

我就是与众不同!

**超越产品
挑战类比的成功实践**

(美) 乔·卡洛威 (Joe Calloway) / 著
张 义 / 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

我就是与众不同!

Becoming a Category of One

超越产品挑战类比的 成功实践

How Extraordinary Companies Transcend Commodity and Defy Comparison

(美) 乔·卡洛威 (Joe Calloway) / 著

张 义 / 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

MAY 52 / 12

Joe Calloway: Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies Transcend
Commodity and Defy Comparison

Copyright © 2003 by Joe Calloway.

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

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。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内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-8304

图书在版编目 (CIP) 数据

我就是与众不同! ——超越产品挑战类比的成功实践 / (美) 卡洛威
(Calloway, J.) 著; 张义译. —北京: 电子工业出版社, 2004.3

书名原文: Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies
Transcend Commodity and Defy Comparison

ISBN 7-5053-9679-X

I. 我… II. ①卡… ②张… III. 产品—市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012195 号

责任编辑: 刘露明 钟殿舟

印 刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 960×640 1/16 印张: 16.25 字数: 200 千字

印 次: 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 24.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书
店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮
件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

所谓“与众不同”，是指超越某个具体类型和范畴的束缚和羁绊，创造出一种极具个性和特色，甚至完全属于自己的全新领域，借此来达到独领风骚、不同凡响的境界。在这本以创建与众不同型企业为核心思想的著作中，知名商业作家兼演讲家乔·卡洛威先生向广大读者揭示了这样一条思想深刻但简洁易懂的道理：当优质的产品和低廉的价格等商品性因素已经无法使你拥有竞争优势时，你务必要超越商品的限制，在那些非商品性因素，诸如企业文化、品牌、客户服务、员工队伍等方面投入更大精力，甚至做其他人不愿意做或是根本就做不好的事情。只有这样，你才能在如今这个竞争异常激烈的经营环境中立于不败之地，获得更大的发展。

在本书中，作者向我们揭示了那些与众不同的企业所值得借鉴和学习的经验和启示。

它们都会做出慎重的、可执行的决策。它们不会把各项重大决策停留在空洞的口号和大大小小的动员会上。相反，它们会采取实际行动来将自己企业的业绩提升到新的高度。

它们都对自身都有着清醒的认识。在回答自己究竟是怎样的企业这个问题时，它们并不仅考虑自己所销售的产品或服务，而关注自己的员工、股东和顾客所看重的事情。

它们总能不断“破旧立新”，在变革和创新中谋求企业的长足发展。它们会主动放弃那些带领它们取得今天这样成就的方法，为的是腾出空间来使用那些将来会有有效的方法。

它们不是顾客眼中的普通企业。它们努力让顾客们享受到一种令人陶醉的购物体验，而不只是关注质量和价格问题。

它们都能认识到品牌是企业的根本。它们清楚，它们的品牌就是自己的身份、承诺、能力，以及自己兑现诺言的积极态度。

它们总是注重员工队伍的建设。它们努力吸引各个领域的优秀人才，真正做到了广纳贤才，为我所用。

它们都在关注着一个问题：顾客。它们不仅在面对顾客时总能遵循三条基本原则，而且清醒地意识到顾客才是市场的真正“主人”。

在这本书中，卡洛威先生没有使用任何生僻或时髦的语言，主要是简单易行的经验之谈。通过他的引导和帮助，你将有机会了解到那些与众不同的企业所走过的成功之路，同时，你还有机会掌握它们的成功战略，并且运用到自己的企业经营实践中。

译者以为，这本书具有很大的借鉴意义和实用价值。当前，中国的很多企业在面对来自国内的激烈竞争时总显得束手无策，老是无法摆脱“价格战”这种怪圈。读过这本书之后，这类企业就不难明白，只要它们超越商品本身的约束和限制，探求并驾驭那些非商品类因素——

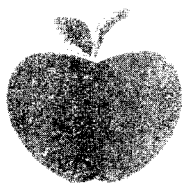
企业文化、品牌、客户服务以及员工队伍等，它们必定会找到一条适合本企业的发展道路。

在本书的翻译过程中，译者得到了东北财经大学国际商务外语学院多位同事的无私帮助和多次指点，在此深表感激！此外，电子工业出版社刘露明女士和钟殿舟先生也对该书的编辑和出版给予了极大的支持，在此一并表示感谢！

