

删繁就简正确行事管理指南

简单的力量

杰克·特劳特 史蒂夫·里夫金著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

简单的力量：删繁就简正确行事管理指南/(美)特劳特,(美)里夫金著;金明译.—杭州:浙江人民出版社,2004.12(2005.1重印)
ISBN 7-213-02939-8

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2003-51号

I.简… II.①特…②里…③金… III.商业管理
IV.F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第123271号

Copyright©1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.
全球中文简体字版由浙江人民出版社出版。版权所有,翻印必究。

简单的力量：删繁就简正确行事管理指南

[美]杰克·特劳特 史蒂夫·里夫金 著

金明译

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路347号)
市场部电话 0571-85061682
责任编辑 黄建光
封面设计 顾 页
责任校对 鞠 朗
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 浙江大学印刷厂
(杭州玉古路20号)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 10.75
字 数 10.7 万 插 页 2
印 数 8001-15000
版 次 2004 年 12 月第 1 版
2005 年 1 月第 2 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02939-8
定 价 21.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前言

约翰·斯卡利(John Sculley)曾出任苹果电脑公司总裁。在一次演讲中,斯卡利讲了一段洞察入微的话:“在工业时代,我们所学到的无一不在制造复杂。我想越来越多的人开始认识到,应当力求简化,而不是复杂化。简单是复杂的终极。”

不幸的是,斯卡利本人忘了自己所说的话,把个人名誉押在一款过于复杂的名叫“牛顿”的掌上电脑上。事情不像所想的那么一帆风顺。最终产品失败,斯卡利被解雇。

斯卡利幡然醒悟。飞速发展的科技,高速通讯,复杂的全球经济和商业的加速发展营造出一种遮蔽人们心智的环境。

难怪,许多公司纷纷向咨询公司寻求帮助或解决方案,众多经理重返学校或向自助人士学习成功的秘诀。自然,想从中赚取咨询费的人绝不会少。

各位,商业没有那么复杂。太多的人使事情变得复杂化。避免复杂的方法是简化。如斯卡利所说的那样,未来属于简单思考的人。

为了看清这个问题,我们先回到自己眼中的单纯年代。结果我们很快发现著名思想家们数十年来一直在推崇简单的重要性(原话将在书中引用)。换句话说,复杂化的问题似乎一直伴随着我们,成为人类生存状况的一部分。

笔者认识到,有必要重新审视总是陷入复杂的商业运作,并对反复探讨、咨询过的基本商业行为作一个简单的调查,因

为人们普遍为此而烦恼,有时候还因此把事情搞得一团糟。

书中既包括领导艺术、组织等大的方面,又兼顾定价、营销等日常问题。对于每一个问题,我们都尽力提供正确处理的方法。

我们保证,在阅读本书的过程中,你定会灵光一现,生活从此变得简单,企业变得更富有效率。

杰克·特劳特

目 录

第一篇 简单面面观

- | | | |
|-----|-----------------|----|
| 第一章 | 简单 为什么人们如此害怕简单 | 3 |
| 第二章 | 常识 常识使事情简单 | 8 |
| 第三章 | 复杂的语言 语言能遮蔽人的心智 | 13 |

第二篇 管理事项

- | | | |
|-----|-------------------|----|
| 第四章 | 信息 太多的东西令你迷惑 | 23 |
| 第五章 | 顾问 垃圾的来源 | 29 |
| 第六章 | 竞争者 视竞争对手为敌人 | 35 |
| 第七章 | 策略 一切源于区别 | 41 |
| 第八章 | 顾客定位 这是既定的事实,而非区别 | 48 |
| 第九章 | 年度预算 财富最大化的简单方法 | 56 |
| 第十章 | 价格 理清价格的简单指导方针 | 60 |

第三篇 领导原则

- | | | |
|------|---------------|----|
| 第十一章 | 使命书 无端地增添混乱 | 71 |
| 第十二章 | 领导艺术 如何带领众人前行 | 77 |
| 第十三章 | 长远规划 一厢情愿 | 85 |

