第0章

前　言

我们不该期待做一名收获者
这属于我们的神奇的世界
去收割金黄的麦穗
并不是只有攫取
除非我们曾经播种
生活的田地自会评判我们的付出
曾用自己的泪水灌溉犁沟
回报我们的或是荆棘或是鲜花

约翰·沃尔夫贡·冯·歌德《坚定不移》

缘起

没有用“导言”二字当作这部分的标题，是担心那样只有少数人愿意阅读。我希望，能以像“第零章”这样特别的标题起到与众不同的深刻效果。

本书力主运用清晰的思维、机敏的手段、无畏的精神、勤奋的工作去击垮竞争者。下面的三个例子可以诠释这种观点：

* 一家进军美国科罗拉多州的比萨饼连锁店展开了一场促销活动，为所有带来竞争对手电话黄页广告的顾客提供买一送一的奖励——如果其他比萨饼店的广告都不见了，顾客也就无法在那里电话订餐了。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

* 50年前,理查德·西尔斯(Richard Sears)制作了比蒙哥马利·沃德(Montgomery Ward)更小的分类广告,这样人们就会把西尔斯的分类广告放在蒙哥马利·沃德的广告上面。他的理念是,较小的易被放在上面,而放在最上面的广告会更有吸引力。

* 当美国银行与太平洋证券合并并关闭掉太平洋证券的一些支行时,第一州际银行迅速派出大批宣传车前往这些支行招揽客户。

这本书将帮助你取悦客户、提高销售与利润,挫败竞争对手。然而,书本并不是万能的灵丹妙药。这本书可以告诉你如何去做,但是你必须亲身实践。毕竟,卓越的业绩只能依靠自己赢取,无法指望他人代劳。

本书的组织

很多作者被问及“大作的主要内容是什么”时,他们倾向于回答“关于二十头雄鹿的事”。暂且不说笑话,我很愿意在这里就本书的组织稍作解释,以帮助你在阅读本书的过程中得到尽量多的收获和乐趣。

《击垮竞争对手》由四篇组成,每篇包含四个章节。

* 筑基篇是理性思考的必然结果。我的理性思维告诉我,人们必须谋定而后动,否则只会遭受失败。

筑基篇的第一章首先阐述了击垮竞争对手为什么是一种积极的竞争方式(positive force)。随后的三章阐述了为了击垮竞争对手必需的准备工作:对自身、客户和竞争对手的了解。

* 谋定篇反映了我一贯坚持的一种理念,即正确的战略决策是击垮竞争对手的关键所在。商业——甚至是游击行销业——的成功,都来自于睿智而谨慎的决策,而不是狂暴而混乱的进攻。

谋定篇的四章内容介绍了愉悦客户所必需的基本方法——这也是击垮竞争对手的终极手段。

* 进取篇表明，继向客户许以必要的承诺之后，剩下的关键就在于兑现承诺。尽管你已经有了配方和原料，但是你仍然必须亲自下厨烹调。

这四章正是具体的实施指南，即获得最大化的客户资源所需的行动与方法，从而将你的竞争对手进一步推向深渊。

* 超越篇展示了一些冒险的、出其不意的激烈手段，它们将帮助你彻底击溃竞争对手。之所以将这些内容放在最后一部分，是因为其中的一些理念对于新手而言风险偏大，因此，如果缺乏适当的理性认识，请不要随便尝试。

超越篇的前两章介绍了如何成为一个乐观的、突破常规的思考者，该部分的第三章介绍了如何在国际竞争中制胜，最后，在第四章中介绍了一些用于保持优势的防御手段。

范例的精华

本书中介绍了大量击垮竞争对手的个人与公司的范例。诚然这些轶事能够直接用于你的业务的可能性并不很大，但是，这并不要紧。

那么，要紧的是什么呢？第一，它们可以帮助你理解每个故事所代表的原则：授人以鱼莫如授人以渔。第二，它们可以让你体会到击垮竞争对手的过程带来的快乐。

关于案例还有一点需要说明：所有经管书的作者——包括我在内——似乎对书中案例的来龙去脉都了如指掌。实际上我们并不了解。或许理查德·西尔斯（Sears）将他的产品目录单制作得比蒙哥马利·沃德的小些，是因为他们手头有很多小尺码的纸。