译者水平有限，本书的翻译中如有不当之处，敬请各位指正！

译者

2003年12月



前 言

不要老想着怎样成为行业的领头羊，你可以建立一个与众不同的行业，使这个行业中，只有自己一家企业。这正是本书所讲的内容。

20 多年来，我有幸作为咨询顾问与世界上一些最好的公司有过合作。在此期间里，我对这些公司产生了浓厚的兴趣。无论是大公司，还是小企业，它们都不仅能获得成功，而且能长久地、以真正与众不同的方式保持成功。

从这些公司身上，可以得到很多有益的经验 and 启示，这些经验和启示可以直接应用到你的经营活动中，而不管你是经营一家大公司还是单枪匹马地做着小买卖。尽管有些经验可能会让你获得些意外的惊喜，但要指望从本书找到一些立竿见影的窍门和良方，那么你会失望的。虽说这些经验简单易行，但却具有一定的挑战性。在所有的经验中，最让人感到吃惊的莫过于那些非常平凡、普通的人做了其他人不愿意做的事，最终取得了不同寻常的巨大成功。

无论企业本身或它们所处的行业有多大的规模，都

有一条主线贯穿于这些与众不同的公司的发展史中。你可能对我们要讨论的某些公司很熟悉，而大部分公司你可能闻所未闻。让我感到非常意外的是，这些与众不同的公司无处不在。你可以在自己的街坊四邻中找到它们，你也认识为它们工作的那些人。它们中既有诸如 LensCrafters 公司和拖拉机供销公司（Tractor Supply Company）这样的大型零售企业，也有在大众商业刊物上从未露过脸的公司，诸如极富创造力的影片制作公司，以及规模虽小但经营得有声有色的牙医诊所。

本书主要探讨的是那些随处可见的与众不同的公司。虽说那些公司与你我的公司没什么两样，但是，由于它们极具特色的经营方式，它们确实取得了与众不同的经营成果。不难想像，我们大家都非常清楚西南航空公司的成功史（我将在本书中讲述其中一个故事），那段故事的确很吸引人，但是，我觉得更能激励人也更实用的故事，讲述的是农场和乡村的杂货店、保险经纪公司或是移动电话的销售经理，如何努力去获得最佳的业绩和最大的成功。

真正值得注意的地方在于，如此形形色色的公司都有一些不寻常的成功贯穿于它们各方面的经营活动中。适应于仅有 10 名员工的小公司的方法与对数十亿美元的大型公司有效的策略没什么两样。这些想法可不是出自我本人，我只是进行了总结和汇报罢了。我希望自己在这个过程中能学到有关经营成功的一些知识，但是，我毕竟算不上这方面的专家。真正的专家是你在这本书中将要遇到的那些人，因为正是他们带领着自己的企业不断前进，不仅使经营业绩上了一个新台阶，而且从一个成功走向另一个成功。

要成为与众不同的公司首先都是从一个有意识的决

策开始的。我研究的每个公司都经历过“生死攸关的时刻”。对有些公司来说，那是一种“要么坚持，要么放弃”的经历，它们要么下定决心将自己企业的业绩提升到新的高度，要么关门大吉，改做别的买卖；有些公司曾经危机四伏，但却发展成如今这样卓越的企业；而其他公司认识到自己不能满足于眼前的成功，结果它们有了今天这样的成功。

在这些与众不同的公司当中，每个公司都对自身有着清醒的认识。在界定自己的时候，它们并不考虑自己所推销的产品，它们关注的是自己的员工、股东和顾客所看重的问题。与其说它们一心想赚钱或推销更多的商品，不如说它们想提供优质的服务、完成预期的目标和取得巨大的成功。这并不是说它们都是由一些“解救众生的大善人”组建起来的公司，实际上，我认识那些与众不同的人，也与他们当面交谈过，我发现他们都有着强烈的竞争意识，而且每个人都称得上是精明老练的生意人。但是，他们都胸怀更远大的目标，而这个目标与他们目前的工作密不可分。

在我们大多数人看来，心甘情愿地放弃曾经有效的一些做法无疑是最令人畏惧的一种挑战。那些与众不同的公司不仅放弃了那些带领它们取得今天这样成就的有效策略，而且经常把这种所谓的“成功窍门”扔到门外，为的是腾出地方来放那些接下来会有有效的方法。过去的成功常会成为一种陷阱，一种极具诱惑力、让人无法抗拒的力量。在与众不同的企业中，企业领导总会鼓励他们的员工们探寻下一个伟大的想法，即便刚开始遭到了人们的嘲笑和批评。只有那些真正具有创新精神的领导才会营造出一种宽松的环境，促使创新活动不断涌现。

