

先革新，

Renovate

Before You Innovate

再谈创新

(美) 塞尔希奥·齐曼 著
单敏 丛蓉 译

Why

Doing the **New** Thing
Might **Not** Be the **Right** Thing



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

先革新， 再谈创新

Renovate Before You Innovate

(美) 塞尔希奥·齐曼 著

单敏丛蓉 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Sergio Zyman: Renovate Before You Innovate: Why Doing the New Thing Might Not Be the Right Thing

Copyright © Sergio Zyman, 2004

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2005-3292

图书在版编目 (CIP) 数据

先革新，再谈创新 / (美) 齐曼 (Zyman, S.) 著；单敏，丛蓉译。—北京：电子工业出版社，2005.7

书名原文：Renovate Before You Innovate: Why Doing the New Thing Might Not Be the Right Thing

ISBN 7-121-01438-6

I. 先… II. ①齐… ②单… ③丛… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065096 号

责任编辑：韩丽娜

印刷：北京市天竺颖华印刷厂

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：787×980 1/16 印张：17.75 字数：170 千字

印次：2005 年 7 月第 1 次印刷

定价：32.00 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 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

好评如潮

“很久以来，创新一直是市场营销人士和首席执行官追捧的理念，但齐曼已经说得很清楚了，我们都错了。我们必须重拾看家本领，坚持我们的核心价值观，充分理解消费者的需求，遵循我们的品牌承诺。换句话说，公司发展取决于革新，而不是创新。”

——约翰·安蒂奥克 (John Antioco)，
百事达公司 (Blockbuster) 董事长兼首席执行官

“终于有人对顶礼膜拜‘创新’的行为提出质疑了。齐曼指明了众多公司对‘创新’奉若神明的行为是错误的……如果你喜欢听一些真知灼见，请阅读这本书。”

——道格拉斯·阿特金斯 (Douglas Atkin)，
穆帕广告公司 (Merkley and Partners) 首席战略官，
《品牌崇拜》(The Culting of Brands) 的作者

“在这本充满启发性案例的书中，杰出的市场营销大师塞尔希奥·齐曼令人信服地指明了革新的六条康庄大道，以帮助你深化你的核心特质，而不是违背它。”

——菲利普·科特勒 (Philip Kotler)，
西北大学凯洛格管理学院 (Kellogg School of Management,
Northwestern University) 教授



“齐曼抨击了近来最时髦的市场营销用语——‘创新’，通过给出令人信服的案例，让人们明白革新能够更为快速地、低成本地、低风险地建立起良好的消费者关系。”

——唐纳德·考夫 (Don Keough),

可口可乐公司前任总裁兼首席运营官, 可口可乐公司
和伯克希尔·哈萨威公司 (Berkshire Hathaway) 董事会成员

“齐曼又成功了……这位市场营销大师以其务实的见解、循循善诱的方式，为咨询客户和读者创造了更高的价值，赢得了更高的咨询客户和读者忠诚度。”

——迈克尔·希尔弗斯坦 (Michael Silverstein),

《奢华，正在流行》(Trading Up) 的合著者

“为了加速业务发展，你首先必须要革新。齐曼非常实用的革新工具和框架使我的公司重获生机，这些工具和框架同样也适用于你的公司。”

——布鲁斯·罗德 (Bruce Rohde),

康尼格拉公司 (ConAgra) 董事长兼首席执行官

“齐曼的革新战略胜于所谓的产品创新，它可以帮你省钱！对于那些好高骛远的高级管理人员来说，本书很值得一读。”

——罗容德拉·斯里瓦斯塔瓦 (Rajendra Srivastava),

埃默瑞大学古斯埃塔商学院 (Goizueta Business School, Emory University)

