

董事会里的战争

企业管理层的25个营销误区

WAR IN THE BOARDROOM

WHY LEFT-BRAIN MANAGEMENT AND RIGHT-BRAIN MARKETING DON'T SEE EYE-TO-EYE AND
WHAT TO DO ABOUT IT

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
劳拉·里斯 (Laura Ries)

寿雯◎译



机械工业出版社
China Machine Press

董事会里的战争

WAR IN THE BOARDROOM

WHY LEFT-BRAIN MANAGEMENT AND RIGHT-BRAIN MARKETING
DON'T SEE EYE-TO-EYE AND WHAT TO DO ABOUT IT

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
劳拉·里斯 (Laura Ries)

寿雯◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会里的战争 / (美) 里斯 (Ries, A.), (美) 里斯 (Ries, L.) 著; 寿雯译. —北京: 机械工业出版社, 2013.8

(定位经典丛书)

书名原文: War in the Boardroom: Why Left-Brain Management and Right-Brain Marketing Don't See Eye-to-Eye and What to Do About It

ISBN 978-7-111-43434-4

I. 董… II. ①里… ②里… ③寿… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 162953 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-4199

Al Ries, Laura Ries. War in the Boardroom: Why Left-Brain Management and Right-Brain Marketing Don't See Eye-to-Eye and What to Do About It.

ISBN 978-0-06-166919-4

Copyright © 2009 by Al Ries and Laura Ries

Published by arrangement with Harper Collins Publishers, USA.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Al Ries and Laura Ries 通过 Ries & Chuang & Wong Branding Consulting 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王金强 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 16.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-43434-4

定价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

定位理论

中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自 1972 年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》(*Advertising Age*) 刊登“定位时代的到来”(The Positioning Era Cometh) 系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已 41 年。自 1981 年《定位》(*Positioning*) 一书在美国正式出版，距今已经 32 年。自 1991 年《定位》首次在中国大陆出版（其时该书名叫《广告攻心战》）距今已经 22 年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓“洋理论”在中国市场“水土不服”的问题。其根本原因在于，定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国

企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为 A (America) 模式，把日本企业主流的经营哲学称为 J (Japan) 模式。总体而言，A 模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J 模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许仁者见仁，很难有实质的结果，但如果比较这两种模式典型企业的长期盈利能力，则高下立判。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的 J 模式企业盈利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在 1999 ~ 2009 年 10 年间的营业数据：

日立销售收入 84 200 亿美元，亏损 117 亿美元；

松下销售收入 7 340 亿美元，亏损 12 亿美元；

索尼销售收入 6 960 亿美元，税后净利润 80 亿美元，销售净利润率为 1.1%；

东芝销售收入 5 630 亿美元，税后净利润 4 亿美元；

富士通销售收入 4 450 亿美元，亏损 19 亿美元；

三洋销售收入 2 020 亿美元，亏损 36 亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司 10 年间的经营成果居然是亏损 108 亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国 500 强企业平均利润率高达 5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是 J 模式之下实体企业普遍糟糕的盈利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过了四个重要的发展阶段。

20世纪70年代：定位的诞生。“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

20世纪80年代：营销战。20世纪70年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985年，《商战》（*Market Warfare*）出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”“进攻战”“侧翼战”“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

20世纪90年代：聚焦。20世纪80年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光的数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

21世纪：开创新品类。2004年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》（*The Origin of Brands*）出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种，是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的是开创并主导新品类，苹果公

司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至成为美国国家竞争力的重要组成部分。

过去 41 年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的 A 模式企业普遍具有良好的长期盈利能力和市场竞争力。

在欧洲，20 世纪 90 年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短 10 年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了 A 模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的 J 模式企业。任天堂则是典型的 A 模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的 2007 年为例，索尼销售收入 704 亿美元，利润率 1.7%；任天堂销售收入 43 亿美元，利润率是 22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的 2 倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取 J 模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在 1% 左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的 A 模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了 5% ~ 6% 的利润率，与全球 A 模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、盈利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于 A 模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的 J 模式转向 A 模式。从这个意义上讲，对于 A 模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过 20 多年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也必将成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理

