

什么是战略

TROUT ON STRATEGY

摩根斯坦利所推崇的商业战略思想

杰克·特劳特

Jack Trout 著



什么是战略

特劳特 / 著 火华强 / 译

Trout On Strategy

Capturing Mindshare,

Conquering Markets

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

什么是战略/(美)特劳特著;火华强译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 10
书名原文:Trout On Strategy; Capturing mindshare, Conquering markets
ISBN 7-5005-7613-7

I. 什... II. ①特... ②火... III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 097228 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-4306 号

Jack Trout

Trout On Strategy

ISBN 0-07-143794-0

Copyright © 2004 by Jack Trout. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12.5 印张 100 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 7-5005-7613-7 / F·6669

(图书出现印装问题,本社负责调换)



中文版序

《哈佛商业评论》在 1996 年的 11 月号上，发表了哈佛大学迈克尔·波特教授的一篇文章，叫做《什么是战略》。后来，这篇文章被商业界誉为是与杜拉克《经营之道》齐名的“管理史上的奠基之作”。

该文着重论述的观点是：所谓战略就是创造一种独特、有利的定位，涉及不同的运营活动。摩根斯坦利《美国投资研究》及时对此作出了评论，说用我的方式来演绎战略，应该会比波特教授简明易懂一些。这就是我推出这本书的缘由。

自从我于 1969 年提出定位观念以来，35 年间我接

触了千百个企业。我发现，许多违背定位法则的人付出了高昂代价，如 DEC、施乐、AT&T 等公司（详见拙著《大品牌大麻烦》）。而不少有识之士赞同定位理论，他们的公司也因此受益匪浅，包括 IBM、宝洁、美国西南航空、通用电气、莲花公司、约翰老爹等等。迈克尔·波特教授则在其论文著作《竞争论》中说，他早期对定位理论的研究，为其思考企业问题提供了动力。

正因为如此，我向波特教授要回了“什么是战略”这个已被弄得有些复杂的问题，并肩负起一个定位原创者应尽的责任，给这个问题一个更加简明易懂的回答。

中国素有“世界工厂”之称，她为遍布全球的公司生产越来越多的产品，现在是她为自己的产品建立品牌的时候了。这意味着中国必须在生产技术的基础上，提升把握市场的战略能力。也就是说，中国品牌必须学会应对市场上众多品牌的激烈竞争，并从中胜出。最佳的学习方法，就是把美国市场看成竞争实验室，这样中国企业就能避免美国企业在打造品牌时所犯的错误。

我之前的10本著作，描述了美国实验室中所发生的情形。《什么是战略》一书集结了这些书中我对战略的核心心得，我期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品牌的有益起点。

杰克·特劳特



专文推荐

战略思想：迈克尔·波特再次贩卖特劳特和里斯

**Strategic Thoughts: Michael Porter Reinvents Trout
& Ries**

摩根斯坦利《美国投资研究》

在《哈佛商业评论》11~12月刊中，迈克尔·波特提出了“什么是战略”这个问题。我们大体上认同他的回答：战略不是运营效益，而是取决于需要作出取舍的独特定位，取决于多项运营活动的“配称”。事实上我们对波特的回答非常熟悉，因为这正是我们最欣赏的战略家特劳特和里斯多年来宣讲的观点。

我们最初是在1991年发现了杰克·特劳特和艾·里

斯的著作，即《营销战》（中国财政经济出版社 2003 年中文版）那本书。从此，我们将其战略原则应用在电脑行业，信奉技术最好的产品不一定胜出。实际上前述两位的核心观点指出，商业不是产品之战而是顾客心理之战。有赖于他们简明但有时和直觉相反的指引，我们取得了实际的成功。我们认为，这本 250 页的经典著作展现了一个令人相当关注的观点，其建设性价值远远超出了“物有所值”。

作为现代商业战略的教授，迈克尔·波特受到了挑战。他在《竞争战略》（*Competitive Strategy*）中列出的三条通行战略——成本领先、差异化和业务聚焦，现在被认为太过静态和局限。故此，波特在他这篇《什么是战略》的文章中正式对戴维尼（Richard D'Aveni's）“超级竞争（Hypercompetition）”的观点作出了回应。戴维尼的“超级竞争”观点指出，持续优势是不存在的，只有通过打破现状才能获得一系列短暂优势。因此，长期的成功需要动态战略，不断地去创造、毁灭又再造短期优势。