生物学存在相同的困境。我们从书本上得知，长颈鹿的长脖子体现了适应生存的能力，这样它们可以吃到高高挂在阿拉伯橡胶树上的树叶。但是，这是谁说的？正如哈佛大学生物学教授斯蒂芬·杰伊的观点，“现在的效果等于讲历史起源，或者，当你证明了某事运行良好的时候，你还没有回答怎么样、什么时候、以及为

什么等问题。”

值得经管书籍作者庆幸的是，商人并不真的关心如何、何时或者一个好主意为什么会出现——最重要的是要有好主意，并将它付诸实施：“长颈鹿不是有一个可以吃到树顶上的树叶的长脖子吗？我们也可以做到这样。”

这就是范例的精华，所以请你务必阅读并从中汲取。

以蓝相识的蓝色

已经介绍得够多了。让我们从审视一场伟大的战役开始吧。在这场战役中，我只是一个士兵。一个竞争对手是强大的，而另一个是渺小的。一个是已确立了地位的，而另一个是刚刚出现的。一个有六种颜色，而另一个则只有蓝色。

当然，我所指的是发生在苹果和 IBM 之间的战役。[①] 这是大卫（一个勇敢的牧羊人）击败歌利亚（一个不可战胜的巨人）之类的范例中最好的一个。所以，让我们从这里开始。



Guy Kawasaki
Cupertino, California

盖伊·川崎于加利福尼亚州库比提诺市

附：如果你愿意和我联系，这里是联系方式：

* 415－325－2022
* 415－325－2023　　（传真）
* macway@aol.com

① 如果你已经阅读了我的其他作品，你可能厌烦了我再次使用这个范例。对不起，如果为了找到一个另外的例子，我还要返回去为其他公司工作，而我没有打算这么做。

第一部分

筑基篇

如果你计划击垮你的竞争对手——甚至只是想小小地骚扰他一下——就必须首先为你的行动打下坚实的基础。在第一篇里我将介绍如何实现这一点。第一步首先是选择一个可敬的对手（第一章，树立强敌）。然后，为了选择正确的方法以刺激你的敌人，你需要了解如下内容：自己(第二章,了解自己),客户(第三章,了解客户),竞争对手(第四章,了解敌人)。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章

树立强敌

勿在无关紧要的个人琐事上树立“小敌”。相反，我强烈建议你培养一些“强敌”，即一些在重大问题上与你观点不一的敌人，你会在一些基本理念上与他展开殊死斗争。我可以向你保证，你和你的敌手都会从这种斗争中获益匪浅。

小托马斯·沃森，IBM 创始人

麦金托什事业部

我们的梦想非常简单——将 IBM 打回原形，让他们回归到他们原来的电传打字机业务去。我们是苹果计算机麦金托什事业部的成员。也就是说，我们是苹果计算机联合创始人斯蒂夫·乔布斯亲手挑选的战士。

时间是 1984 年。我们刚刚向“剩余人群”[①]交付了一款异常巨大的计算机，并且正在从事一场准备摧毁强敌 IBM 的战役。我们之所以选择这家公司作为我们的强敌，是因为它信仰集中式、专制、无差异（从好的方面说）或不友好（从坏的方面说）的对待用户的方式；我们则信仰分布式、民主、用户友好（至少应该如此）的待客方式。

我在麦金托什事业部的职责是说服软件公司生产支持麦金托什的产品。推广新型计算机需要打破自我实现的怪圈：如果没有

① 即厌恶使用当时的个人计算机的人们。

足够的计算机软件，那么就没有人热衷于购买计算机；而如果没有人购买计算机的话，那么也就没有动力去生产软件。在激励软件公司鼓足信心的时候，我依靠的是热情和诚挚，而不是金钱。

