩。可这本如此流行的畅销书出版没几年，那些卓越的公司，已有很多陷入了麻烦，例如数码设备（Digital Equipment, DEC）、IBM、数据通用（Data General）、凯马特（Kmart）和柯达（Kodak）。回想起来，这本书还不如改名叫《追求战略》。

书中提到的教训太家常了，传统得有如母性和苹果派：和顾客保持亲密接触；迅速抓住创业精神的价值；利用员工开发生产率；获得价值和以价值为导向；各司其职。（懂了吧。）我偏爱一句老话：“敏于行动。”DEC公司一位高级经理的下列一番话常被人引用：“我们一有大麻烦，就抓来10名高层伙计，让他们在一间屋子里待上一星期，等他们拿出方案，并执行。”事后证明，他们拿出的方案是错的。“10个伙计一间屋”的教训未免太多。

汤姆·彼得斯以后的大作也没有给你更多的指引。《财富》有一篇文章说得好：“你和彼得斯谈得越多，你越觉得，整个90年代，彼得斯

越来越喜欢谈论禀赋异常的怪才，谈论无法效仿的例子。”（2000年11月13日）

更近一些时候，以举例为主的畅销书一直是《基业长青》（哈珀克林斯，1994），詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯合著。他们热情洋溢地描写了把波音（Boeing）、沃尔玛（Wal-Mart）、通用电气（General Electric）、IBM 之类的企业变成如今的行业巨头的“大大的粗鲁的大胆的目标”。

《基业长青》的作者们建议仿效的那些公司都是1812年（花旗集团）到1945年（沃尔玛）之间成立的。当初，这些企业不必应付如今全球经济下这般的激烈竞争。它们的成功经验，固然有很多你可以学习，但它们有过令人望尘莫及的成长经历，那时候的企业生涯单纯得多。结果，这些任务模型对今天的公司们用处不大。

我有个更好的办法。

利用这办法，不仅更容易吸取失败的教训，还能对哪些可行，哪些不可行，给你一个更全面的分析。我们一向被教导，要从失败中吸取教训。看看超级大品牌生涯中伴随着的“起起”和“伏伏”，就知道错误往往在哪里了。最近从辉煌巅峰跌落到捉襟见肘地步的公司，可不算少啊。

读过我以前几本书的读者已和案例研究中提到的一些公司打过交道了。我以前就写过这些公司，这一次，我把它们置于显微镜之下，要把导致它们困境的基本原因揪出来，并给予某些救它们于水火之中的建议。

在这些故事中，我第一次描绘一些个人经验。这不是一本包罗万象的书，但它用开诚布公的分析，帮助读者理解，把一个资金充裕、绩效非凡的公司置于大麻烦之中，是多么轻而易举的事情。

而且，大麻烦还不好解决。

目 录

- 第一章 企业通病及其高昂代价 (1)
- 第二章 通用汽车：把成功之道抛在脑后 (15)
- 第三章 施乐：未能兑现的预期 (25)
- 第四章 DEC：从排行第二到名落孙山 (39)
- 第五章 AT&T：从垄断到混乱 (47)
- 第六章 利维·斯特劳斯
——忽视竞争，祸害企业 (57)
- 第七章 佳洁士牙膏
——看，妈妈，没有蛀牙 (65)
- 第八章 汉堡王
——永远在新管理层掌中 (73)
- 第九章 泛世通
——品牌的死亡之旅 (83)
- 第十章 美乐酿酒公司
——太遥远的“美乐” (91)
- 第十一章 马狮
——“自上而下”思考模式的负面案例 (101)
- 第十二章 风中的麻烦
——存在悬而未决问题的品牌 (113)
- 第十三章 顾问成排，百无一用 (125)

2 BIG BRANDS, BIG TROUBLE

第十四章	百无一用的董事会	(137)
第十五章	华尔街	
	——除了麻烦，一无所有	(145)
第十六章	知己知彼，百战不殆	(155)
第十七章	越大越难管	(165)
第十八章	成也 CEO，败也 CEO	(175)

