

第 1 讲

战略就是生存之道

战略是大竞争时代的商业生存之道，也就是在我所指的“选择暴力”中如何生存。

最初，选择不成问题。当我们的祖先考虑“今天吃什么”时，答案不太复杂，他在附近能追捕、猎杀并拖回洞穴的任何动物就是他的食物。但如今，人们生活在商业社会，而商业步入了大竞争时代。走进巨大的超级市场，你将看到大量各式各样的肉，它们由别人追捕、猎杀、清洗并包好。你的问题不再是捕猎，而是要在货架上摆放的成百上千种肉中作出选择：你该买红肉还是白肉？何种白肉，或是人造肉？

这仅仅是问题的开始，接下来你必须决定自己要买动物身上哪块肉：腰，排骨，肋骨，腿肉还是臀肉？

此外，要是你的家人不吃肉，那你为他们买点什么回去？

钓鱼进餐？

对我们祖先而言，捕鱼很简单。只要削个矛，然后等待好运降临。

今天，当你步入 Bass Pro，或者 L. L. BEAN，或者 CABELA'S，或者 ORVIS 商店，你会被一大堆鱼竿、卷线器、鱼饵、服装和小船搞得眼花缭乱，迟迟做不了决定。

在 Bass Pro 位于密苏里州斯普林菲尔德的占地 30 万平方英尺的旗舰店里，你可以获得更多个性化服务。店员会给你理发，然后用剪下的头发给你做个鱼饵。

从我们的祖先削尖长矛至今，事情已发生翻天覆地的变化。

外出用餐？

今天，很多人觉得听别人介绍来决定吃什么是个更

好的方法。

但在有些城市，比如纽约，要决定去哪个餐馆吃饭可并不容易。因此在 1979 年，尼娜（Nina）和迪姆·查格（Tim Zagat）首创了第一份纽约餐厅指南，帮助我们解决这个选择难题。

今天，口袋大小的《查格餐厅指南》（Zagat）已成为畅销书，它整理了 10 万人对美国和国外逾 40 个城市的餐厅的打分和评价。

选择的爆炸式增长

最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。据估计，在美国有 100 万个标准存货单位（SKU），普通超市有 4 万个标准存货单位，但一个普通家庭只要 150 个标准存货单位就能满足 80% ~ 85% 的需求。也就是说，我们会忽略超市里的 39850 个货品。

在 20 世纪 50 年代，买小汽车就是在通用汽车、福特、克莱斯勒或美国汽车生产的型号中挑选。今天，你

要从通用汽车、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、菲亚特、日产、三菱、雷诺、铃木、大发、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚和富豪中挑选。在 20 世纪 70 年代早期，市场上有 140 种汽车型号可供选择，今天则多达 260 种。

甚至在售价 175000 美元的法拉利型的规模很小的跑车市场中，竞争也在加剧。我们现在有林宝坚尼（Lamborghini）宾利（Bentley）跑车、亚斯顿·马汀（Aston Martin）和叫作 Vision SLR 的奔驰新品。

30 年前，大多数汽车生产商只提供 5 种车型。今天市场上有运动型多功能车、跑车、掀背式轿车、双门轿跑车、多用途旅行车、旅行车、皮卡和混型车，这么多车型迫使各家企业把生产外包。有一家奥地利汽车生产商，如今同时生产宝马、吉普、梅赛德斯和赛宝汽车。尊敬的亨利·福特先生，可能正颇有兴致地在天堂俯瞰这一场景，他当初的概念可是所有车都漆成黑色并且一模一样。

汽车轮胎选择多的情况更糟。一开始有固特异、火石、凯力、邓禄普和西尔斯，现在则有固特异、普利司通、科尔多瓦、米其林、库珀、太腾、火石、凯力、邓

禄普、西尔斯、路遥、倍耐力、将军、阿姆斯特朗、森特力、优耐陆，以及其他 22 种品牌。

最大的变化是，以前本地企业在国内市场抢生意，现在则变成了所有企业在全球市场的每个角落抢生意。商业进入全球化的大竞争时代。

保健服务的选择

让我们看看保健之类的基本需求情况。过去，你有自己的保健医生和保健医院、蓝十字保险，还可能有美国安泰医保、医疗保险或医疗补助。现在你必须同新的品牌概念打交道，比如医疗合伙人、西格纳、布鲁科尔、哥伦比亚、凯撒、威尔朋特、郭伦母、牛津、美保、马尔第布兰，以及像健康保健组织、皮尔评估组织、内科医生医院组织和受欢迎供应组织。

选择风暴的蔓延

我刚刚仅描述了美国市场的情况，中国是正在崛起的国家，她的情况如何呢？

曾经在几十年里，中国的消费者只能购买国有企业生产的大同小异的食物。现在，每次购物时的选择正不断增加，他们既可以选国内品牌，也可以选国外品牌。最近的一个调查显示，一个由品牌食物构成的国内市场正开始成形，中国已经有 135 个国内食物品牌供消费者选择。这些品牌走过了很长的路，如今它们正在遭受选择暴力的袭击。

当然有些国家的市场则远没有成形，它们是如此贫穷和动荡，选择仅仅是人们心中的期望而已。

分化定律

分化定律推动了选择的增长，我在《22 条商规》一书中提到过这一点。

今天的计算机种类繁多，包括大型机、小型机、服务器、工作站、PC 机、笔记本、掌上电脑、超级电脑、游戏电脑等等。汽车同计算机一样，一开始也是个单一品类，三大品牌（雪弗兰、福特和普利茅斯）控制了汽车市场，接着这个品类分化了。