我们一周工作九十个小时，但是，我们热爱这份事业，因为我们正在从事的是伟大而正义的行动，这不但能改变世界，并且会阻止蓝西装刻薄鬼（IBM 公司人称“ 蓝色巨人 ”)的垄断。强敌比客户更能激发出我们的热情。虽然我们曾为让顾客感到愉悦而兴奋不已，但是我们更为能瓦解 IBM 的霸权而激情澎湃。

在麦金托什事业部工作，我了解到了人们乐于竞争的天性。无论是愉悦他人、克服逆境，还是摆脱平庸，竞争满足了人们追求戏剧性的潜在欲望。这就是为什么美国的许多城镇充斥着辣椒烹饪大赛、捡篮球比赛、拼字比赛和选美大赛的原因。

创造优势

成功击败 IBM 要求我们化解 IBM 的优势，同时赋予苹果计算机新的优势。IBM 最主要的优势在于它作为商业计算机提供商的正统地位，就像人们过去常说的：“ 没有人因为购买 IBM 计算机而被解雇。”

我们试图通过生产附带有令人眩目而且更易使用的软件的计算机，来抵消购买 IBM 计算机的吸引力：你可能不会因为购买 IBM 计算机被解雇，但是你却与最好的个人计算机擦肩而过。为实现这个目标，我们采取了以下措施：

* 首先，我们开发了麦金托什用户界面以建立起自身的优势。此界面以图标代表现实世界中的实物，诸如垃圾桶、文件夹等。这样，对毫无专业技术知识的人来说，计算机仿佛被施了魔法似的，一下子变得易于学习和使用了。

* 其次，我们鼓励创新性的应用软件开发，比如专业排版软件 PageMaker。麦金托什软件并不只是对当时的 MS－DOS 和 Apple II平台产品的重复开发。它是新一代的软件——用管理宗师保罗·夏洛克和汤姆·彼得斯的话来说，它使人们热血沸腾、兴奋不

已，甚至惊喜地尖叫“哇……！”

* 再次，我们使我们的客户成为麦金托什的忠实拥趸。麦金托什的名声在他们的口口相传中宣扬开来。在那个只有少量软件、计算机速度很慢的时代，这些不领工资的编外推销员支持了麦金托什的发展。

制造混乱

尽管现在听起来有些滑稽，当时我们确实认为能将 IBM 从个人计算机业务中淘汰出局。虽然我们未能取得圆满成功，但是我们也曾辉煌一时，而且我们确实令麦金托什取得了成功。事后看来，我们当时应该设定一个更为实际的目标：击垮 IBM,而不是将其淘汰出局。

“击垮竞争对手”意味着什么？或许你可以参考亚哈上校被莫比·迪克(Moby Dick)击垮时的感受：

我的脑袋里电闪雷鸣；我的眼球剧痛无比；我觉得我的脑袋像被砍掉了，在地上滚来滚去，天旋地转。



抵制 IBM 的“拒绝蓝西装”标志。苹果公司一度使用。

这种感受自然非常令人震撼，但是公司律师和联邦贸易委员会不可能认同这种定义。因此，我提供了一个较为温和的定义：

在市场中制造混乱，从而借机为自己创造竞争优势，或打击竞争对手已有的优势。①

具有讽刺意味的是，这本书的目标正在于通过形成不公平的局面以减弱市场竞争。关于这一点，威廉·金斯顿说得好："……'营销的诀窍'并不是如何创造市场，而是如何形成垄断。'②

这一定义意味着，你无须摧毁你的竞争对手，也无须将它淘汰出局——你只需制造混乱即可。苹果之所以击垮 IBM，就因为它在计算机业中成功地制造了一场混乱。否则，如果计算机行业继续沿着集中式、对用户不友好的路线前进，IBM 的日子将会非常幸福。