CHAPTER

1

企业通病及其高昂代价

很久以前，我从通用电气开始了自己的职业生涯。那还是 20 世纪 60 年代，事后想想，那真是一个奇妙的时代。我们知道，那会儿，竞争还无影无踪。

通用电气的全部对手就是一个叫威斯汀豪斯的公司，可按照当今的标准，它都谈不上是真正对手。威斯汀豪斯是个玩家不假，但通用电气太把它当回事了。假如竞争消失，政府就该抓住通用不放，拆分它在“电气”上的股份了。

回想当初，谁都没有对犯错真正在意，因为 CEO 们说，他们终归能把失去的业务夺回来。（杰克·韦尔奇还没到通用电气。他接手之后，每个人都对犯错担忧多了。）

时过境迁

如今有这么多竞争对手，只要你犯一个错误，他们就马上抢走你的业务，而你夺回来的机会渺茫，除非别人也出错。指望竞争对手出错，就好像赛跑的时候，指望别的选手摔跤。这可不是一个非常聪明的战略。

更糟的是，每次赛跑都选手如云。每一个产品都被我所称的“选择专制”纠缠左右。顾客的选择太多了，你每走错一步，勾来的不是一个，而是一群竞争者利用你的失误。更为惨痛的是，失去的业务抢不回来，永远消失。（第二章讲的通用汽车故事戏剧性地展现了这个问题。）

接下来的各章里，我详细描述了大公司们犯的 error 和付出的巨额代价。大品牌故事开讲之前，先看看在时下竞争过于激烈的世界里犯的通病，略微提示一下它们的教训，还是很有用的。

错误一：“跟风”

许多人相信，市场营销的根本是要说服潜在顾客，他们的产品或服务更好。他们告诉自己：“我们可能不是第一个，但我们打算做得更好。”

没错，可假如你进入市场迟了一步，不得不和阵容齐整的大对手作战，那么你的营销战略可能错了。跟风不是办法。

且想想百事可乐推出的柠檬汁产品。虽然超市的货架上，苏打水泛滥成灾，销售平平，百事可乐还是推出了 Sierra Mist，和雪碧（Sprite）、七喜（7UP）抗衡。这已是两次错误尝试之后的第三次了（前两次是 Slice 和叫做“风暴 [Storm]”的产品）。

他们的推广战略是——“更好的”苏打水。唐·赫德森是百事负责战略与市场营销的副总裁，他在《华尔街日报》上大吹特吹，说 Sierra Mist 将是“更清澈、更清淡、更令人神清气爽的柠檬汁”。

好嘛，我们等着瞧，可我不会赌它成功，因为在我看来，它太像“跟风”了。

跟风还有一大缺陷。第一个问世的 brand 名称往往演变成类属名称。施乐（Xerox）、舒洁（Kleenex）、可口可乐（Coke）、斯柯齐胶带（Scotch Tape）、戈尔纺织（Gore - Tex）、疯狂快干胶（Krazy Glue）、Q-tips，全都比跟风的竞争产品先得月。

如果成功的秘诀就是抢先占据潜在顾客的头脑，那么大多数公司该采取什么战略呢？更好的产品战略。基准是企业管理领域很流行的话

题。它打着“终极竞争战略”的幌子，比较和评估你公司的产品与行业最佳产品的差距。它也是常被称作“全面质量管理”（TQM）的过程中的关键环节。

基准不起作用，是因为人们根本无视产品的客观质量，只看好进入头脑的第一个品牌。你是跟风的，你就是二流的。市场营销是认知之战，不是产品之战。

当你进入一个市场，“差异性”才是高人一筹的战略。为什么你和本品种的其他玩家有差异？能有理有据地说出那个差异，就能避开跟风的陷阱。（怎么做到这一点，我的另一本书《要么有差异，要么死蹉跎》〔威利，2000〕中重点讲到了。）