今天，一个接入有线电视的家庭，有超过 150 个频道可以选择。更让我们不安的是，“视频流”轻易让有线电视实现 500 个频道的梦想。有了这么多频道，如果你调换频道想看某个节目，当你找到时，它已经快结束了。

“分化”是一个无法停止的过程，下面的表格对此作出了证明——

选择的爆炸式增长		
项 目	20 世纪 70 年代早期	20 世纪 90 年代晚期
汽车型号	140	260
肯德基菜单项目	7	14
汽车式样	654	1212
油炸玉米饼品种	10	78
运动型休闲车式样	8	38
早餐谷类食品	160	340
电脑型号	0	400
脆果饼	3	29
软件名称	0	250000
软饮料品牌	20	87
网站	0	4757894
瓶装水品牌	16	50
电影	267	458
牛奶品种	4	19
机场	11261	18202

(续表)

选择的爆炸式增长		
项 目	20 世纪 70 年代早期	20 世纪 90 年代晚期
高露洁牙膏	2	17
杂志名称	339	790
漱口水	15	66
新书书名	40530	77446
牙线	12	64
社区大学	886	1742
处方药	6131	7563
娱乐公园	362	1174
非处方止痛药	17	141
电视机屏幕尺寸	5	15
利维牛仔服式样	41	70
休斯顿的电视频道	5	185
跑鞋式样	5	285
广播电台	7038	12458
女性内衣式样	5	90
麦当劳食品项目	13	43
隐形眼镜种类	1	36

“选择”行业

选择的爆炸性增长，促成了一个帮助人们做选择的全新行业的诞生。我们已经提到过，就像《查格餐厅指

南》和保健报告卡。

无论你到哪里，都有人向你就各种事项提供建议。比如告诉你在 8000 个共同基金中买哪个，在圣路易斯如何找到合适的牙医，还有如何在成百上千的管理学院中挑选合适的 MBA 课程（这个课程可以满足你在华尔街找份工作的目的）。

《消费者杂志》和《消费者文摘》这些杂志，通过不断轮换报道产品类别，来帮助人们应对过多产品和选择的冲击。问题是，这些杂志涉及太多的细节，以至于让人们比刚开始更加迷惘。

消费心理学家说，过量的选择正把我们逼疯。想想卡罗尔·穆格(Carol Moog)博士对此的观点：“可以立即得到的太多选择，让人们不再关注和思考，变得如同肥鹅一样肥胖和疲惫，并丧失决策的能力……人们退却并麻木于过度刺激，他们厌倦了。”

选择的暴力

在字典里 暴力的定义是 通常是苛刻和残酷的绝

对力量。

选择也是一样，现在的市场竞争残酷，是选择造成的结果。消费者有如此多的好选择，以至于企业要为错误付出惨痛的代价，稍不留神竞争对手就会抢走你的生意，而要夺回来变得甚为艰难。企业若不懂得这一点，将无法生存，现实就是这么残酷。

让我们看一些“死去”品牌的名字吧：美国汽车、Burger Chef、Carte Blanche、东方航空公司、Gainesburgers、Gimbel's、哈萨威衬衫、Horn & Hardart、Mr. Salty 脆饼、Philco、Trump Shuttle、VisiCalc、Woolworth's……

以上品牌，仅仅是不复存在的品牌中的一小部分。

形势只会更糟

你可别指望形势会转好，我感觉情况会更糟。原因很简单，选择会制造更多选择。

在一本叫《更快》（*Faster*）的书中，该书作者描绘的未来令人更无所适从。他写道，几乎所有事物都在加速。以下是他书中的片段：

选择的扩张会陷入一个恶性循环：轰击你的信息越多，因特网的入口就越多，也就会产生更多向你倾倒信息的搜索引擎和自动应答程序；你拥有的电话线路越多，你的需求也越多；专利越多，专利权律师和专利搜索服务也越多；你购买或阅读的烹饪书越多，你越会感到要为客人提供新式的菜肴，你需要的烹饪书也越多。

复杂产生选择，选择激发科技，科技又创造复杂。若没有现代社会高效率的经营和生产，没有免费的号码、快递、条形码、扫描仪和占首要地位的电脑，选择不会如此快速增长。

真正有效的东西

有三位绅士进行的一项研究，被《哈佛商业评论》杂志描述为“一向以来所进行的最严谨的管理实践研究”。他们指出，商业中真正有效的不是 CRM（客户关系管理）、TQM（全面质量管理）、BPR（业务流程重组）和其他工具，以及任何流行的东西。企业要在这个

竞争世界中获得卓越表现，就必须掌握商业的基本规律。借用绿湾包装工橄榄球队教练林巴迪的说法，就是出色的阻截和擒抱。

绿湾队的第一条基本原则，是“设计并保持一个陈述清晰、焦点明确的战略”。要在战略上表现卓越，就是要清楚地知道战略是什么，并且不断地把战略传播给客户、员工和股东。

战略是一个简单、焦点明确的价值定位，换句话说，战略是买你的产品而不是你竞争对手产品的理由。

战略的定义

如果说战略是企业在大竞争时代中的生存之道，是企业如何进入顾客心智而被选择，那么让我们先看看战略的定义：

战略：规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前调动军队进入最具优势的位置。

（韦氏新世界词典）

诚如你所知，战略是个军事术语，敌人正在顾客心智中和你竞争容身之地。如果你想占据“最具优势的位置”，你必须首先研究、明白并掌控这个阵地，阵地即是顾客和潜在顾客的心智。

SUMMATION

.....

*In a tough world,
using strategy is how you survive.*

小 结

.....

大竞争时代，
战略即生存。

第 2 讲

战略就是建立认知