重构企业大脑

1982年，时任麦肯锡公司咨询顾问的汤姆·彼得斯与沃特曼出版了《追求卓越》(*In Search for Excellence*)一书，这本书中列举当时堪称“卓越”的40几家企业，并从这些企业身上总结出了“采取行动”“接近顾客”“以人为本”等卓越企业的八大特质。此书甫一出版，就在全美乃至全球企业界产生了巨大的影响，一举奠定了汤姆·彼得斯“管理大师”的地位。

然而仅仅10年之后，从20世纪90年代开始，被书中列为“卓越”的公司纷纷开始出现了问题：王安公司破产，达美航空处于破产边缘，国家半导体公司一蹶不振，IBM经过重大的变革和重组才得以从巨额亏损的泥潭中走出，书中最为推崇的DEC公司（时为美国第二大电脑公司）也最终被康柏收购。这一结果大大出乎汤姆·彼得斯所料，以至于他甚至不再相信有所谓的“卓越”企业存在。然而，究竟是什么原因让这些“卓越”

的企业变得平庸和虚弱，他一直未能找到答案。

巧合的是，就在汤姆·彼得斯还在忙于酝酿和写作《追求卓越》一书的某一天，定位理论的创始人艾·里斯先生正在 DEC 的 CEO 肯·奥尔森的办公室里与之就未来的战略进行着激烈的讨论。在整整一天的争论之后，肯·奥尔森最终没有接受里斯先生提出的“把战略聚焦到未来更有前景的个人电脑上，抢在 IBM 之前推出世界上第一台个人电脑”的建议。奥尔森认为，DEC 可以推出比 IBM 更好的个人电脑，胜利最终属于 DEC。后来的结局证明，正是这一天的决定使得 DEC 丧失了成为全球第一大 PC 企业的机会。

更为巧合的是，里斯先生同样为 IBM 等其他“卓越”企业的高层提供了战略咨询。与汤姆·彼得斯等人看法截然不同的是，里斯先生认为这些企业虽然从“管理”的角度堪称卓越，但从营销的角度却存在严重的战略问题：王安原本代表打字机品类，随着 PC 的兴起，打字机逐渐被替代，王安公司也推出了 PC，但由于仍然使用王安品牌，注定无法获得成功；IBM 代表主机服务，推出 PC 之后，仍然使用同一品牌，存在严重的战略骑墙；而达美航空则长期缺乏差异性的定位；摩托罗拉的多元发展必然稀释品牌竞争力，必须分拆业务；柯达除非在数码相机领域启用新品牌，否则消亡不可避免……

为何在管理大师眼中的“卓越”企业，在营销大师看来却问题重重？事实上，在里斯先生半个多世纪的咨询生涯中，他和他的伙伴们的大部分时间都是在为这些“卓越”的大企业提供战略咨询，观念的碰撞使他无可避免地经历了无数次企业董事会里的战争，战争大多以管理派 CEO 们获胜而企业最终选择了糟糕的战略而告终。对此，深感遗憾之余，也引发了里斯先生深深的思考，半个多世纪之后，里斯先生和劳拉女士终于给出了答案。

《董事会里的战争》一书揭示了一个普遍存在于全球企业界的惊人现

实：“企业大脑”存在严重的先天缺陷——左脑和右脑严重失衡，其中占据绝对比例的企业为“管理思维”的左脑所主导，成为畸形的左脑型企业。这些企业的典型特征就是具有良好的内部运营管理和效率，但由于缺乏右脑的“营销思维”，这些企业往往在营销和战略上将不可避免地陷入误区。回顾《追求卓越》一书中所列出的那些后来陷入困境的卓越企业，以及今天不断陷入困境的企业：美国三大汽车公司，松下、日立等以“精益”管理著称的日本企业，皆属此类。

值得关注的是，中国企业界的情形有过之而无不及。长期以来，中国企业普遍习惯于发自企业内部的提高内部效率、降低成本的竞争方式，却弱于立足企业外部、营销导向的思考。除书中提及的联想以外，海尔、海信、格兰仕等企业所遭遇的发展瓶颈，甚至整个家电行业的集体疲软都与此有关。

