

定位虽好，但也不要贪杯

《简单的力量》是定位金典丛书，作者杰克·特劳特于1969年在美国《工业行销》上首次提出了商业“定位”观念，算是定位理论之父。

特劳特中国区总经理邓德隆曾说，纵观人类这近百年的发展，我们大概尽力了三次生产力革命，第一次是泰勒的科学管理革命，泰勒的四步工作法大幅提升了体力工作者的生产力；第二次是德鲁克的管理学革命，通过管理提升组织的生产力，不但消化了大量的知识群体，还创造了大量的新增知识工作的需求。第三次就是特劳特的定位革命，在知识社会带来的信息爆炸下，我们正在面临选择的暴力，所以定位作为为组织准确定义成果的新生产工具被提出来。

类似泰勒的四步工作法，特莱特也提出来定位四步法（有点大象装冰箱，和泰勒的四步工作法的指导性不可同日而语）。

- 第一步：分析整个外部环境，确定竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么。
- 第二步：避开竞争对手的强势，利用其弱势，确立品牌的优势位置——定位。
- 第三步：为定位寻找一个可靠的证明——信任状。
- 第四步：将定位植入到组织管理、营销传播、顾客心智中。

特劳特是否能和泰勒、德鲁克相提并论暂且不论。不过即使在这样的光环之下，阅读本书还是不能太过盲目，比如个人认为在面对很多复杂的事情时，本书的确提供了很多简单但实用的方法。

比如很多问题冷静的通过常识来判断、避免很多复杂的语言，能让一个看似复杂的问题变得简单，太多信息容易让我们迷惑，产生选择困难。

但是特劳特在本书中围绕定位的观点有点用力过猛的嫌疑，似乎喜欢提一些反直觉的观点来博得读者眼球，加上其犀利的言辞也让其观点显得格外刻薄，比较万事不可一言以蔽之。另外加上本书翻译不是很好，特别是某些专业名词，容易造成不少误解。

简单有时候比我们想象的更有效

多年来，“简单”作为一个中性词，但面对人和事时，总被冠以负面的评价，这就造成人们对简单的恐惧。但其实大可不必，有时候简单化，是为了让某一种力量更好的发挥出来。

比如最开始宝洁有30余种海飞丝和50余种佳洁士，但销售额还是一直上不去，后来宝洁公司将产品配方标准化，减少了复杂的交易和优惠券，而且在产品类别上，单单护肤品就削减了一半的产品，其市场份额非但没有下降，反而还上升了5%。这就是简单的力量。

有时候我们把一个事情想得很复杂，其实最其根本是因为我们忽略了常识，尝试是所有人的智慧，它足够普通，导致很多人不在意，但我们做的很多事情不就是为了得到更多人的认可吗，而这一点正好就是常识的范畴。所以面对问题时，优先使用简单的、常识性的语言思考，尽量不要掺杂自我意识、避免一厢情愿、善于倾听、保持怀疑的态度。

面对复杂问题时，除了思考过程需要变得简单，表达过程也要简单。优秀的文章和演讲之所以让人振奋，一定程度上正是因为其简单、清晰的表达，让更多人理解、接受。比如下面这句话：

- 复杂的表达：美丽具有的深度仅仅是皮肤特性上的。
- 简答的表达：美貌不过是一张皮

那为什么我们经常看到很多所谓的商业人士用那些华丽的词藻呢。追其根本，是因为这些华丽的词藻让他们看起来更加机制、复杂和重要。就像杰克·韦尔奇所说，缺乏安全感的经理制造复杂，真正的领导者不需要混乱，思路清晰、注重实际的人是最简单的。

过去几十年中，商业管理中有一个非常不好的现象，就是商业人士觉得自己观点很容易被人理解，就会认为自己是庸俗的，没有充分展示自己的知识点力量。其实在后资本主义时代，力量不来源知识本省，力量来源传递信息并把它转化为生产力。

今天我们都生活中都充斥着大量的信息，以前的人们面对信息时是没法选择，所有有开卷有益的说法。但今天，我们淹没在信息的海洋中，很多低级内容层出不穷，今天的睿智，是知道自己该忽略什么。首先要承认自己的无法记住自己认为必须知道的所有东西，自己应该是一个决策者，而不是一个信息收集专家，获取的知识不仅仅取决于学习的内容，也取决于删掉的内容。一旦降低复杂程度，不确定因素就会减少，这样决策者才能更好的控制。