波特教授驳斥了超级竞争观点，把它叫做“自残行为，而不是竞争模式演变的必然结果”。波特的观点很

具说服力，而用特劳特和里斯的理论来阐述则更为简明。

关于“定位是战略的核心”

波特写道：“面对当今风云变幻的市场和日新月异的科技，曾被视为战略核心的定位（positioning）被斥为过于一成不变而遭到遗弃。”他为之辩解说，现在时兴的外包、全面质量管理和流程再造确实能提高运营效益，但它们和战略不是一回事。

杰克·特劳特是定位之父，他于1972年在《广告时代》上以一篇名为《定位时代》的文章提出了定位观念。特劳特和里斯原来出自广告界，但他们的理论广泛适用于企业战略。两位提出的定位，就是指借助持续、简单的信息在顾客心智立足，占据一个位置。而最佳的效果，即是让企业在顾客心智中拥有一个字眼，就像沃尔沃代表“安全”，英特尔代表“微处理器”。

波特先生和很多战略家一样，都没有完全掌握定位的要点——定位并不体现在市场上，而是指企业如何在

顾客心智中建立地位。事实是，可口可乐只不过销售很容易仿制的糖水，如果不是在大众心智的可乐阶梯上占据首位并因此代表美国价值，它怎么可能创造出如此高的市值？还有哪家类似的企业能做到这样？特劳特和里斯已经证明，很难借助品质差异建立起战略，质量是参与市场竞争的基本筹码，但甚难形成战略性差异。

关于“战略建立在独特的运营活动之上”

“竞争战略就是创造差异性”，波特接着描述了美国西南航空公司和宜家家具公司，它们如何从事或选择不同于竞争对手的运营活动。波特说“差异性”所指的不只是顾客群选择，还包括选择异于竞争对手的一系列企业运营活动，并进一步论述了战略定位三个不同的原点，指出市场发生新顾客群和购买力凸显变化时容易找到定位。

那是当然！特劳特和里斯早曾说过，在顾客心智中建立定位必须做到差异性。这在某种程度上肯定了波特的观点，即战略应该是竞争导向而不是顾客导向。攻占

一个强敌据守的山头无异于自杀，秘诀在于创造竞争差异，第一个进入心智——开创不同的“第一”，优于跟进的“更好”。如果竞争对手已占据心智地位，凭借做得“更好”无助于获胜，就像苹果电脑公司无法以技术更好胜出微软公司一样。事实上，是特劳特和里斯帮助美国西南航空公司建立了独特定位，而不是波特。

正因为“成为第一”是如此重要，特劳特和里斯建议，屈居后位的企业应该通过创建新的产品品类而成为该品类第一。当莲花软件公司在试算表一战输给微软后，它创建了一个新品类——群组软件，从而成了新品类的第一。该决策的回报，是使 IBM 在收购莲花公司时付出了 35 亿美元（译注：特劳特 1991 年为莲花公司确立“群组软件”定位）。

关于“持久的战略定位需要做出取舍”

波特说得相当不错，竞争者会尝试通过重新定位或骑跨定位对领导者加以仿效。正因为如此，“定位取舍在竞争中无所不在，这是战略的本质。那些想为所有顾

客提供所有服务的企业，很可能由于战线过长而出现混乱，其员工常常需要在没有任何明确规划的情况下做出日常运营决策”。通过业务聚焦，战略定位方可坚守。大陆航空公司曾推出 Continental Lite 业务，仿效西南航空公司以对其施行攻击，结果惨遭失败，这是骑跨两个定位难以成功的例证。

在这里，特劳特和里斯提出的三条法则发生了作用（译注：特劳特及里斯 1993 年推出商业名著《22 条商规》）。其一是“聚焦法则”，指企业要集中精力做好一样业务，从而在顾客心智中拥有一个概念。一旦企业在此方面占得先机，别人永难超越，因为顾客的认知很难发生改变。第二条法则是“牺牲法则”，也即是有舍才有得，领先者应该不断加强自己的定位，提防自负到以为自己能做好任何业务。

