

HarperCollinsPublishers
哈珀·柯林斯出版集团

RIES & CHUANG & WONG
营销战略全球领导者

企业管理层的25个营销误区

WAR IN THE BOARDROOM

里斯系列

[美] 艾·里斯 劳拉·里斯 / 著

Al Ries Laura Ries

寿雯 / 译

山西出版集团
山西人民出版社

[美] 艾·里斯 劳拉·里斯 / 著
Ai Ries Laura Ries
寿 雯 / 译

董事会里的战争

WAR IN
THE BOARDROOM

山西出版集团
山西人民出版社

WAR IN THE BOARDROOM

by Al Ries and Laura Ries

Simplified Chinese Translation copyright © 2009

by Ries & Chuang & Wong Branding Consulting

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

ALL RIGHTS RESERVED

图书在版编目 (CIP) 数据

董事会里的战争/(美) 里斯著; 寿雯译. —太原: 山西人民出版社, 2009.6

ISBN 978-7-203-06493-0

I. 董… II. ①里… ②寿… III. 公司—董事会—企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 094058 号

版权合同登记号 图字:04-2009-004

董事会里的战争

著 者: [美] 艾·里斯 劳拉·里斯

译 者: 寿 雯

责任编辑: 樊 中

装帧设计: 思想工社

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 010-62164516

0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)

E - mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 北京市通州兴龙印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19

字 数: 220 千字

印 数: 1-10000 册

版 次: 2009 年 7 月第 1 版

印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06493-0

定 价: 32.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

1982年，时为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”的四十几家企业，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引起了巨大的反响，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，从上个世纪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则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·彼得斯的意料，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

* 作者为里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理，
www.ries.com.cn

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。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告终。对此，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的陷入误区。回顾《追求卓越》中所列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、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是提高内部效率、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：迈向卓越的企业必须具有健全、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”。而现实中，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的相对平衡的企业也成长，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、迈向卓越必须的门槛。

本书中逐一列举了管理派与营销派两种思维方式对二十五个关于营销、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，谬之千里。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。

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。

左半球处理连续的信息，以线性和系统方法用语言进行思维。

右半球处理平行的信息，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。（当然，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。）

那么，你属于哪一种呢？

如果你是一个企业里那种典型的CEO，那你很有可能是左脑思维者。在做出一个决定之前，你通常需要得到事实、图表、市场数据和消费者调查的支持。在你看来，盈亏结算和股票市值就是商业的终极标准。

如果你从事的是营销方面的工作，那你很有可能是右脑思维者。你的决定常常是凭借（对市场）“本能的直觉”，很少或几乎不依靠任何支持性的证据。你十分认可营销这门极富创造性的学科。

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。

一个管理派（译注：指强调提升企业内部“运营效益”，通过类似全面品质管理、时间竞争、标竿管理等计划来改变企业经营活动的形式，实现企业效率提高，改善客户满意度并达到最佳表现的企业管理者）人士做演讲时，他（她）通常站在讲台后，照着题词板或文稿朗读。

营销派人员做演讲时，他（她）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。

因为他们是以语言思维为导向的，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

那些左脑思想家们发扬了风险管理的艺术与科学。他们聘用博士们来建立复杂的计算机系统，在

复杂的抵押贷款文件中分析每一个出错的可能。

现在看来，他们似乎并未注意到一件价值约7000亿美元的东西可能会出错。（译注：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7000亿美元来挽救由次贷引起的全球金融危机。）

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：不要做一个公式化的傻子。

电脑只会往后看，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

逻辑和分析性思维往往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（她）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。面对一个对将来有着非凡预知能力、对适合公司的战略统统知晓的CEO，我们无从与之争论。

举个例子。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史蒂芬·鲍尔默（Steve Ballmer）在2007的时候是这么预言的。

“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。”

在人们的记忆里，广播的普及使报纸和杂志过时，电视也的确让广播过时了，那么，互联网就会让所有这些全都过时？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，以至于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？是左脑思维，还

是右脑思维？

也许你会认为，你可以支配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并使用你不常用的那半边大脑，但要做到左右同时平等工作是基本不可能的，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、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，这原本也没有什么害处。人们认为，人类产生如此强烈的自信，一定是逻辑和分析性思维的结果。