随着年龄的增长学习能力会下降，生物学上的一种解释是随着细胞活性降低，保证记忆功能的神经元之间信息传递效率降低。这的确有道理，不过换一个管理学的角度，或许还因为信息超载。

随着年龄的增长，不是我们学习能力下降了，是我们的信息被固化了，有很多东西已经根深蒂固，不敢去学习新的东西，害怕自己曾经努力建立起来的世界观被破坏。就像有人曾说，一个人10岁之前出现的事物会被认为是理所当然的，10-40岁之间出现的事物会被认为是可以颠覆人类历史的，40岁之后出现的事物会被认为是王八蛋。所以从这个角度出发，保持学习力最好的方法不一定是强迫自己学习，是让自己对新鲜事物留有好奇心，接受自己固有的知识被打破的事实。

很多看似复杂的事情其实可以很简单

我们经常觉得顾问是一个企业中很重要的角色，总是能在公司面临机会或危机的时候给出很重要的决策建议，不过有时候还是需要小心。顾问有个最大的特点是提供大量的个人观点，甚至有时候都不是客观信息，更重要的是，他不需要为结果负大量的责任，没有很好的做到风险共担。其实一个企业内不乏很多有商业见解的员工，企业为什么不听取他们的意见，而愿意去相信一个外部的人，一个很重要的原因是这些外部的人待的时间不够长，企业对这个能解决的问题的类别还没有被固化，很多缺点也没有被发现。

商业竞争就是战争，组织必须要学会不要让自己的员工为企业牺牲，而应该让竞争对手的员工为他们的企业牺牲。另外战争也可以分为四种类型。

- 防御战：适合市场领导者，需要不断创新，超越自己，提高竞争门槛。
- 进攻战：适合市场二、三地位的企业，避开领导者的优势，倾注全力进攻其弱点。
- 侧翼战：适用于避开主战场的小企业或新企业，进入一个没有太多竞争的小领域，出奇制胜。
- 游击战：适用于小企业，首要原则是找到一块小到足够受得住的细分市场，做小池塘中的大鱼，而且可以准备随时撤退，随时东山再起。

战略一直都被认为是复杂的东西，有一个很好的切入点，战略就是找到自己的定位，找到与其他企业的差异化，并极可能的将其放大。比如在同质化的竞争中，企业必须要给消费者一个购买自己产品而不是竞争对手产品的理由，如果提供不了这个理由，那就只有以更好的价格。不幸的是，很多公司找到的不是差异化的概念，而是毫无意义的口号。实现自己的 差异化，有三点：

- 拥有一个区别于竞争对手的简单概念
- 拥有让这个概念真实可行的产品
- 制定一个计划，让消费者和潜在消费者了解这个差异化的概念

有时候顾客导向能实现差异化，就是服务和产品成为差异化概念的时候，因为差异化概念就是用来吸引顾客的。但是又不能过分的聚焦顾客，因为过分聚焦，会导致看待问题复杂化，这种灯下黑导致很难弄清楚顾客真正传达的信息。

所有的商业都是在有限的资金条件下，让效益最大化。年度预算是控制资金流的好办法，不过一般的年度预算，它所创造的机制缺乏应对变化的灵活性。最常见的问题就是新产品研发时存在悖论，新产品和新概念由于还没有得到市场验证，而申请预算时通常又要求得倒市场验证，但是资金不足，试产又很难打开，形成一个恶性循环。针对这一问题，特劳特提出了一个工作流程。

- 第一步：准备营销计划
- 第二步：给产品机会评级
- 第三步：分配广告任务
- 第四步：花光钱时候，就停下来
- 第五步：预算重在分配，不是随意摊派

学院派人物和顾问总是会把价格包装得很复杂，其实价格可以很简单。经济学规律表明价格随着价值波动，特劳特进一步认为价格波动是受到竞争的影响。所以对于价格有几点特征：

- 价格要保持在一定范围波动，现在很多企业很擅长涨价，但很不擅长降价，其实有涨有降的波动更容易得倒消费者认可。
- 人们愿意为可以感知到的价值多付点钱
- 高质量产品应该更贵，不过这种高质量需要通过某种方式显现出来
- 高价产品应该提供声望
- 后来者通常以低价抢占市场，但是低价很难长期取胜
- 不要教育消费者购买打折货
- 一定要确保价格包含营销费用