第十四章	组织	越简单越好	91
第十五章	营销	化简单的点子为战略	98
第十六章	新点子	借用的思想更简单	107
第十七章	目标	听起来不错,实际上没用	115
第十八章	增长	可能对企业有害	119

第四篇 人的因素

第十九章	激励	仅仅有努力是不够的	129
第二十章	自我提高	一件皇帝的新装	134
第二十一章	成功	寻找驾驭的马匹	143
第二十二章	批评家	简单行事并非易事	150

总结

第二十三章	简单至上	充满活力,富有效率	155
-------	------	-----------	-----

THE BASICS OF SIMPLICITY

第一篇

简单面面观

有些人害怕简单，不过你应当开始用简单的字眼来思考和交谈。

第一章 简单

为什么人们如此害怕简单

头脑简单的西蒙去市集碰上个卖馅饼的。

西蒙说，

“让我瞧瞧你的馅饼。”

“先把钱掏出来再说，”

卖馅饼的回答。

西蒙说，

“真的呀，我一个子儿也没有。”

——《鹅妈妈》

“简单”一词从来都不是溢美之词。被人称为“头脑简单”或“傻瓜”是不折不扣的侮辱，因为这意味着你愚蠢、易受骗、意志薄弱。难怪没人喜欢简单。

我们把这称为“傻瓜西蒙”的咒语。

心理学家的看法就复杂了(这不奇怪)。耶鲁大学人际关系学院的约翰·科拉得教授描述了常人身上的七种恐惧感(每个人或多或少都有):

1. 失败恐惧
2. 性恐惧
3. 自卫恐惧
4. 相信他人恐惧
5. 思考恐惧
6. 说话恐惧
7. 孤独恐惧

看起来做事不简单(寻求复杂的解决办法)源出第五项的“思考恐惧”。

问题是,我们不是独立地通盘考虑,而是求助于他人的想法(这就是国际管理咨询业达1140亿美元规模的原因)。

科拉得博士说:“思考,的确是困难的,但是许多人连思考都不愿意。他们唯唯诺诺,言听计从,别人的建议想都不想就予以采纳,以此免去艰苦的思考过程。结果是全然依赖别人的脑力,遇到问题就忙不迭地前去求助。”

思考恐惧对新闻业产生深远的影响。有些人甚至怀疑这一行当还有没有前途。

专栏作家理查德·里夫斯提出,“新闻的终结”或许为期不远。关于现代生活飞速变革的报道铺天盖地,让人兴味索然。读

者不想看到情感复杂的故事,以免引来挫折感和无助的感觉。

里夫斯的“人们越来越远离复杂”的观点很可能是对的。人,懒得思考。

简单的力量正源于此。简化一件复杂的事情,作出决定就容易些。在O. J. 辛普森案中,乔尼·考克伦将辩词浓缩为一句令人回味的句子:“如果手套不称手,必须无罪释放。”

“如果将丑闻复杂化,就可以逃脱罪责。”演说词撰稿人佩吉·努南对白水事件如是说。白水事件与水门事件不同,公众不是一眼看去就明白发生了什么。

心理学家卡罗尔·莫格的看法不同。她声称美国文化中存在一种“遗漏偏执”。人们认为所有的选择都得一个不漏,因为危险无时不在。任何因素都不能拉下,否则事业就得完蛋。

换言之,如果只有一个想法,而该想法又失败了,事情就岌岌可危了。由于成功的巨大驱策,第一项“失败恐惧”的作用就被放大了。

一个简单的想法让人尴尬。多个想法的好处是可以多面下注,把握较大。

我们接受的普通教育和大多数管理训练都指导我们把握每一个可变因素,找出每一个应对方案,分析问题的角度应尽可能多样化。由此,事情变得异常复杂,我们当中头脑最聪明的人提出了最复杂的建议和方案。