在某种意义上，本书的发现不仅解答了前面所提的那个一直困扰管理大师们的问题：究竟是什么原因让这些“卓越”的企业变得平庸和虚弱？而且本书也为“卓越”的企业提供了新的定义：迈向卓越的企业必需具有健全、平衡的企业大脑，能够良好地协调和利用“管理思维”及“营销思维”。在现实中，那些真正称得上基业长青的少数企业，如可口可乐、宝洁正是这种“左右脑”平衡的典范。从国内的情况来看，那些实现了两种思维相对平衡的企业也成长良好，如格力、蒙牛、娃哈哈等。从这个意义上讲，当前企业所面临的首要课题，正在于重构健全、平衡的企业大脑。

然而，作为全球营销领域顶尖的大师和营销派思维的代表，里斯先生与全球大企业的“管理派”CEO们长达半个多世纪的“战争”经验证明“两种截然不同的思维方式要完全相互理解，几乎不可能”。所以，如何重构健全、平衡的企业大脑对于企业管理层而言，任重而道远，这或许正是企业跨越平庸，迈向卓越必需的门槛。

该书逐一列举了管理派与营销派两种思维方式对 25 个关于营销、品牌与战略关键问题截然相反的观点。几乎每一条观点背后，都有与企业 and 品牌有关的兴衰故事，由此也足见企业面临的巨大决策风险，可谓一念之间，谬以千里。期望中国的企业家们能从《董事会里的战争》一书中体会定位大师的良苦用心和微言大义。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理

被划分的大脑

人类的大脑分为左右两个半球，每个半球处理不同类型的信息。

左半脑处理连续的信息，以线性和系统方法用语言进行思维。

右半脑处理平行的信息，用图像进行思维，负责抓取重点。

思维习惯通常被其中一个半球主导，这与人类的另一个特征是一致的。

有人惯用左手，也有人惯用右手。类似地，有人用左脑思考，也有人用右脑思考（这两种情况并不互相影响，用左脑思考的人可以惯用右手也可以惯用左手，反之亦然）。

你属于哪一种？

如果你是一个企业的 CEO，那么你很有可能是左脑思维者。在做出决定之前，你需要得到事实、图表、市场数据和消费者调查的支持。否则，盈亏结算和股票市场

值也不会成为商业中最基本的衡量标准了。

如果你从事营销方面的工作，你很有可能是右脑思维者。你的决定常常是凭借“本能的直觉”，很少或几乎不依靠任何支持性的证据，否则也不会有像营销这样富有创造性的学科了。

语言思维 vs. 视觉思维

两者的另一个显著差别是左脑思维者偏好语言思维，而右脑思维者偏好视觉思维。

当一位管理派人士做演讲时，他通常站在讲台后，照着题词板或文稿朗读。

当一位营销派人士做演讲时，他通常站在屏幕前，展示很多图片或影像。

左脑思维倾向的管理层即使在演讲时使用幻灯片演示，那些视觉上的元素也不是图像，只是一些文字。

因为他们是语言思维导向的，所以左脑思维者有很强的口头表达能力，而右脑思维者通常是很好的写手。

为什么？因为相比于语言思维，在纸上书写文字更像是视觉挑战。例如，在信件和电子邮件中，右脑思维者通常会在每一行中表达一个完整的意思。

分析性思维 vs. 全局性思维

那些研究风险管理科学与艺术的左脑思想家们聘用博士建立复杂的计算机系统，在复杂的抵押贷款文件档案中分析每一个出错的可能。

现在看起来似乎是他们遗漏了可能出错的价值约 7 000 亿美元的东西。^①

全局性的右脑思维者会在全局中看到重点。为什么要把钱借给无力偿还的人？

计算机是绝对的“左脑思维”机器——可以对几百万条信息进行分析和追踪，却在抓取重点时彻底迷失。

华尔街上那些金融机构依靠计算机来决定投资风险，这正是左脑思维者典型的愚行。正如沃伦·巴菲特（Warren Buffett）所言：“不要做公式化的傻子。”