对于 IBM 而言，一帮来自加利福尼亚、穿着伯肯袜、T 恤衫的毛头小子推出了一种他们被迫认可且最终不得不模仿的个人计算机——因为他们的客户坚决要求拥有更为方便的使用方式（除非迫不得已，否则 IBM 肯定不会主动采用类似于 Windows 或 OS/2 的图形化用户界面，这一点你肯定同意）。苹果并未将 IBM 淘汰出局，但是它迫使 IBM 跟随它的步伐。江山代有才人出，各领风骚数百年。

选择对手

自苹果公司引入麦金托什计算机以来，已经过去了十年，我也已经离开了苹果。现在，我已经认识到当初那个针对 IBM 的目标还是有些不现实，但是我也同时认识到与 IBM 这样强大的对手对垒的价值。

正如莎士比亚所言，"幸福在苦海的彼岸。"IBM 迫使我们创造

① 这个定义的灵感来自于理查德·D·埃文尼(Aveni)的书《高级竞争一管理战略策略的动态行为》(纽约 自由出版社，1994)。

② IBM 公司曾一度将其个人计算机事业部称之为系统接人事业部。这意味着个人计算机只是一台真正的计算机的接入点。

出更优质的产品。如果 IBM 不是我们的竞争对手，我们不得不去另外选择一个对手。与一家更多致力于文牍主义而不像我们在市场营销上倾注精力的公司博弈，是一件令人兴奋和情绪高涨的事情。

游击行销大师杰伊·莱维森道出了竞争对手的意义："你的竞争对手扮演的角色就是迫使你变得更好，使你坚持诚实的品质，使你的事业保持正确的方向，并且为你在发展的道路上制造必然需要克服的阻力。如果你足够幸运，那么你的竞争对手会是有竞争力的、睿智的，并且是勤奋的——而不是不堪一击的。"

区分好坏对手

在苹果公司中从事与 IBM 竞争的工作经历，让我认识到了好的竞争对手和不好的竞争对手的区别。举例来说，苹果在选择对手时至少有三个选择：

* 强大的对手 IBM，一家采用自上而下的计算模式的主机公司。

* 业界新贵康柏公司，一家和苹果公司一样秉持个人计算机理念、但是在用户界面上却持有不同见解的公司。

* 衰退的凯普若(Keypro)公司，它的兴盛转瞬即逝。

将 IBM 设定为对手是一个正确的选择，因为在关于计算机的设想上，它是从根本上与我们的理念针锋相对的公司。而且，它是很好的对手，因为一个好的竞争对手可以迫使你推进公司的发展。与一个好对手竞争可以激发员工的更大潜力，并在市场中建立良好的信用。

康柏不是一个好的竞争对手。与苹果公司一样，康柏刚刚起步，因此，没有苹果公司值得去超越之处。正如苹果公司里有人所言：与康柏竞争不过瘾。我们有着更高的目标——击败 IBM 并改变世界。

凯普若也不是一个好的竞争对手。它在个人计算机领域里已

需要全本请访问 www.ertongbook.com

经开始衰退。击败这样的对手毫无意义，败在它的手下则意味着悲惨地完结。

由此，我认为，一个好的竞争对手通常是业界的领军者，它比你的公司更强大、更悠久、更富有。一个不好的竞争对手通常是处于迅速成长期的公司，它具有侵略性、急于求成和乐于恶意竞争的倾向。

将好的竞争对手定义为强大、成功的公司，而把不好的竞争对手定义为弱小、急于求成的公司，这看上去似乎有违人们的直觉认识。难道与一家小公司竞争不具任何意义吗？回答是没有，理由如下：