不幸的是,在你绞尽脑汁寻找各种解决办法的时候,一脚踏入了混沌。自相矛盾的意见导致不同的结果。简单化的要求是缩小选择范围,回归到一条正确的道路上来。

莫格博士对时髦术语也作了一番有趣的观察。她说,一个

管理上的时髦术语有如影星,是大众的情人。

时髦术语,经由书籍的漂亮护封和口若悬河、深具明星气质的演说人而广泛传播。理不理解这一崭露头角的新星并不重要,因为人们早已对其堕入爱河。而且,人们害怕向名人提问,害怕向他们认为的伟大的想法挑战(所谓的“说话恐惧”)。

对付上述诸般恐惧的最佳法则是关注问题本身。这一点类似于芭蕾舞演员作单脚旋转时为了避免头晕,在每次回转时都要盯住一个观众。

当然,必须找出值得关注的那个问题。

如果你经营沃尔沃汽车,关注的问题自然是如何保持“安全”概念的领导地位,因为竞争对手竭力批评这个提法。

这是显而易见的。

有时问题不是如此显豁。近年来,世界著名的宝洁公司就遇到这样的问题。你可能会想,它的问题是如何卖出更多的产品。

公司的管理层是这样找出问题的症结所在的:全球市场需要31种海飞丝洗发水吗?需要52种佳洁士牙膏吗?宝洁公司总裁得克·贾格尔在《商业周刊》上载文说:“这些年来,我们可真为难消费者了。”

文章称,贾格尔和执行总裁约翰·佩柏认识到,宝洁几十年来不断推出改良产品、柠檬香型甚或特大号产品等,品种太过繁多了。

解决办法很简单,执行起来却有点繁杂。宝洁决定,规范产品配方,减少烦琐的交易和优惠券。27种促销措施消失了,其中包括赠品包装和购买史毕史班(Spic & Span)赠送金鱼这样希

奇古怪的促销手段（那时候是隆冬季节，不少购物人冻得不行）。公司还剔除了边缘品牌，减少生产线，削减新产品的上市数量。

是不是产品种类少了，销售额随之下降？错。仅护发品一项，虽然品种少了一半，市场占有率却上升了5个百分点。

这，就是简单之美。

小 结

复杂不值得崇拜，理当回避。

第二章 常识

常识使事情简单

你必须依赖语言、逻辑和简单的常识确定事物的本质,并付诸行动。

——亚伯拉罕·林肯

消除对简单的错误看法,唯一途径是依靠常识。不幸的是,人们上班的时候通常把常识搁在了停车场。

正如麦吉尔 (McGill) 大学管理学教授亨利·明兹博格所说:“管理是一门奇特的专业,回报丰厚,影响力巨大,但严重缺乏常识。”

常识乃人之共享的智慧,是一个群体持有的显著真理。

简单的想法是大家都能想到的想法,因其本身就是真知灼

见。但是,人们厌恶其中的直觉成分,总疑心冥冥之中定有一个潜藏着的、较为复杂的答案。这种看法是错误的。在你看来是显而易见的事实,在别人看来也是一样。一个显而易见的答案通常在市场上取得成功,原因就在这里。

术语大师的秘诀之一在于从一个显豁的简单思想出发,使其复杂化。《时代》杂志上一篇对史蒂芬·科维的评论文章说明这一点:

史蒂芬的天才在于将显豁引向复杂化,因此他的著作陷入图表的混乱。各种图表跃然纸上,补充说明和加框文字使章节支离破碎。文章里充斥了时髦词语,如:empower,modeling,bonding,agent of change。没有这些词,史蒂芬的书会像爆胎一般泄气。他使用感叹号尤甚吉杰特(Gidget)。