错误二：不知所售何物

说来你要吃惊，可我多年来的确费了大量时间指出，人们究竟在卖什么东西。用简单易懂的方式界定产品，非常关键。

公司无论大小，往往经历过描述产品的艰难时期。特别是碰上新产品和新技术的时候。

他们就用晦涩的术语描述产品。这番努力注定被拒之门外。

在头脑中定位产品必须从“这个产品是什么”开始。我们根据产品类别分类和储存信息。面对一个潜在顾客，如果你向他描述一种让人迷惑不解的产品，你进入他头脑的可能性就几乎为零。

PDA 是什么？

当苹果电脑推出牛顿（Newton）——他们所谓的“PDA”——的时候，想想看会有什么问题？

不用多想，他们最大的定位问题是：我们在卖什么？

第一份印刷广告提出了这个问题：“牛顿是什么？”电视广告则问：“牛顿是什么？牛顿在哪里？谁是牛顿？”

然而，苹果电脑没能用浅显易懂的词汇解答这些问题。

4 BIG BRANDS, BIG TROUBLE

PDA，或“个人数字助手”（personal digital assistant），不是产品，也不大可能成为产品。（PDA 另有戏称：真他妈抽象，Pretty Damned Abstract。）

公司不创造产品，用户才创造。而且，就连用户也从未把 PDA 转换成一种产品。你听说过有人问起他的 PDA 吗？听起来像是医学问题。就连工会媒体也批评“助手”一词成了类属名词。

你不可能强加于人。顾客要么打算用你的产品名称，要么不用。如果不用，你就得放弃它，找一个新的产品名称。

牛顿消失了，简单的高科技形成体棕榈（Palm）连连取胜。

说清楚你在卖什么

面对为你要卖的东西取一个名的艰巨任务，要从简单分析新产品的工作原理开始，然后试着用词汇描述它。汽车问世的时候，被隆重命名为“没有马的马车”（简洁明了地描述了汽车的原理）。“有线电视”则对其工作原理作了精确描述。

市场营销取得的最大成功来源于对产品的基本而有力的解释。

多年前，一家名叫“天腾”（Tandem）的公司利用“容忍缺陷的”电脑在市场上站稳了脚跟。

王子（Prince）用“超大的球拍”革新了网球拍业务。

奥维尔·雷登贝克用“美食家的爆米花”震撼了爆米花市场。

这些产品都一目了然，简单易懂。顾客明白，这些公司在卖什么，这些产品究竟有何不同。

改进你的产品名称

总有些时候可供你调整你对所卖产品的解释，从而增进成功机会。一家阀门公司取名叫冠石（Keystone），卖一种他们称作“四分之一转的关键阀”。虽然够得上精确描述，反映了阀门的工作原理，但要说清楚他们在卖什么，肯定不那么容易。当我细细查阅产品说明的时候，才发现，原来它就是“零漏损阀门”。这才是对他们正在卖的东西的精彩

得多的说明。

通用磨坊（General Mills）也发生过一起类似的焦点变化事件。当时他们在讨论，如何改进他们著名的“帮手”产品（汉堡包、鸡肉和金枪鱼）。依照传统，它们是被当成肉食的“延伸部分”在出售。这个明显不讨好的概念本身就不是一个有力的创意，日子好过的时候，尤其如此。

看待这个产品的另一种方式是，把所有配料一锅煮，这种砂锅菜，或者那种砂锅菜。既然通用磨坊已经卖出了几亿美元的“帮手”，你也可以说“帮手”是“美国流行的做砂锅菜的方法”，而且有57种口味，贝蒂·克罗克有很多菜谱支持这个概念。

美味的砂锅菜横扫各个收入阶层。（嘿，是玛莎·斯图尔特做的。）就连美国癌症研究所都称赞说，砂锅菜是把更多种类的营养食品加入到一道菜里的好办法。

“帮手”汉堡包之所以成为更响亮的品牌，关键是更好地表达了公司在卖什么。

变化要施巧劲

调整产品概念务必当心，因为你很难改变顾客或潜在顾客的心思。只要对这产品有一丝丝经验，顾客就会认定他是对的。头脑的认知往往被解释成普遍真理。即使不是从未，至少人们很少出错——至少在自己心里面。