第三条是“延伸法则”。大陆航空公司所犯的就是品牌延伸错误，它原本是一个提供高品质服务的品牌，却去兼容经济型的低服务短途飞行业务（同样，低服务品牌也耗不起大航线业务的折腾）。顾客被搞糊涂了，因为大陆航空公司在顾客心智中的概念不再清晰。这条原则，一样有助于解释 AT & T、通用电气和施乐公司为

什么在电脑领域遭遇失败。

关于“配称增强并维持竞争优势”

“定位选择不仅决定企业应该开展哪些运营活动、如何设计各项活动，而且还决定各项活动之间如何关联。运营效益探讨的是如何在各单项活动中达成卓越，而战略关心的是如何将活动有机地组合起来。”换句话说，竞争优势是各项活动环环相扣而形成的整体系统，这使得竞争对手难以仿效，从而创造了持续性优势。我们看到，波特对当前流行的强调单项核心竞争力的观点进行了猛烈抨击，这些观点源自普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）在《战略意图》和《企业核心竞争力》两篇文章中的论述。

波特把战略定义为在企业各项运营活动之间建立一种配称，这没有错，但只反映了静态结果的一面。特劳特和里斯给出的完整描绘，是战术导出战略。很多管理思维是自上而下的，而特劳特和里斯提出的战略思维是自下而上：战术是企业运营着力的焦点所在，其定义是

寻找到竞争性差异的心智角度（以区别化竞争进入顾客心智）。战术只能在市场上找到，在办公室里是规划不出来的。

战略作为一致性的营销方向，支持战术实现。所有资源必须以此整合起来，支持企业的战术焦点。这就是波特想要建立的“配称”。美国西南航空公司的战术焦点在于“短线飞行”，这决定了它的战略整合是快速周转、单一舱级、不供正餐、没有座位预订和行李托运服务。正如特劳特所说：战术是钉子，而战略是将战术打入顾客心智的重锤。

关于“增长陷阱”

波特说：“在影响战略的诸多因素中，强烈的增长欲望可能是最危险的。管理者们一直跃跃欲试，想一步一步地突破定位限制，但这样会使一个公司的战略定位变得模糊。”他以美泰克（Maytag）为例，这家成功企业为了追求增长，把经营焦点从洗衣机和干衣机延伸到了冰箱、炊具产品上。结果企业虽然因此做大，但利润

反而下降。那么如何在保持战略的同时获取增长？波特的建议是深化定位，而不是拓宽它。

特劳特和里斯在多年前，就给出了如何看待增长的观点。管理者们借增长之名，常做出笨事来，但股市只认赚回投资的企业，给它们以回报。执行官们必须认识到，再大的树也无法长上天去。好的新业务概念，应该发展出新的产品品类，从而建立起新定位品牌。宝洁就擅长这么做。

里斯在新书《聚焦法则》中谈到，企业应该通过并购加强自己在已有领域的市场份额并强化经营焦点，而不应该通过并购搞多元化。确实，每个年代都有与聚焦唱反调的热门词，它们注定难逃恶果：20 世纪 70 年代是“多元化”，80 年代是“强强联合”，如今轮到了“整合”。

注：原文刊于摩根斯坦利《美国投资研究》1996 年 11 月 18 日。



前 言

我早年任职于通用电气公司，之后接触了美国乃至全世界的千百个企业，因此有幸了解商业成功的关键。我把这些观点仔细归类后收录到《定位》^①、《22 条商规》等十本书中，并且对全球的商业人士做了无数的讲授。

我不只一次地体会到，成功并非源自合适的人员、正确的态度、恰当的工具、适当的模型和合理的组织机构。这些因素都有助于企业走向成功，但必须要加上正确方向的引导。

我认为，成功就是要找到正确的战略。

^① 中国财政经济出版社 2002 年中文版。

这是因为，战略是一致性的经营方向。战略决定产品规划，战略指导企业如何进行内外的沟通，战略引导组织工作的重心。

搞清楚战略的实质，找对正确战略的能力就越强，同时更能避免在竞争激烈时代容易遇到的大麻烦。为此，我给出的战略的定义是：**战略就是让你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力。对受众而言，即是鲜明地建立品牌。**

我一直在为企业讲授商业的本质，现在我把过去所写书中谈到的有关战略的课题汇集，精写成这本书，提出商业成功应该遵循的重要原则。

本书是我在商界漫漫旅途中获得的战略心得，全部凝结于其中。

杰克·特劳特