“常识”一词的词典释义如下:不受感情偏向和智力因素影响的良好判断。常识的达成依赖于专业技术知识。

换言之,你看到的是事物的本来面目。这需要冷静地遵循逻辑的指引,在决策前摒弃感情和个人兴趣的干扰。如此而已,别无他途。

在第一章中,宝洁公司新管理层看出公司的超市管理问题:混乱。这一清晰的见解促使公司采取行动简化产品构成。

请设想:任选10人,询问他们,凯迪拉克若与雪佛兰汽车外形上相似,会有多少销路。几乎一致的回答是:不看好。

被调查者在作出判断时凭借的正是常识。他们没有资料或研究支持其结论,也没有专业知识和敏锐的洞察力。对他们来

说,凯迪拉克体大价高,雪佛兰正好相反。事物的真相就是如此,就看怎么认识。

通用汽车公司不这么办事。其管理层宁可按自己的意愿观察事物,而忽略常识。中档轿车西玛伦(Cimarron)就这样问世了。销路不佳是不足为怪的。

问题是有没有从中吸取教训。看来是没有。通用公司正推出卡特拉(Catera)牌汽车,另一款外形类似雪佛兰的产品。卡特拉很可能步西玛伦的后尘,销路也不会好。你知我知,唯有通用不肯知晓。

达·芬奇认为,人脑是人通过眼睛、耳朵和其他感官收集信息的场所,而信息通常由司职常识的感官来传递。换言之,常识是驾驭其他感官的超感觉。许多商界人士不愿相信的正是超感觉的存在。

也许有必要修正这种提法。忽略简单常识的错误不只限于商界。想一想经济学家这个群体,勤奋地工作,试图超越常识。

经济学家最大的乐趣莫过于告诫外行,直接感受的东西是谬误。他们总是忽略人类的状况,宣称人追求效用的最大化。用经济学的行话讲,是“个人利益的算计者”。在经济学家看来,只要有足够的信息,就能得出合理的判断。

凡干过销售的都知道,人有时候是相当缺乏理智的。时下全美流行四轮驱动越野车,开越野车的人有多少?不超过10%。是人们需要越野车吗?也不是。购买行为的理由在哪里?别人在购买。“疯狂”可见一斑。

世界不能用数学公式来表达。确实,这样做太过疯狂。

下面谈谈敏锐的洞察力。

一个公司,如果进行深入研究后,提出世界趋势的各种论点,通常会犯错(也许没人真的知道答案,许多人只是试图让你相信他们知道罢了)。这些论点经细心打造,夹杂着一些伪装成事实的错误假设。

多年前,施乐公司错以为未来办公室中的任何东西,电话、计算机和复印机将集成为一体(糟糕的预测)。要在市场上生存,公司需要提供一切办公用品。因此,施乐购买、制造计算机和其他非复印设备来赶上这场即将到来的办公自动化。

施乐被告知它有能力做到这一切,因为大家认为这是一家经验丰富的高技术公司(一个错误的假设!公众眼里,它是一家复印机公司)。

在投入几十亿美元的20年后,施乐公司认识到办公设备的未来依然不明朗。除复印机外,施乐的其他机器都有问题。这是认为专业知识和敏锐的洞察力绝对胜过良好判断力的一个痛苦教训。

最后,就一家似乎超越常识的商业学校的教育谈谈看法。

在这家学校,经过第一学年的学习,学生们都熟练地掌握了确保入籍MBA的单词和短语,对风险回报比例、现金流量折现、营销群、期望值之类的术语耳熟能详。

再过一段时间,这种专业语言就盖过了批评思想和常识。貌似高深的幌子之下什么实质性的东西都没有。

罗斯·佩洛特访问哈佛商学院时说过:“你们的问题是,你们叫做‘环境审视’的东西,我称之为凭窗眺望。”

若以常识性的简单术语思考,必须遵循以下四个原则:

1. 排除自我。良好的判断建立在现实之上。越是通过自我过滤事物,离现实也就越远。
2. 杜绝臆想。我们都想事物以某种方式发展,但事情经常不由我们控制。良好的常识通常与事物发展同步。
3. 善于聆听意见。根据定义,常识基于他人的想法。思想是常人所共有的。要得到重要的常识,务必洗耳恭听。
4. 保持怀疑的态度。通常,事物以相反的面目呈现,因为总是有人以自己的想法行事。良好的常识建立在大多数人的经验之上,而不是一些人的一厢情愿。

小 结

相信自己的常识,
它告诉你该做些什么。