



Differentiate or Die

Survival in Our Era of Killer Competition

与众不同

——极度竞争时代的生存

「美」 杰克·特劳特(Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金(Steve Rivkin)

屈陆民 译

定位之王

特劳特

又一力作!

献给罗瑟里夫林

一个让“独特销售主张”得以扬名世界的人

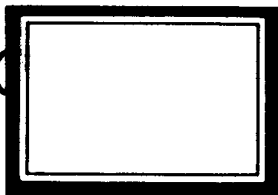
他真正是一位领先于自己所处时代的人

我们大家根本没有意识到这个世界会变得多么具有竞争性

华夏出版社

ntiate d

Survival in Our Era of Killer Co



与众 不同

——极度竞争时代的生存

「美」 杰克·特劳特(Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金(Steve Rivkin)

屈陆民 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

与众不同:极度竞争时代的生存/(美)特劳特著;屈陆民译.
—北京:华夏出版社,2005.1

ISBN 7-5080-3660-3

I. 与… II. ①特… ②屈… III. 市场营销学—研究
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140263 号

Copyright © 2000 by Jack Trout

All Rights Reserved.

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

本书中文简体版由威利父子国际版权公司授权华夏出版社出版发行。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2001-0646

与众不同:极度竞争时代的生存

[美]特劳特 著

屈陆民 译

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京京科印刷有限公司

版 次:2005 年 1 月北京第 1 版

2005 年 5 月北京第 2 次印刷

开 本:670×970 1/16

印 张:12.25

字 数:176 千字

插 页:2

定 价:20.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

序

我和我的伙伴们一直都在宣扬追求与众不同的重要性，仿佛已经经历了几生几世。

在《定位》一书中，成为与众不同就是要在潜在顾客的脑海里把自己区分开来。

在《营销战》一书中，追求与众不同则意指借助某种区分创意进行防御、进攻、包抄，或是展开游击战。

在《22条永恒的营销法则》一书中，变得与众不同就是借助某种区分创意来创建一个品牌。

在《简洁的力量》一书中，与众不同就意味着采取某种完全围绕着区分的战略。

追求与众不同是我们近30年来一切工作的核心所在。

你也许就此以为迄今这种讯息已经传播出去了，人人都在忙着将“区分战略”融入自己的计划当中；而且每个人都会着手寻求自己的区分创意。这种想法对吗？

错啦！

我们常常碰到的是两种类型的组织。一种是仍旧没有领会和掌握“与众不同”的实质，仍旧一直在借助“更高质量”、“优良价值”或者以前可靠的“优良产品”在市场上应战。他们觉得自己的产品优胜于竞争对手，而且认为真相即将大白于天下。

他们让那些大谈质量、授权、客户导向以及各种领导力的权威专家们环绕在自己一旁；遗憾的是，所有的竞争对手们也都被同一类鼓吹“你可以做得更好”的权威专家们围绕着。没有丝毫与众不同之处。

另一类组织意识到了与众不同的必要性。然而，经过一阵激励后，他们就会承认自己根本不知道怎么做。其借口是：我们的产品或销售队伍跟竞争者本来就没有什么大的差别。

他们常常受到一些鼓动人员的愚弄，这些人宣称可以实现顶峰业绩、胜赢观点以及有效习惯；遗憾的是，同样一类角色经常也跟竞争者们在一起，也在鼓动着竞争对手。毫无差异之处。

从大名鼎鼎的学者那里也得不到多少帮助。比如，哈佛的迈克尔·波特的确在宣扬独特定位的必要性，但他从来没有就如何变得独特给出过什么帮助。相反，他大肆谈论战略延续性、强化战略地位以及将权衡取舍最小化；而且无论哪个竞争者，只要支付费用，他就开讲。没有丝毫不同之处。

广告商们也乏善可陈，他们大肆谈论亲密关系的形成、喜爱程度、突破性以及绝妙意境，对他们而言，核心就是巧妙构思而非科学性。毫无差异性可言。

本书旨在改变以上谈到的所有那一切现象。它概括了许多你可以用来变得与众不同的方式，同时还可以避开那些听上去充满差异性而实则不然的诱惑。

有了本书在手，你就更加能够在这个非常无情而又充满竞争性的世界里兴旺发达。请不要怪我们一语双关：这本书不但能在你的企业里发挥作用，而且还能带来差异性的效果。

杰克·特劳特

简介

“连傻瓜都会想到出台特定政策,但创立一个品牌则需要创造能力、信念和坚持不懈。”