一台计算机只会往后看，它只能对已经存在的数据进行分析。人类的大脑，尤其是习惯于右脑思维的，会对未来可能发生的事情进行设想。

确定 vs. 不确定

逻辑和分析性思维使人们对预知未来的能力充满信心。毕竟，如果你已经对一个情况的众多细节都进行了研究，你就应该能预见接下来会发生的事。

这就是左脑思维的领导者通常对他们的预知能力抱有绝对信心的原因。

如果董事会的办公桌上有很多战略方案，当 CEO 带着他对未来的看法参与会议时，讨论就无法进行。“我们就执行第一个方案好了，因为它会在可见的未来给我们带来最好的结果”，讨论就此结束。

我们带着挫败感离开会议。面对一个对未来有着非凡预知能力、知晓适合公司战略的 CEO，我们无从与之争论。

① 作者也可能暗指尽管有这样庞杂的系统对次贷进行分析，但是美国政府于 2008 年 10 月通过方案，斥资 7 000 亿美元来挽救由次贷引起的全球金融危机。——译者注

你知道吗，包括你正在阅读或即将阅读的书籍在内，所有的印刷媒体都将在 2017 年之前废弃。至少微软的 CEO 史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）在 2007 的时候是这样预言的。

“不出 10 年，我们今天定义为媒体的任何形式，无论是印刷媒体、电视或互联网，都将通过 IP（网络协议）和数字信号传输，”鲍尔默先生如是说，“所有的内容都将通过数字信号传输，任何你阅读的内容也将由屏幕来承载。”

正如我们记得的，广播的普及使报纸和杂志过时，电视也让广播过时了，那么互联网会让所有这些都过时的。等着瞧吧。

“确定”是左脑思维者的记号，而右脑思维者从不如此确定（这个世界太大、太复杂，太让人困惑，任何人都无法真正领会）。

如果你会对不同战略的结果持有不确定性，那么你很有可能会想尝试一个全新的概念。

再问一次，你属于哪一类型？

也许你会认为你可以支配你的左右脑同等灵活地思考，但研究表明这不太现实。

两手同能 vs. 两脑同能

左手画方、右手画圆几乎不可能。许多人被认为是可以平衡地使用左右手（比如棒球比赛中左右手都能打的击手），但其实他们是左撇子，经过了长期训练才能灵活地使用右手，反之亦然。

平衡使用左右半脑也几乎不可能实现，你可以学习如何练习使用你不常用的那半边大脑，但要做到左右同时平等地工作基本是不可能的，先天就决定了你在生活中是左脑思维者还是右脑思维者。

这也不是什么坏事。

这样的思维差异造就了各行各业：艺术家和银行家、会计师和音乐家、教师和房地产经纪、作家和工程师、建筑师和律师。

每个职业都吸引着左脑或右脑思考的人。管理和经营一个企业或许需要逻辑和分析性思维的人，但是企业同样需要一个直觉敏锐、能全局思考的人来推行营销。

再问一次，你属于哪一类型

当第一次提出这个概念时，大部分人都认为自己是左脑思维者。为什么？因为绝大多数人都很自信。他们认为自己总是对的，错的总是那些持反对意见的人。

“我是对的，你错了。”是人类大脑最普遍的态度，这也没什么害处。但是人类是如何发展起如此强烈的信念的？人们认为这一定是逻辑和分析性思维的结果。

这也不全对。你同样可以是一个非常自信的右脑思维者。直觉性的思考也像逻辑思考一样对自己抱有确定的态度——甚至更加确定，因为他们不需要用事实来支持自己的结论。

即使你不能平衡使用大脑，但你仍然在使用左右两个半脑，只是更偏好其中一个。这就像人们用双手干活，但习惯于用左手或右手。

然而，当左右大脑严重失衡时，就会像患有自闭症（左脑失衡）或读写障碍症（右脑失衡）等大脑失调症状一样。

一些大脑正处于发育阶段的儿童患有此类症状，神经学专家认为这是可以通过加强刺激其中一个半脑得到完全治愈的。大脑平衡中心（**Brain Balance Centers**）是这个方法领域的开拓者。