译者序

塞 尔希奥·齐曼的确是营销方面的顶尖大师，其很多理念性的东西，虽然让人觉得有些特立独行，但在很多时候，确实命中了营销的鸡肋和命脉。这并不是因为其曾经是可口可乐的首席营销官。虽然世界 500 强知名企业的高层管理者数不胜数，但真正算得上管理或营销大师的也是凤毛麟角。在我们从事管理咨询的实践中，确实发现众多的企业陷入了所谓的“创新”（作者所指的“创新”特指进行那些全新的、不熟知的业务、行动和行为）的陷阱。只要是创新，就趋之若鹜，而不考虑自己到底能不能做。所以作者推崇的是革新，也就是利用当前的资源，发挥当前的核心优势，并进行变化和改变。不过，创新和革新之间的比较，只是本书的一个引子。

作者虽然是营销方面的大师级人物，但由于对于可口可乐公司而言，或者对于众多的公司而言，营销战略决定了所有其他方面的战略，所以，毫不夸张地说，作者也是一个公司战略、业务战略和职能战略方面的大师。就我们多年从事管理咨询的经验而言，一家公司的战略涉及各个方面，主要是要解决 5 方面的问题。

(1) “是什么？”也就是作者所说的一家公司的“核心特质”是什么，也就是解决“你是谁”的问题，也就是一家公司的典型特征和典型行为。这个问题看似简单，但确实是公司战略的根本。不解决好



这个问题，一切都是无从谈起。从动态的角度看，也就如作者所说的，尽管“核心特质”存在一定的动态性，但基本上发生根本性质变的可能性是很小的。当然，特定的情况还是有的。

(2)“做什么？”也就是在“核心特质”的基础上，确定业务范围，具体做什么，也就是作者所言的明确竞争体系。从管理学家的角度来看，似乎更多地倾向于先确定“核心特质”，然后在此基础上再确定具体能够做什么；从企业家的角度看，似乎更多地倾向于先确定做什么，然后归纳总结出企业自身的“核心特质”。从一家企业发展的不同时期来看，在创业期，“做什么”应该更加重要一点，因为对于众多企业，特别是中国的企业，很多时候是别无选择的；在成熟期，“是什么”应该更加重要一点，因为当业务成熟时，也基本上定性定型了。实际上，也就是企业战略制定过程中，“自上而下”和“自下而上”的问题。

(3)“如何做？”这要解决的是在确定了企业定位和目标之后，如何实现既定的企业定位和目标的问题，也就是战略路径的问题。作者从消费者细分方式革新、品牌定位革新和品牌体验革新等角度深入阐述了“如何做”的问题。由于本书主要侧重于营销和品牌方面，所以，在讨论“如何做”的问题时，主要也是讨论与营销和品牌相关的主题。

(4)“谁来做？”这要解决的是一个组织的职能定位问题，以及组织中各层次的员工职责如何定位的问题。

(5)“做得如何？”也就是组织绩效和各层次员工绩效衡量的问题。

当然，这不是一本组织和人力资源方面的书，所以，最后两方面谈得不多。我们之所以结合我们的管理咨询经验，用5个最浅显而不是书本化的语言谈了战略的整体过程，是希望读者能够对本书有一个高屋建瓴的认识。

现学现用本书的“最高精神”：本书的“核心特质”是作者特立独行但言之灼灼的观点；本书的“核心竞争力”是作者在可口可乐公司的经验和从事管理咨询的经验；本书的“资产和物质设施”是众多的世界级企业成功和失败的案例。（核心特质、核心竞争力、资产和物质设施是作者贯穿全书的三条“线”。）

感谢刘露明老师的引荐和宽容；感谢编辑韩丽娜的认真核稿；最后，感谢我的父亲单松年先生、母亲徐爱莲女士的无私关爱。

如果读者对本书有什么看法，或者在管理工作中碰到什么问题，可以发邮件给我：shanmin@tsinghua.org.cn；shanm2@em.tsinghua.edu.cn。

单敏 丛蓉

2005年6月16日

目 录

导读	1
第 1 章 创新到底怎么了	9
价值方程	11
创新的五大陷阱	15
第 2 章 创新之前必须进行革新	34
定义“革新”	35
一个重要的问题	36
发挥核心特质	38
找出核心特质	39
你的公司是单一业务型的还是业务连锁扩散型的	45
由单一业务型公司向业务连锁扩散型公司转变	48
通过 TACOS 方式转变为业务连锁扩散型公司	54
第 3 章 观念革新	59
行业的领导者与挑战者	59
像挑战者一样进行营销——使营销更加有效	67
尝试着做全新的事情	72