——大卫·奥格威

在当今极度竞争性的世界里,普通超级市场里的货架上都充斥着4万种品牌产品,购车者则会漫步到摆放着超过20家汽车厂商产品的售车展厅。对于营销商而言,区分产品比历史上任何时候都更加具有挑战性——而区分始终是成功营销的核心。更为重要的是,区分始终是一家企业赖以生存的关键所在。

在《与众不同》一书中,畅销书作家杰克·特劳特直言不讳,他批评营销商们每当应该致力于挖掘并销售其产品有价值的独特品质时,他们往往走捷径,玩弄高科技花样手法。为了确定某些营销商为什么能够成功地区分自己,而其他的则苦苦挣扎却大败而归,作者详细考察了成功的区分战略——从戴尔、西南航空公司、沃尔玛这样的巨头企业,到斯特赖特无酵饼公司这样的小企业,其成功故事应有尽有。

本书不仅仅是一部营销成功的故事选集,而是对当今最成功的区分战略进行了深入探讨。《与众不同》一书介绍了这些战略的内容,应该在何时何地加以运用,以及这些战略如何能够有助于你在一个拥挤不堪的市场上刻画出自己的形象。各种组织中的营销主管,无论规模大小,都能够通过下面这些战略学会如何实现产品区分:

●重谈 U.S.P.

罗瑟·里夫斯堪称经典的独特销售主张策略,针对今天的市场情形加以更新

- **定位**

了解人的大脑在区分过程中是如何运作的

- **拥有一个创意**

抓取某种区分创意、使其变得惹人注目并将其占为己有的一些技巧方法

- **竞争**

如何运用区分创意在市场上对抗你的竞争对手

消费者如今面临着选择机会的激增。在这种环境下，不同的产品特性要么很快就被竞争者仿效要么被消费者视为差异很小，或者两者兼而有之。尽管如此，那些未能在消费者脑海里将自己的产品或服务加以区分的厂商则根本没有希望。

《与众不同》一书概括介绍了许多你可以用来实现区分战略的途径，同时也对借助创造性、廉价、客户导向或质量驱动等方法实现区分的难度给出了警告，因为这些都是竞争者同样可以做到的事情。

荐 言

“定位之王的又一部杰作!”

——约翰·施纳特，约翰老爹国际公司 CEO

“《与众不同》以其通俗易懂的散文文体、对未来市场清晰的远见……以及如何挺过无法回避的疯狂竞争而存活下来的实际应对策略，使自己从嘎吱作响的营销书架上脱颖而出。

——丹·拉瑟，CBS 新闻

“我对《与众不同》的喜爱之处，就在于该书着力强调的逻辑、简洁以及明晰——抓住了问题的实质。在硅谷，像那样的特性可以在有午餐吃和被当做午餐吃掉之间发挥重要的作用。

——斯科特·麦克尼利，太阳微系统公司 CEO

“特劳特和里夫金非凡地阐明了区分战略就是成功营销的基石。”

——菲利普·科特勒，庄臣公司冠名杰出国际营销学
教授西北大学凯洛格管理研究生院

“我们通过成为第一并执行得力建立了自己的事业。特劳特和里夫金也在从事着同样的工作，他们阐述了即将推动明天营销战略的合乎时宜而又影响卓著的远见卓识。对任何希冀在无情而又充满竞争性的市场上取胜的人而言，本书都是必读之作。

——迈克·鲁特杰斯，EMC 公司 CEO

“网络公司主管们必须从《与众不同》一书中吸取教训。如果他们不这样做的话，我就会对其投资者感到惋惜。”

——阿伦·考恩，有形媒体公司 CEO，Bolt.com
联合创始人

“营销商们很容易就会放弃将自己与竞争者区分开来的尝试，特劳特有效地阻止了他们这样继续下去。”

——兰斯·克雷恩，克雷恩传播公司总裁

“有关区分是那些你根本不会相信能够被区分产品的伟大创意。”