顾客们会将你看做一件商品，看其他企业也一样。在他们的眼中，你是件商品就得与同类商品展开价格大战，除非你能采取有效的措施，超越商品的局限。只有当你通过一种明确有效的方式使自己与众不同时，你的公司才能发展为与众不同的企业。即使是宝马（BMW）那样的质量型公司，也认识到质量不再像过去那样是实现差异化的关键因素，要想在如今竞争异常激烈的市场中获得成功，你必须要创造一种令顾客陶醉的购物体验。

品牌就是你的一切。我说的品牌不是你的名称、你的商标，或者你的广告，那其实并不是你的品牌，那不过是你介绍自己品牌的方式罢了。你的品牌就是你的身份、你的承诺、你的能力，以及你兑现诺言的积极态度。每个与众不同的公司都在整个组织内部全力以赴地树立、推介和保护自己的品牌。品牌存在于当前顾客和潜在顾客的头脑中。你的品牌就是他们对你的看法。

在各行各业和形形色色的专业领域中，那些卓越的公司，无论它们的规模有多大，都在关注着一个因素：顾客。那些与众不同的公司遵循着下列三大原则：

- 比任何其他人都更了解顾客。
- 比任何其他人都有更密切的与顾客的关系。
- 比任何其他人都拥有更好的与顾客的情感沟通。

满足顾客的需要似乎是最古老的经营原则，但是，最让我吃惊的是，事实上很少有公司把自己的经营活动建立在这条原则的基础上。而那些与众不同的公司几乎毫无例外地都努力去赢得自己的顾客，并使他们成为自己的终身顾客。

顾客们的期望从来没有像今天这样高过。到了明天，他们恐怕会提出更高的要求。你的顾客总免不了把你与所有其他公司进行对比，而不仅仅与同行业的其他公司



进行对比。所以那些与众不同的公司总会想方设法在整个市场而不只是在己具体的经营范围内树立典范。一家银行可能会从同一条街上的医院在处理客户关系的做法中得到启示，发现一个很好的自己的做法。

在我提供的与众不同公司的案例分析中，我选择了我认为的最优秀的公司——拖拉机供销公司。倘若你以前没有听说过它，那么你用不了多久就会了解到它的情况。拖拉机供销公司的员工们将世界上最古老，也是最基本的经营原则作为公司获得成功的基础。顾客的忠诚度富有传奇色彩，而员工的精神鼓舞人心。乔·斯卡利特和吉姆·赖特向我们介绍了有关领导才能的诸多经验、教训，而这些经验和教训也是我所听到的最有意义的东西。目睹拖拉机供销公司20年来不断地发展和壮大，我感到无比欣喜和高兴，也很感谢他们愿意与我们在本书中共享他们的成功经验。

最后，我在书中介绍了自己与一些非常特殊的人物进行的谈话和讨论。这些人向我们揭示了与众不同的企业都有哪些精髓。从谢里尔·斯科特一门心思地学习，到简·赫特森努力帮助其他人获得成功，在这些坦率而真诚的采访中，他们所提供的一些经验教训可以给任何行业中的任何人带来帮助，只要他希望自己企业的经营业绩能再上一个新台阶。

撰写这本书是一段使人谦虚，同时真正让人感到满足的经历。近年来，我们听到了很多有关美国的企业和公司的负面消息，但是，我从这个项目中重新获得了一种信心：好人会有回报，只要你平等对待和尊重每个员工及顾客，那么你一定走向成功。我希望，这本书将帮助你和你的企业达到与众不同的境界。

从卖产品到卖个性！

你

如何将自己突显出来？

如何能为顾客识别出来？

如何在顾客心中产生独特的感受？

如何在顾客心中占据独有的位置？

**这需要你与众不同。
想要与众不同、独树一帜？**

第一步

读这本书；

第二步

再读这本书，因为只读一次无疑会错过很多精彩和有价值的建议；

第三步

运用从本书中学到的理念；

第四步

重读本书，
回顾里面的精华；

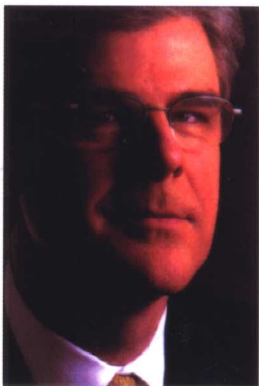
第五步

给公司每个关键人物买这本书，重复以上步骤。

谁的品牌？

品牌不是你的广告；品牌不是你的标识；品牌不是你公司的名称；品牌也不是你的产品。你的品牌也许根本就不是你想的那种样子。你的品牌可能也不是你希望成为的样子。实际上，你的品牌根本就不属于你！