以后的各章举例说明了这个问题，比如施乐试图说服人们，它不只是复印机公司，却从未成功过。

金宝汤（Campbell's soup）为何在美国数一数二，到了英国就一文不名了？为什么亨氏汤（Heinz soup）在英国排行老大，到了美国就成了手下败将？市场营销是认知之战，不是产品之战。市场营销就是应对这些认知的过程。

曾有一时，一些软饮料公司的经理们相信，市场营销是口味之战。可口可乐公司生产了一种更甜的可乐，经过20万次口味测试，证明“新可乐”比百事可乐的味道好，也比他们最初的配方，如今叫做“可

口可乐经典”的产品强。

结局你也知道。研究表明的口味最差的可口可乐经典，迄今还是最畅销的可乐。新可乐无人问津。

你乐意相信什么，就相信什么。你想尝什么，就尝什么。软饮料的市场营销是认知之战，不是口味之战。

错误三：“真相终将大白”

不懂得市场营销是认知之战这个简单真理，每年让成百上千个准企业家栽了跟头。

市场营销人员一门心思做研究，要“抓住事实”。他们分析局势，好确定真理在他们一边。然后信心十足地朝市场营销领域进军，自以为有最好的产品，而且最好的产品终究要赢。

这是错觉。没有客观现实，没有事实，没有最好的产品。市场营销的世界里，只有顾客或潜在顾客头脑中的认知。认知才是现实。其余的都是错觉。

大多数市场营销的错误都来源于一个假设，假设营销人员在打一场现实基础上的产品之战。被一些营销人员视为营销的自然法则的东西，其实是以有瑕疵的假设为前提条件的。这个假设认为，产品才是市场营销计划的英雄，而公司以产品的优劣论成败。用自然的合乎逻辑的方式推销产品，为什么是错的，这就是原因。

错误四：“别人的创意”

搞跟风产品是糟糕透顶，搞跟风的创意同样问题重重。潜在顾客的心目中，两家公司不可能分享同一个创意。

当竞争对手在潜在顾客心中拥有了一个词汇或定位，你再去贴上同样的东西，就算徒劳。

沃尔沃（Volvo）以“安全”的概念先声夺人。其他很多汽车公

司，包括梅塞德斯-奔驰和通用汽车在内，都曾试图以安全为基础发起营销运动。然而，惟有沃尔沃在潜在顾客心目中留下了“安全”这个信息。

在小节干电池领域，你还可以发现另一种以别人的词汇为目标的大规模市场营销活动。那种特别的、粉红色的劲量电池（Energizer）努力把“长命”的概念从金霸王（Duracell）手中夺走。不管永备公司（Eveready）用尽了多少小节干电池，金霸王仍可以用“长命”这个词笑傲江湖。金霸王抢先占领了顾客的头脑，以这个概念先声夺人。连“dura”（耐久之意）这个词缀都在为它传情达意。

研究人员可以误导你

把大公司带入傻瓜陷阱或死胡同的，往往是叫做研究人员的那群不得了的职员。庞大的研究队伍被雇用，由焦点群体操作，再把调查问卷排列成表，然后，反馈回来重达3磅的报告，一张列满了用户希望产品或服务具备的各项品质的清单。假如那便是顾客想要的，那也就是我们应该给予的。

人们对电池反映的最大问题是什么？它们往往在最尴尬的时刻“报销”。那么电池的头号品质是什么？寿命长，当然啦。假如寿命长是人们想要的，那便是我们应该大做广告的。对吗？错。

其他公司早有此想法，这一点，研究人员可从没告诉过你。他们宁愿鼓励客户启动大规模的市场营销计划。他们的理论是，只要你花的钱够多，你就可以拥有这个创意。对吗？错。

几年前，汉堡王（Burger King）开始走下坡路，从此再未恢复元气。市场研究表明，快餐食品最流行的品质是“快”（不奇怪吧）。于是，凡是大多数热血沸腾的营销人员该做的，汉堡王都做了。他们告诉广告代理商，“如果世人想要快，我们的广告就该告诉他们，我们很快。”