——肯尼思·D·沃克，迈因克折扣店总裁

“通俗易懂，富有智慧，展现了特劳特将主题简化到恰到好处的卓越才能。”

——迈克尔·邦奇，贝茨环球公司董事长兼CEO

“在 21 世纪里，成功企业必须有着某种与众不同的地方。本书就是来自两位一直体验竞争战的专家就如何做到与众不同所开出的处方。”

——劳伦斯·托尔，零钱储蓄银行董事长兼 CEO

目 录

第 1 章	选择的严酷性	1
第 2 章	独特销售主张到底出什么问题啦	10
第 3 章	重新确立独特销售主张	17
第 4 章	质量和顾客导向难以成为区分创意	24
第 5 章	创造力并非一种区分创意	32
第 6 章	价格算不上一种区分创意	40
第 7 章	产品线广度是一种艰难的区分方式	50
第 8 章	区分的步骤	56
第 9 章	区分产生于人们的脑海	63
第 10 章	成为第一当为一种区分创意	71
第 11 章	拥有特性就是一种区分方式	81
第 12 章	领导地位也是一种区分方式	90
第 13 章	文化传统算得上一种区分方式	97
第 14 章	市场专长堪称为一种区分创意	107
第 15 章	偏爱正是一种区分创意	115
第 16 章	产品的制作方式可以成为一种区分创意	124
第 17 章	成为最新有可能充当一种区分创意	133
第 18 章	热门确是一种区分方式	140

第 19 章	增长有可能摧毁区分战略	146
第 20 章	区分常常需要做出牺牲	154
第 21 章	在不同地点成为与众不同	161
第 22 章	保持你的差异性	168
第 23 章	应该由谁来负责区分战略	177
注 释		185

第 1 章

选择的严酷性

盘古开天伊始，选择并不成问题。当人类的祖先思忖“晚餐吃什么”的时候，答案并不太复杂，那就是他能在周围猎捕、追杀并拖回到山洞的任何动物。

然而到了今天，你随意走进一家迷宫般的超级市场放眼望去，目光就会掠过一片各种各样的肉制品，那都是别人已经为你捕杀、屠宰、称好分量并包装好了的。

你现在面临的问题已经不是如何捕获动物，你头疼的是要在这种情形下设法从上百种映入眼帘的不同肉制品中想好到底买什么。是买红色肉食品（牛羊肉等。——译者注）？还是买白色肉食品（鸡、兔肉制品。——译者注）？抑或其他肉制品？人造肉制品？

但那还只是个开头。接下来你必须想好要买哪个部

位的肉食品，是腰部的？还是排骨？腔骨？抑或腿部肉？臀部肉？

那么对不吃肉的家里人你又该买点什么呢？

捕鱼充饥

对于人类祖先来说，捕鱼只不过就是削尖棍子，然后就期盼好运。

如今你要捕鱼则可以乘船漂流进入一家 Bass Pro Shop 店、L.L. Bean 店、Cabela's 店或者 Orvis 店，并被眼花缭乱的钓竿、绕线轮、鱼饵、帆装、船只以及随便什么你能想到的东西弄得惊叹不已。

占地 300 000 平方英尺的 Bass Pro Shop 旗舰店位于密苏里州的斯普林菲尔德，在那里，店里的服务人员会先给你理发，然后拿剪下的头发做成鱼饵。现实情形早已远离尖头木棍的时代了。

猜猜去哪吃晚餐

如今许多人都认为最好由别人来确定自己晚餐吃什么，但在像纽约市这样一个地方想好去哪就餐还真不容易。

那就是为什么尼娜和蒂姆·扎戈特于 1979 年在纽约市设计制作了第一份餐馆调查，以便帮助我们大家解决那个难以抉择之困。

现在，袖珍版的《扎戈特调查》已成了畅销书，10 万名参与者对美国和其他国家、地区的四十多个主要城市的餐馆进行了品头论足。

选择机会的激增

最近几十年来商业领域所发生的变化，就是几乎所有类别中的产品的选择机会都在以惊人的速度迅猛增长。据估算，美国市场上存在着 100 万种 SKU (Standard Stocking Unit, 标准存储单位)，而一般超级市场供应有 4 万种 SKU 商品。令人吃惊的是，普通家庭生活必需品中的 80-85% 来自于 150 种 SKU，那也就意味着我们大家很可能会忽略掉商店里的其余 39 850 种商品。