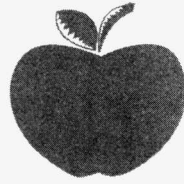
你的品牌属于你的顾客以及其他任何对你公司有印象的人。你的品牌就存在于顾客的心目中。你的品牌就是顾客对你的认识和看法，你对他们做出的承诺，以及他们对你是否实现了诺言的判断。



乔·卡洛威
(Joe Calloway)

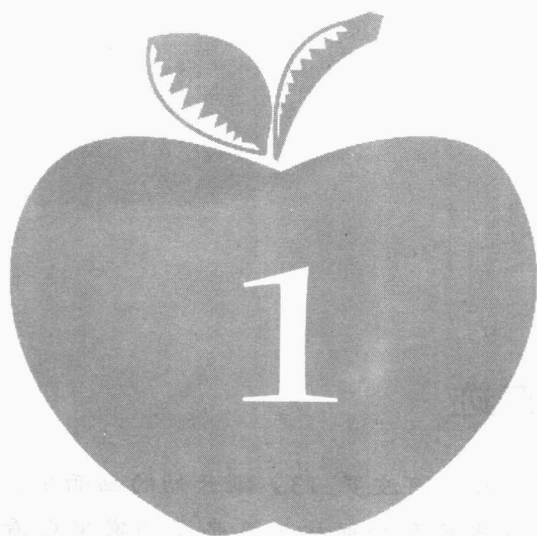
品牌创建和竞争定位的专家，成功地帮助许多企业赢得竞争优势。他的客户犹如企业界的“名人录”，从瑞典的报纸、英国的酒店、南非的公司到宝马和IBM这样的世界级品牌都是他的客户。

他经常就经营活动发表演讲，已入选“国际演说家名人堂”。



目 录

第 1 章	行动起来	1
第 2 章	认识自我	27
第 3 章	成功属于过去	59
第 4 章	商品陷阱	85
第 5 章	品牌是企业的根本	111
第 6 章	三大顾客原则	139
第 7 章	顾客的现状	165
第 8 章	案例分析：拖拉机供销公司	191
第 9 章	与众不同企业的成功秘诀	223



第1章 行动起来



并非奇迹

在影片《阿波罗 13》刚开始的画面中，一群宇航员聚集在吉姆和玛丽林·洛弗尔的家里观看一场现场直播，当时播放的是一个让人感到不可思议的重大事件：他们的队友尼尔·阿姆斯特朗就要成为人类历史上第一个踏上月球的人了。在这群宇航员中，我们不难感受到一种聚会般的轻松气氛。当新闻广播员沃尔特·克罗凯特宣布登月行动正式开始时，我们能听见阿姆斯特朗的那段永载史册的话语：“这是我个人迈出的小小步，但却是人类迈出的一大步。”人们的情绪平静了许多，几乎是充满了敬畏之情。

在节目结束后不久，聚会散了，大家各走各的路。由汤姆·汉克斯扮演的吉姆跟妻子玛丽林坐在他们家的

决定大干一场是迈向与众不同的企业的第一步。

后院里。抬头仰望着皎洁的月亮，吉姆说道：“从现在起，我们就生活在人类曾经登上月球的这个世界上了。那并不是什么奇迹。我们才刚刚决定大干一场。”

决定大干一场是迈向与众不同的企业的第一步。可惜，人们通常不能迈出这一步。大多数公司从来都没打算要行动起来。它们也从未痛下决心要成为不同凡响的企业。他们所做的只是谈一谈，或是开个会，或是写一些行动报告，展望一下如何成为不同寻常的公司，但是，它们从来没有“决定大干一场”，换句话说，它们从来没有下定决心去把握机会、实现梦想、追求新的成功。

慎重的决策

据我观察，那些了不起的公司都有一条贯穿始终的主线：它们在追求伟大的目标时总能非常慎重地做出决策。这种决策可以体现为很多种形式。那可能刚开始是一个人，或许就是公司的总裁做出的决定；那也可能是多年来的集体决定，只是最后由某个人在会议上说：“咱们就这么干吧！不妨看一看咱们究竟能走多远，咱们究竟能有多大乐趣，咱们究竟能赚多少钱。”但是，在某个时刻，那些与众不同的公司会做出明确的决定，然后才会大干一场。事实上，这一切都可以归结为某个关键时刻，为了捍卫它们的成果，它们不断地坚持那项决定，没有丝毫的动摇。

大多数公司从来都没打算要行动起来。

他们所做的只是谈一谈，或是开个会，或是写一些行动报告，展望一下如何成为异常出色的公司。