实施营销前，先制定衡量效果的计划	74
不要只想着降价：用定价管理来代替降价	79
第 4 章 商业目标革新	86
认清现状	87
修正你的商业目标	95
品牌的内在含义	97
消费者发自内心的反应	98
通过努力达到你所期望的结果	100
期望的结果	102
价值主张：帮助你不断拓展业务	102
小结	105
第 5 章 竞争体系革新	107
关键性错误	111
定义竞争体系	111
如何做到与众不同	118
电信业在欧洲：关于建立消费者偏好的案例研究	122
品牌差异化未能奏效的情况	125
不仅限于竞争体系的拓宽：微软的 Xbox 案例	127
小结	130
第 6 章 消费者细分方式革新	131
一种全新的消费者细分方式	133
博得公司基于需求的案例	142
阿斯本 / 斯诺马斯滑雪城案例	145
消费者言语和行为之间的差异	149



第 7 章 品牌定位革新	155
掌握对话主导权	156
非自主性重新定位	172
自主性重新定位	177
不要忘记人造宠物	179
星巴克案例研究	180
第 8 章 消费者品牌体验革新	183
客户的困惑	188
零售商面临的挑战	189
品牌体验定义方法	190
日渐陨落的麦当劳品牌体验	193
沃尔玛在品牌体验方面的成功经验	196
如何创造一种有价值的品牌体验	200
淡忘的关注：消费者购买之后的品牌体验	205
第 9 章 被迫的革新——为时已晚	210
一个品牌的“一生”	212
第 10 章 竭尽所能	219
失败的案例	220
成功的案例	235
敢问路在何方	251
结束语	254
附录 可口可乐公司的革新	260

Introduction

导 读

我经常碰到类似的事情：与某家公司的营销副总裁就餐，听他絮絮叨叨地讲述他们即将推出的新产品；或者在我担任董事会成员的公司季度会议上，听公司的首席执行官娓娓讲述他们准备开拓的新市场，以及随之而来的一系列并购事件。这类所谓的创新事件是经常发生的。总体来看，超过 60% 的标准普尔 500 强公司都把“创新”这个概念融入到公司使命之中，并在市场营销、品牌宣传的时候，刻意地使用“创新”这个词，抑或在公司年报中引用“创新”一词来表述公司发展战略。

到底什么是创新？实际上，大多数公司的经理都明白商业成功的基本规则：销售的增长带来现金流的增长，从而推动整个公司的发展。最终的结果往往是：与同行业的其他公司相比，那些在销售额和利润方面获得了持续增长的公司，在华尔街股市上的市盈率就相对较高。像可口可乐、欧莱雅、宝洁和索尼，就属于该类公司。

然而，由于在营销方面的多次努力仍然无法促进销售额和利润的



增长，一些首席执行官不得不另谋他路：彻底摒弃老一套，另寻新办法，换句话说，就是创新。很多词典把“创新”定义为“引入新事物的行为”或“新的思想、方法或发明”，这些定义都没错，但我更愿意把“创新”定义为“利用现有的资产和核心竞争力，做一些有别于当前所为的事情的行为”。

人们对创新的热情造就了一个由顾问和作家构成的新产业。该产业的终极目标就是为创新提供支持，从而推动创新。如果你在亚马逊公司网站上快速搜索“业务创新”一词，你可以发现 2 000 个词条；而如果你在 Google 上搜索“创新顾问”一词，你将发现超过 450 000 个结果。

汤姆·彼得斯（Tom Peters）和加里·哈默（Gary Hamel）这两位当代创新领域的权威宣称：我们每个人都可以成为米开朗基罗；我们应该刷新头脑，尝试各种新的机遇；竞争近在咫尺，人们应该学会打破常规。这些就是创新的规则！（这些观点是汤姆·彼得斯先生在其第七本著作——《创新之道》中提出的。——译者注）这听起来确实很美妙，很是鼓舞人心，但事实果真如此吗？实际上对于大多数公司而言，事实并非如此。他们所说的只是一种权宜之计，有点像昙花，可以让你感觉一时之美，但是当这种美好的感觉逐渐消失时，你甚至会感觉大不如从前。