战略、远景、宗旨都建立在一个简单的前提下，即公司必须要知道自己的做什么，领导者必须要知道怎么做。可是很多现状是CEO很容易与市场失去联系，公司越大，这种情况就越多。要成为一个伟大的公司，高层就一定经常去一线寻找灵感。而且最好的领导者应该是一个故事的讲述者、啦啦队长和引导者，他们可以通过话语和行动来强化方向感和愿景。一个有影响力的领袖是赢得顾客和潜在顾客的有力武器，没有信任，也就没有跟随者，没有跟随者，就不能成为领袖。

相比于传统企业的金字塔组织结构，当下非常流行扁平化组织，在社会更迭更快的今天，扁平化组织有很多优点，管理路径更短，信息传达的损失也更小。不过扁平化组织也有很多缺点，比如员工上升路径不明确，管理幅度太大导致很多管理漏洞。特劳特认为管理应该像一个交响乐团，领导者就是拿指挥棒的那个人，这个观点不错，很多管理学者的确也是这么想的，但是实践非常难。

营销看起来是一件很复杂的事情，市面上也不少复杂的营销系统，不过追其根本，影响主要就是为了完成一件事——把简单概念转化为战略。营销的责任是确保大家都在步调一致地演奏同样曲子，其次，营销的任务是把曲子或差异化的概念转化为连续的营销方向。

那么一个差异化的概念要如何才能成功了，有两点需要注意

- 第一：差异化概念必须要有一个竞争性角度才有机会成功
- 第二：一个差异化的概念必须要有一个心智切入角度

简而言之，概念决定了战略，战略推动着概念，概念是差异化，战略赋予概念以翅膀。

新概念推动着业务，这的确是对的，新概念是未来成功的燃料。但是很多把寻找新概念的过程理解得非常复杂，其实也可以很简单。一个最简单的方法就是借用现在已有的概念。创新的本质无外乎就那么几种，很多看似复杂的创新，往往是历史简单概念类比、组合。这样借用历史概念还有一个好处是，历史概念已经在日积月累中成为了常识和规则，这样的概念也更容易被接受。

最后，聊一聊关于人员的管理，在商业世界中，最重要的还是那些训练有素、技术过硬的人，最重要的是尽量不要企图用废话迷惑他们。而且在今天，职业保障已经是过去时了，不要想着员工会对企业一直衷心耿耿，需要做的是尽可能通过激励、领导力、战略、方向、目标去感染他们，让他们在其位时发挥最大的价值。对于CEO而言，最应该做的就是传达一个概念，一个关于员工如何取胜以及取胜工具的概念。也正是因为不再存在绝对的职业保障，类似让员工自动提高的江湖骗术也不再有效，面向现实的奖励往往比面向精神的激励更有效。

汲取知识时，也要有自己的判断力

特劳特认为宗旨只会带来不必要的混乱，的确很多把宗旨当成大字标语，这样的宗旨没有明确的可执行意义。不过一个好的宗旨还是很有用的，他能在遇到问题时指出适合自己的方向。

特劳特还认为长期计划只是一厢情愿，没有任何的实用价值。的确，当下时代变化太快，很难预测未来的变化，一个过于长期的计划毫无用处，毕竟未来常常不会和自己想象的一样。但如果每个人都不去推测长期，那时代就会很难向前发展，一个人做长期计划的确没有价值，但当有很多人做，才有可能把握未来。

除了长期计划外，特劳特还认为目标虽然好听，但也是一个无用的东西。他认为目标为扰乱营销计划，会让整个组织失去灵活性，当专注一个目标时，往往会错过其他不同方向上的机会。过于专注会形成管窥之见，但是如果不指定目标，那么有限的资源就很应用在刀刃上，没有目标，甚至都不会知道今天到底是成功还是失败。

增长，在我们大多数时候都认为是保持企业活力的动力，但是特劳特却认为，增长可能会业务有害。他认为增长知识做事的副产品，本身并不是一个有价值的目标。不把增长作为目标的观点没有问题，不过值得注意的是，正是因为很多中间过程难以衡量，才会使用增长这个结果来衡量。很多企业一直深陷增长的漩涡，正是因为没有找到其他的延伸。

看一本书，听一个讲座，没有任何一个观点是绝对的正确或绝对的错误，每个观点提供的都仅仅是一个看问题的角度。汲取知识时，一定要有自己的判断力。