* 试图击败小公司是冒险的行为。如果你成功了，胜利毫无意义。而一旦你失败了，窘迫的境遇则很难承受。这类竞争弊大于利。

* 击败一家小公司的难度可能更大。因为你需要迅速调度，瞬间转换方向，尽己所能打好游击战。并且，小公司比机构繁多的大公司更加易于凝聚团队精神。

* 与大公司竞争，你可以以自己的方式定义“胜利”。未必只有将强大的敌人驱逐出战场才称其为胜利——胜利还可以理解为成功地赢得市场份额。而从另一方面讲，与小公司竞争，只有将其彻底消灭才能称得上是真正的胜利。

辨别真假敌人

好的竞争对手关系往往不是双向的。比如，对于苹果公司来说，IBM 是个好对手，而对于 IBM 来说，苹果公司却并不是个好对手。原因就在于苹果公司并不是 IBM 的真正敌人。IBM 的真正敌人是无知——具体来讲，是对信息大众化（democratizing information）的优势全然不知。IBM 没能让自己认识到个人计算机也是真

正的计算机。[①] 在商业领域，你不仅要在好的对手和不好的对手中做选择，还要在真敌人和假敌人中做选择。在上文中可以体会到：鉴别好的对手与不好的对手的参数是对手的魅力值。鉴别真敌人与假敌人的参数则是其作为敌人的适当性。

适当性与你是否选择了正确的竞争对手有关。如果你不够细心，你可能会选错竞争对手，而你真正的对手则仍处于暗处、未受到任何竞争威胁。而你已被一叶障目了。

举例来说，自 1947 年开始，28 年以来拍立得公司一直垄断着“一分钟”照相市场。1976 年，柯达公司引进了一种极具竞争力的照相机和胶片技术。拍立得立即控告柯达侵犯了其专利权，并最终于 1990 年胜诉。法庭裁决柯达必须将这种照相机和胶卷撤出市场，随即拍立得公司在“一分钟”照相市场重新建立起了它的垄断地位。然而，与此同时，拍立得公司占据的市场正被逐渐侵噬。拍立得没有注意到，录像机和“一小时”照相馆的出现正在削弱“一分钟”照相的竞争优势。[②]

如同 IBM，你的真正敌人可能根本不是其他某家公司，而是来自内部的或者外部的因素。内部因素包括短视、拒绝变通、毫无生气、管理混乱和骄傲自大。外部因素包括顾客难以肯定贵公司产品的优点以及他们维持现状的惯性。譬如，苹果公司的真正敌人来自外部因素，即客户不了解使用图形化用户界面的好处。

我们将在第四章中着重讨论对手。现在，我们开始着手为击垮你的竞争对手奠定基础，而第一步的工作就是更好地了解自己。

① 因此在九十年代早期，当 IBM 面临很多问题的时候，苹果公司的成功只是 IBM 无知的象征，而不是造成 IBM 所处困境的根源。

② 阿维纳·迪克西和巴里·纳里波夫，《战略思维——商业、政治以及日常生活上的竞争》(纽约：W·W·诺顿 & 公司，1991)，154－155 页

练习

判断正误

乌莱特(Woolite）与干洗店竞争。 □正确 □错误

联合航空公司与视频会议竞争。 □正确 □错误

联邦快递与电子邮件竞争。 □正确 □错误

配偶与计算机竞争。 □正确 □错误

第二章

了解自己

无知不是福——而是被遗忘。

菲利浦·怀利《奸诈的一代》,1942

"你正在……见到最棒的公司"

你能够根据下面的描述说出这家公司的名字吗？

二十世纪五十年代，这家公司在日本以一条摩托车生产线取得巨大成功，并开始寻找下一个征服目标。 1959 年该公司将它的摩托车引入美国市场。

在那个年代，贴着“日本制造”标签就暗示着那是垃圾产品，而这家公司也不例外，因为他们在美国市场最先投放的产品不仅漏油，而且离合器很快就会磨坏。

这家公司在美国的首次成功来自于一次偶然的发现。由于只有一辆汽车，三位开拓美国市场的先遣人员经常使用小型踏板摩托车外出办事。这种叫做“超级小子”的摩托车虽然只有一个很小的发动机(50毫升排量），但仍然引起了很多的关注。