实际上，上述方法可能是无效的，甚至是危险的。可是，彼得斯和哈默的言论已经获得了众多公司的认同。这些公司正在弱化它们的基本价值主张，而这些价值主张却是这些公司平时极力向现有的、潜在的消费者灌输的。

众多的公司完全舍弃了看家本领，进入了自身不熟悉的领域，甚至是毫无商机的领域。很多这样的公司甚至还做出承诺，准备设

立一个新的职位——CIO。这并非指首席信息官（Chief Information Officer），而是首席创新官（Chief Innovation Officer）。这些首席创新官喋喋不休地讨论着诸如“如何重组公司”、“如何制定新的公司发展路径”和“如何发现新的发展机会”这样的问题，极力鼓吹“获得两位数的销售增长”。实际上，销售额的增长很可能是以更为重要的利润的下降为代价的。不过，除了我之外，人们好像并不在乎这个事实。

在我看来，“创新”等同于“放弃”。也就是说，原有业务发展极为困难，与其陷于其中，还不如进入一个完全不同的业务领域。实际上，整个“创新文化”与最近几年的商业时尚有关。让我们回忆一下这些年来曾经出现过的商业流行语：一分钟管理、全面质量管理、走动式管理、矩阵式管理、目标管理、XYZ理论、组织重构、业务重组、经验曲线、组织扁平化、调整最适规模、敏感性培训、质量研讨小组。不过，这些东西已经不再时新了。

上述商业术语之所以能够引领商业时尚，是由于它们中的大多数都是基于一个好的想法提出的。但问题是，提出这些商业术语的管理专家们，过于追求言简意赅了，总是希望通过几个词来概括复杂的思想，这往往弄巧成拙。而且，他们经常宣称：只要你们参加我们的研究小组（或者请我们担任你们的顾问），我们就可以帮你们解决所有问题。举例来说，几年前，大家都在讨论CRM（客户关系管理），很多公司投入巨资来实施这类被管理专家们说得天花乱坠（至少是能够有效实施客户关系管理）的项目。聪明点的公司很快就发现良好的客户关系并不是套用固有的管理模式就可以建立的。其他的公司有些还在一味地沉浸于这个项目，有些则准备赶下一个潮流。

20世纪90年代，大家都在关注知识管理、流程重组、技术、网络和信息经济等问题。经理人放弃了旧有的业务发展模式，而代之以



“西部拓荒”方式：领先进入新市场，花巨资做广告，不惜成本地扩大业务量。各个商学院也紧随其后，纷纷推出创业方向和信息技术方向的 MBA 项目，但它们却都忘记了投资回报率这个基本商业原则。当然，我们都知道事情最终变得如何：大多数雄心勃勃的网络公司最终都以夭折而告终。

受多年“万金油”式的管理模式的影响，当代经理人已经忘却了业务发展的真正驱动因素。更糟的是，新一代的积极进取的经理人根本无从掌握那些真正驱动业务发展的各种技能。于是，就形成了这样一种局面，即老一代的经理人希望避开老一套，新一代的经理人希望形成自己的新一套。这两代经理人的共识是，要创造辉煌业绩，没有更好的办法，除非能够做到完全意义上的推陈出新，换句话说，也就是创新。

但这新老两代经理人中的大多数并没有真正去琢磨创新到底意味着什么。有些打击他们自尊心的是，很多公司推崇创新是基于这样一个隐含的假设，即那些基于创新而来的更大的不确定性有助于公司股价在华尔街股市上实现持续飙升。遗憾的是，当你仔细阅读本书以下章节时，你就会明白，事情并非如此。