研究人员却没能强调，麦当劳早已被视为本国最快的汉堡连锁店。“快”属于麦当劳。大无畏的汉堡王发起了广告活动，口号是“快餐时代的最佳食品”。计划很快演变成一场灾难。广告代理商被解聘，管理

层被炒鱿鱼，公司被收购，颓势一发不可收拾。（第八章的焦点对准汉堡王。）

“唱反调”吧，年轻人

对手们已经有的词汇或定位，你便不能再享有。你得找别的词汇；得找出另一种品质。

公司太喜欢仿效领导者了。“他们一定知道什么可行，”基本原理这么说，“所以我们也依葫芦画瓢吧。”这主意不好。

比这好得多的办法是，找到与领导者相反的品质，以便揭领导者的老底。这里的关键词汇是“相反”——不是“差不多”。

当初，可口可乐是原创者，所以成了老年人的选择。百事可乐则成功地定位为年轻一代的选择。这已是陈年旧事了。最近，百事可乐在推广“快乐”，可口可乐则推广“享乐”。你能想像两者推动同一个概念吗？依我看，他们真像在搞共谋。

自打佳洁士占有“齧齿”了以后，其他牙刷就回避“齧齿”，抓住口味、洁白、口气、小苏打、除菌等品质。随你怎么叫吧。

市场营销是创意之战。所以你若想取胜，必须集中围绕你自己的创意或品质大作文章。没有这些，就最好定个低价，非常低的价。

营销人员说，品质创造出来，并非个个平等。对于顾客，一些比另一些重要，你必须努力占有最重要的品质。没错，不过要是领头的那个品质被占了，你必须对小一些的业务量知足，这总比没有生意做好得多。

错误五：“我们很成功”

成功往往导致狂妄自大，狂妄自大往往导致失败。一成功，就容易忘乎所以。往往以自己的判断代替市场的实际需要。

通用汽车、西尔斯（Sears）、IBM 等公司，一待胜局定下，就开始狂妄自大。自以为在市场上无所不能。成功诱发问题。

DEC 曾经带给我们微电脑。白手起家的 DEC 渐渐成了拥有 140 亿美元的辉煌无比的大公司。DEC 的创始人是肯尼思·奥尔森，他的成功使他深信自己对计算机领域的看法没错，什么个人电脑，开放系统，最后还有精简指令集计算（RISC），他统统嗤之以鼻。就是说，肯尼思·奥尔森忽视了计算机产品的 3 个最重大进步。（趋势和潮汐一样，别跟它斗。）至于 DEC 的消亡问题，第四章作了解剖。

公司越大，CEO 越容易同前沿阵地失去联系。这恐怕是限制一家有限公司增长的惟一也是最重要的因素。其他因素则都偏爱大规模。市场营销就是打仗，战备的第一要务是队伍。军队越庞大，公司越大，才越有优势。

可要是大公司无法集中精力，打好发生在顾客心目中的营销之战，也就白白放弃了一部分优势。

罗杰·史密斯和罗斯·佩罗特在通用汽车的交火说明了问题。罗斯·佩罗特在通用汽车董事会的时候，常利用周末时间拜访交易商和买车。他还批评罗杰·史密斯不这么做。

“我们得拿核武器炮轰通用汽车的制度。”佩罗特说。他提倡用原子弹轰炸发烫的车库，小火炉发动的豪华轿车，以及经理们使用的餐厅。（罗斯·佩罗特对经商比从政在行多了。）

和大公司相比，小公司在思想上更靠近前沿阵地。这或许就是它们过去几十年取得快速增长的一个原因。它们还没有被成功搅昏头。

错误六：“做一切事，为一切人”

一旦你试图为一切人做一切事，你注定要卷入麻烦。一位经理说得好：“我宁愿一处强，也不愿处处弱。”

“做一切事”的这类想法导致了所谓的“产品延伸”。

从狭义来看，产品延伸是把一件成功产品（比如 A1 肉酱）的品牌名称安放在一件新产品（A1 鸡肉酱）身上。

听起来很合乎逻辑。“我们生产了 A1，了不起的肉酱，在红肉业务方面占领了绝对份额。可人们不吃牛肉，改吃鸡肉了，于是我们来生产