这也不全对。一个右脑思维者同样可以非常自信。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。

即使你大脑不能平衡使用，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，但神经学专家认为是可以通过加强刺激其中一个半脑而完全治愈的。

管理派vs.企业家

左右半脑的概念也有助于解释企业家（译注：指企业的创始人，大多依靠灵敏的市场触觉取得成功，类似当前国内所说的“创业家”）和管理派这两者的不同。

绝大多数企业家都是右脑思维的。他们通常都是盯着“重点”的“梦想家”，时常就短期的境况感

到困扰。（这是直觉和整体思维方式的一个典型。）

历史经验告诉我们，企业家通常都不善于长期管理。也许一个企业需要由一个右脑思考者来促使其取得发展，也需要一个左脑思考者在它确实开始发展之后对其进行长期的管理。

史蒂芬·斯特恩（Stefan Stern，英国《金融时报》商业专栏作家）在《金融时报》的专栏中这样写道：“没有企业家，就没有了业务。但是如果一直让企业家来管理，也同样不会有太多的业务。”

董事会里的战争

在多年的咨询生涯中，我们也参与了多场这样的战争，战争中留下的疤痕可以为此作证。

在失败的战争中，似乎有一个共同的主题——管理派总是赞成那些苍白的“常理”式的想法和概念，这也是他们左脑思考的一个映射。

我们赞成的观点和概念也许不太合乎逻辑，但是直觉告诉我们这些想法都会奏效，这同样是我们右脑思考的一个映射。

最终由谁决定？牌局早已设定，任何一个营销决策都必须得到管理派的认同。

在本书中，我们发掘了管理思维和营销思维之间的25个差异——也是左脑思维者和右脑思维者之间的差异。

当然，并不是所有的管理高层都是左脑思维者，也并非所有的营销人员都是右脑思维者。

有一个CEO很显然是一个右脑思维者，他就是苹果公司的CEO 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs），商业界最伟大的领袖。乔布斯先生不屑于做市场调查，且非常相信直觉。这正是右脑思维者的两个特征。

董事会里的多样化

大多数董事会里的战争都发生在具有同一目的但思维方式迥异的两方之间。因此，只要双方能彼此理解，差异也不见得就是坏事。

最近我们为印度的一个客户完成了一项咨询服务。他们的产品获得了极大的成功，他们也聘用我们为其第二个项目提供咨询。

后来，他们的首席执行官告诉我们，之前他认为我们的想法很“愚蠢”，但是出于对我们的信任，还是接受了我们的意见。

这是注定要发生的。如果你是逻辑思维的左脑思考者，你对右脑思维者提出的营销概念不会有太大的热情，它们对你来说是毫无意义的。

我们希望管理派高层能花一些时间更好地去了解营销规则，尤其是“常理”与“营销感觉”之间的差异。

我们同样希望，营销派人员也能花时间去更好地探寻提案总是遭到管理层反对的原因，尤其是在提案时，他们需要用更加具有逻辑性、符合表述和分析思维的方式表现出来。

这也正是本书的初衷所在。

从纽约的通用电气公司，到洛杉矶的迪斯尼公司，全美国的公司董事会里都好像垂着一块厚厚的丝绒幕帘，将其中的营销派和管理派完全分隔开来了。

这真是一个难解之谜。

“营销太重要了，”惠普公司的创始人之一大卫·帕卡德（David Packard）说，“实非营销部门可以承担。”但是对于管理派的高层来说，营销又过于复杂了，管理派通常没有任何营销经验，而且他们对营销定律也一无所知。

如果让韦尔奇掌管克莱斯勒

这种鸿沟如今变得越来越宽。对于一个在商业上或竞技体育上想要取得成功的团队来说，它严重削弱了内部凝聚力。

“人人为我，我为人人”，这句古老的箴言也很难在当今美国企业的办公室走廊里听到了。在大多数公司里，左脑思维的管理派和右脑思维的营销派始终处于战争状态。然而，这对公司、对他们各自的职业、对顾客，甚至对整个经济都毫