在 20 世纪 50 年代，你要是想买辆车的话也就是从通用汽车 (GM, General Motors)、福特 (Ford)、克莱斯勒 (Chrysler) 或美国汽车公司 (American Motors) 出产的车子里选取一种型号；而今天你就得从诸如通用汽车、福特、克莱斯勒、丰田 (Toyota)、本田

(Honda)、大众 (Volkswagen)、菲亚特 (Fiat)、日产 (Nissan, 原译名“尼桑”。——译者注)、三菱 (Mitsubishi)、雷诺 (Renault)、铃木 (Suzuki)、大发 (Daihatsu)、宝马 (BMW)、梅塞德斯 (Mercedes, 即奔驰汽车公司。——译者注)、现代 (Hyundai)、大和 (Daiwa)、马自达 (Mazda)、五十铃 (Isuzu)、起亚 (Kia) 和富豪 (Volvo, 原译名“沃尔沃”。——译者注) 这么多的厂商中进行选择。20 世纪 70 年代, 市场供应有 140 种汽车型号, 如今则多达 260 种。

甚至在像价格高达 175 000 美元的法拉利跑车这样的狭窄市场里, 竞争也在加剧。你可以选择兰伯基尼 (Lamborghini), 一种新型宾利跑车 (Bentley, 原译名“本特利”, 前两年因在北京国际汽车博览会上的天价展品而引发国内媒体大肆炒作。——译者注); 也可以选择阿斯顿·马丁 (Aston Martin, 富有传奇色彩的英国豪华车厂商, 现为福特旗下子公司, 据说从未赢利过。——译者注), 还有名为梦幻 SLR 的新款梅塞德斯豪华车。

接着为这些车子选择轮胎就更让人头疼了。过去常常都是从固特异 (Goodyear)、凡世通 (Firestone)、通用 (General) 和西尔斯 (Sears) 这几家厂商中选购, 如今你则面临着诸如固特异、普利斯通 (Bridgestone)、科多范 (Cordovan)、米其林 (Michelin)、库珀 (Cooper)、戴顿 (Dayton)、凡世通、凯利 (Kelly)、邓洛普 (Dunlop)、多级里程 (Multi-Mile)、倍耐力 (Pirelli)、通用、阿姆斯特朗 (Armstrong)、森蒂 (Sentry)、优耐陆 (Uniroyal) 等 22 种其他品牌。

其中重大的差别就在于, 以往常常是由相互竞争的本地企业所构成的国内市场, 现在已经演变成了一个人人到处都在相互竞争的全球化市场。

保健选择

让我们看看像卫生保健这样基本的需求。以前你可以选择看医生, 去医院, 还有蓝十字会 (Blue Cross, 一家覆盖美国各地的健康保险组织。——译者注), 艾特纳 / 美国卫生保健 (Aetna / US Healthcare, 美国一家大型员工医疗福利提供商。——译者注), 老年保健医疗机构 (Medicare), 或者医疗补助机构 (Medicaid); 如今你不得不与众多的新机构打交道, 如医疗伙伴 (MedPartners)、Cigna、



Prucare、哥伦比亚 (Columbia)、凯泽 (Kaiser)、健康点 (Wellpoint)、Quorum、牛津 (Oxford)、美国保健 (Americare)、多元计划 (Multiplan) 以及诸如健康维护组织 (HMO, Health Maintenance Organizations)、同龄人复查组织 (PRO, Peer Review Organizations)、医生与医院组织 (PHO, Physician Hospital Organizations) 和优先服务商组织 (PPO, Preferred Provider Organizations) 等等。

情形发展如此之快让人迷惑不清,以至于像《美国新闻与世界报道》这样的杂志已经开始对医院和健康维护组织展开评价,这样就可以让我们大家的选择变得容易些。

在纽约市,一本名为《如何寻找到最好医生》(How to Find the Best Doctors)的书以 1300 页的篇幅,收集了对 28 000 名医生、护士和医院行政人员的调查结果。