这家公司在“超级小子”获得成功后，紧接着推出更大、更好的摩托车。进入美国后的第四年，这家公司卖出了十万多辆摩托车。这个数字超过了全美国其他摩托车公司销售量的总和。

1969 年，这家公司开始销售微型汽车，这种微型车在夏威夷被叫做 N600。翌年，它开始在加利福尼亚、俄勒冈和华盛顿销售

N600。这家公司的销售战略包括邀请它的摩托车代理商介入他们的汽车商务领域。后来这一战略发展为请销售美国汽车的代理商在其汽车展室外销售 N600。

在 N600 打入美国汽车市场后的五年间，该公司在这块异国土地上只卖出了 43,000 辆汽车，然而，下一年的销售量却猛然翻番。1976 年《汽车潮流》杂志将该公司最新款的“雅阁”评为“年度重要车型”,此后,该公司在美国的销售量开始激增。

1986 年，该家公司推出一种新款豪华车型。这条汽车生产线得到了汽车新闻界的热心支持，并且与美国汽车制造商平起平坐，成功地参与了与德国宝马和梅塞德斯公司的竞争。 1987 年,世界权威的市场服务调研机构 J. D. Power 将该款新车型评选为美国销售的汽车中，客户满意度指数最高的车型。可想而知，该家公司的产品将促使美国制造商为了改善竞争状态而重新改进生产线。

经过二十年的时间，该家公司的经营策略逐渐清晰：首先以低姿态进入市场，增加销售量，然后扩大生产线，生产越来越好的产品。此前，谁能想到“超级小子”竟然会成为通用、福特和宝马的强敌？

这家公司当然是本田。这个事例给了我们这样的启示，若要击垮你的竞争对手，你首先要了解自己：了解你所处的位置、了解你设定的目标和你的技术水平。本章就是要告诉你如何去做。

为公司定位

拔掉电话线，关上门，关掉计算机，然后用三十分钟的时间思考下面三个问题：

* 第一个问题。你的公司的经营范围究竟涉及哪些领域？

通常，公司对经营业务范围的定位倾向过于狭窄。举例来说，位于马萨诸塞州罗尼尔城的王安电脑公司将自己的业务划定为生产处理文字的计算机。如果当初他们这样做业务定位的初衷是为了提高生产率，那么他们可能就会发现生产仅供运行文字处理程

序的计算机是多么荒唐。

练习

乐高（Lego）生产儿童彩色积木。请问乐高公司涉及的商业领域是什么？

A. 玩具

B. 塑料制品

C. 少儿智力开发

D. 建筑业

相比较而言，本田公司的产品中虽然包括摩托车、轿车、割草机，但它并不是一家生产摩托车、轿车、割草机或者发电机的公司。它的主业是引擎，它的核心竞争力在于将燃料转换为动力。

＊ 第二个问题。你认为五年、十年、二十年甚至是五十年后，贵公司会从事什么业务？

在给公司定位时，另一种可能的倾向是对业务的规划过于短视。本田将其第一辆摩托车引入美国市场是在 1959 年。27 年后，又将豪华车阿库拉（Acura）生产线引入美国市场。从生产一辆摩托车到豪华轿车生产线的转变，眼光如果不够长远，根本就无法规划这样的业务跨度。

冰块切割公司的兴衰则是一个与本田公司截然不同的例子。19 世纪的 30 年代到 90 年代间，割冰产业（将巨大的冰切割成块，然后出售）在新英格兰非常兴盛。 1886 年，割冰量最多曾达 25,000,000 吨。

而到了 20 世纪 30 年代，几乎所有的割冰公司都破产了。能够在任何地方和任何季节制冰的厂家出现了，自然淘汰了割冰公司。后来，家用电冰箱的出现又淘汰了这些制冰厂。

需要全本请访问 www.ertongbook.com