谈到这里，你可能想知道，我凭什么得出上述结论？好的，让我来告诉你：我花了 30 多年的时间，对一些世界级著名品牌实施管理和革新。在可口可乐公司，我领导一个团队创造了可口可乐公司历史上最辉煌的时期，使公司的年销售量从 90 亿桶提高到 150 亿桶，股价整整涨了 4 倍。1998 年离开可口可乐公司以后，我继续为世界范围内的行业领先企业做品牌咨询。

我不是学究型的人物，我更喜欢实际操作。这本书将给你讲述很多公司案例——不仅仅是通过革新获得巨大成功的也包括失败的例子。

第1章，将讨论当前许多公司在创新方面的误解，以及这些误解如何使这些公司偏离成功运行的轨道。同时，我将在这本书中反复提到一些观点：核心竞争力（你擅长什么）与核心特质（你的品牌的真正内涵）之间存在关键区别，以及为什么透彻地理解核心特质成为任何公司成功的关键。我将以讨论几个创新方面的陷阱来结束本章。

第2章，将讨论为什么革新是一种远远优于创新的选择。在最基本的层面，革新和创新的区别体现在竞争观念上。创新者发挥他们的核心竞争力，认为应该是“以产定销”。而革新者发挥他们的核心特质，认为应该是“以销定产”。创新将给你带来麻烦，革新将帮助你实现公司和业务的内生增长。

第3章，将完完整整地讨论革新计划的第一步：观念革新。众多的公司在取得了一些成就之后，就开始变得臃肿和懒散。它们视自己为不可战胜的强者，对竞争对手不屑一顾。此外，我将讨论两种重要的情况，这两种情况使得一些公司陷于困境。第一种情况是，很少有公司会实时跟踪投资回报率，更不用说业绩的衡量了。第二种情况是，一些公司陷入了降价的恶性循环。

听起来很简单，如果你不知道从哪里起步，也不知道要去往何方，那你就哪儿也去不了。第4章，将告诉你如何明确你的起点和终点，如何生成一个清晰的商业目标陈述——这个陈述描述了你希望消费者如何看待你的公司和品牌，如何与你发生互动。同时我将讨论保持商业目标与核心特质之间相容性的重要意义。如果你的商业目标偏离了你的核心特质，你实际上是在创新而不是在革新，其结果将是灾难性的。

知道你的竞争对手是谁，这是商业活动的一个基础条件。在这方



面，很多公司屡屡失误。例如，几十年来，美国前三大汽车公司认为竞争只是在它们三者之间进行。而与此同时，日本进口汽车却在吞噬它们在本国汽车市场上的份额。第5章，你将学会如何定义你的竞争体系，如何创建品牌偏好。

第6章，我们将关注另一个方面：消费者。我将讨论一种有别于你常用方式的特殊的消费者细分方法。在对消费者群体进行细分时，人口统计因素和心理因素往往是不够的。同时，作为一家公司，你也应该明确地知道，为什么消费者购买你的产品，消费者购买时你在做什么，为什么消费者选择你的品牌而不是其他品牌，什么原因促使消费者更多地购买你的产品。

第7章，我们将讨论如何掌握和保持你对消费者的对话主导权。如果你不这么做，你的竞争对手就会这么做，同时它们还会将你定位为市场不相关者。我将告诉你如何生成一个品牌定位陈述，这个陈述将有效体现你的核心特质，使你卓尔不群。

尽管你的产品或服务的质量将对消费者满意度产生重大的影响，但不同的消费者体验带来的影响更大。第8章，我将告诉你如何创造一种有意义的消费者体验。同时我将重点突出经常被忽略的消费者品牌体验这部分，也就是购买之后的体验。它存在于消费者购买后开始使用和考虑是否再次购买的那个阶段。

革新对于一家公司而言，并不是浅尝辄止的事情。它是一个漫长的过程，应该根植于公司的基本哲学之中，成为公司行为密不可分的一部分。但很多时候事实并非如此。第9章，我将讨论被迫的革新。当一家公司一直未履行其应尽的义务时，就会发生这种情况。这时要么赶紧革新，要么就要破产。同时我将讨论品牌生命周期，它包括一个品牌的开端、中期和末期。我将告诉你，如何通过革新防止品牌走