加利福尼亚州甚至还建立了一种卫生保健公共“业绩鉴定报告”。它首先由几家医生团体和健康计划机构发布“业绩鉴定报告”,对健康网络提供商的业绩进行评价;接着,拥有 210 万会员的加州太平洋保健组织在旗下的网站上发布其新的“质量指数”报告,按照门诊医疗成效标准以及成员满意度、管理数据和专业/组织数据进行评价。

情形发展如此之快让人迷惑不清,以至于人们不再担心自己生病,倒是更多地为到底上哪儿看病更好而焦虑不安。

选择数量仍旧在扩大

我们刚刚所描述的就是美国市场上业已发生的情形,而在世界范围内美国市场迄今是拥有最多选择数量的地方(因为美国人最有钱,大多数营销人员都极力想把美国人手里的钱赚到自己手中)。

我们可以看看像中国这样的新兴国家。在经历了长达几十年只能购买国营企业所生产的普通食品后,中国的消费者如今每一次想买东西时,都可以从日益增多的国内外名牌产品中进行选择。根据一项近期的调查,一个全国性的名牌食品市场已经开始崭露头角。中国如今已经有了 135 种“全国性”食品品牌可供选择。他们还有很长的路要走,但已经朝着某种严重的选择严酷性方向发展。

还有一些市场远未兴起,诸如利比里亚、索马里、朝鲜以及坦桑尼亚这些国家还处于贫穷落后阶段,选择机会只是人们眼中的一

线希望。

分割法则

选择数量激增的推动力源于分割法则，这些法则已经发表在《二十二条永恒的营销法则》(The Twenty-two Immutable Laws of Marketing)一书中。

就像一只在皮氏培养皿里不断分裂的变形虫一样，营销竞争战场可以被视为处于不断扩张中的茫茫一片产品种类。

任何产品刚开始都是单一的存在物。比如，电脑就是这样，但随着时间推移，这个单一的产品就会分解成更多的板块：大型主机，微型计算机，工作站，个人电脑，笔记本电脑，紧凑式笔记本电脑，以及笔触式电脑。

跟电脑的情形一样，汽车刚开始也是一个单一的产品种类，当时三种汽车品牌（雪佛兰、福特和普利茅斯）统治着这片市场；接着这片市场开始分割了。如今我们可以选择豪华车、中等价位车和低价车；也可以选择宽体车、中级车以及紧凑型车；还有跑车、四轮驱动车、休闲车（RV，Recreational Vehicle）、小型客货车、郊外车，这些都是激情四射的旅行车。

在电视业，ABC、CBS 和 NBC 一度曾占有 90% 的收视率；现在，我们可以选择网络台、独立电视台、有线台、卫星电视台以及公共电视台。如今的有线电视用户可以选择收看 150 多个频道，而我们还在不断受到“视频流媒体”的威胁，这种新节目源声称要让有线电视业 500 个频道的梦想看上去很可怜。有了所有那些频道后，如果你想通过快速浏览各个频道找点自己想看的東西，那么等到你找到的时候节目也即将结束了。

“分割”是一个永不休止的过程。如果你对此还有任何怀疑的话，那就看看下面这个“选择激增”的列表。¹

选择机会的激增

项 目	20 世纪 70 年代初期	20 世纪 90 年代末
车型	140	260
肯德基菜单	7	14
车辆款式	654	1 212
菲多利(Frito-Lay)薯片	10	78
SUV 款式	8	38
早餐麦片	160	340
个人电脑型号	0	400
流行水果蛋糕	3	29
软件品种	0	250 000
软饮料品牌	20	87
网站	0	4 757 894
瓶装水品牌	16	50
新电影	267	558
牛奶种类	4	19
飞机场	11 261	18 202
高露洁牙膏	2	17
杂志品种	339	790
漱口剂	15	66
新书品种	40 530	77 446
洁牙线	12	64
社区医院	886	1 742
处方药	6 131	7 563
露天游乐场	362	1 174
非处方止痛片	17	141
电视屏幕尺寸	5	15
利维斯牌牛仔服款式	41	70
休斯敦电视频道	5	185
跑鞋款式	5	285
广播电台	7 038	12 458
女袜样式	5	90
麦当劳食品品种	13	43
隐形眼镜种类	1	36