



[购买此书或有声书](#)

软优势

大公司恒久昌盛的秘诀

(The Soft Edge)

瑞奇·卡尔加德 (Rich Karlgaard) • Jossey-Bass © 2014 • 272 页

销售与市场营销 / 品牌与品牌定位

要点速记

- 业务必须在“硬优势”（策略、数字运算）和“软优势”（价值、创意、连接）之间求一个平衡。
- “硬优势”（如削减成本）对企业短期表现至关重要，而对可持续的成功却毫无作用。
- “软优势”有五大支柱：信任、团队、生存技能、品位和故事。
- “软优势”可以创建品牌，增加利润，激励客户与手下的团队。
- “软优势”的基础在于获得客户与团队的信任。
- 团队要想发挥最佳功能，其成员必须提供多样的思维方式。
- 为了获得业务的“生存技能”，必须下“决心”，从各种困难处境中学习。
- 品位不止在于设计的优良，还在于为顾客创建独特的体验。
- 讲故事比单纯引用事实更有说服力。
- 利用社交媒体，让顾客参与创建你公司的故事。

导读荐语

《福布斯》杂志出版人瑞奇·卡尔加德认为，团体成功的秘密在于“软优势”，也就是团体的无形价值，例如创意、沟通等等。苹果公司、联邦快递公司、西北互助保险公司（Northwestern Mutual）等成功企业显示，“软优势”的应用能够促进创新、增加利润、建设品牌、提高员工与客户忠诚度。“硬优势”（如削减成本）竞争者可以模仿；但“软优势”是基于价值的各种优势，竞争者不能模仿。本书有丰富详实的案例，可读性很强。作者为你展示怎样磨快“软优势”五大支柱（信任、团队、技能、品位和故事）来增强竞争力。作者还描画了有效应用战略的一些公司。getAbstract将卡尔加德这本实用指南推荐给那些期望持续发展的企业家、经理人、主任、投资人，以及战略专业的学生。

浓缩书

价值的优势

很多公司忽视了业务的“软优势”。老板可能会精通战略，可能会有效执行，但却忽略了信任、创新、团队精神这些价值。当今的市场，这些软价值，极为重要。

很多经理人宁愿强调“硬优势”战术，关注速度、成本、供应链、后勤、资本效率等领域。这些战术能取悦股东，因为能给投资带来快速回报。经理人自己也青睐“硬优势”，因为比较容易控制结果。但是，“硬优势”的效果也许不能持久。竞争者很快就能采用类似战术，很容易地恢复竞技场的平衡。“软优势”的优势，如品牌坚挺、顾客忠实、雇员忠心，却不那么容易复制。这些优势，会带来很多年的红利。一定要磨砺贵公司五个领域的技巧，最大限度发挥“软优势”优势：

“大多数公司内部，大多数经理人之间，为名利的斗争，最激烈的，要在“硬优势”和“软优势”之间。”

“信任”

建立信任，这种战略很聪明，能给公司带来内部和外部的益处。信任有助于招聘，能促进团队合作、参与，也是创新的关键。因为不能强迫别人创新，所以必须创造一种气氛，让他们觉得足够安全，可以说出自己的想法，可以合作，可以进行实验。

信任是赢得忠实顾客的核心环节。美国消费者表示，对“坦率、真诚、可靠性”的重视，超过了对“产品或服务质量”的重视。消费者信任一家企业，就很可能购买更多企业产品，容忍较高的价格，还更愿意跟你的公司分享个人信息，或者参与市场调研。只有19%的民众信任商业领袖，而且很多公司并没有着力获得消费者信任。建立信任，要从公司领导层做起。你可以采取如下步骤，培养信任：

1. 言出必行——雇员会通过你的行动，判断你本人和你的公司如何。所以一定要让你的表现和公司的价值观一致。这就需要培养自我意识，行动前务必三思，考虑一下，自己的言行会怎么影响周围的人？
2. 能够预料——自己的行为要保持前后一致。雇员必须知道，在各种互相不同的情况下，你会作出什么样的反应；而且还必须知道，你说什么就会做什么。
3. 信任雇员——倘若你想通过一些手段（如禁止员工在办公室上脸书）来控制员工的习惯，那你无形中就传递了一个信息：你不信任员工能够负责任地行动。人们总是，要么不负期望，要么辜负期望。

4. 指明方向——确定你公司的目的（主要目标），并明确传达给员工。告诉他们，工作会给客户、社会、自身带来什么好处。
5. 消除恐惧——有些经理人觉得，让下属有恐惧感，能激励下属发挥到最好。一般情况下，完全不是这样。恐惧能最有效地扼杀好奇心和创造力。人们若是害怕犯错，就会采取最保守的做法。信任的气氛，能激励人们更加投入，更加愿意说出想法。
6. 采用科技——建立一个内部社交网络，保持领导和下属的联系，让领导明白下属的各种担心。外部社交网络，如脸书、推特，也要充分利用，追踪客户的喜好。

“尊严、敬重、骄傲——还有这些感情引发的责任感，创造了现实世界的回报，还有可以衡量的生产率的提升。”

“生存技能”

单凭IQ测试，无法衡量商业智能、学习能力和适应能力。最聪明的商界人士，拥有一种决心，能够寻找一切让人学习，让人进步的场合，不管多么难以找到。销售员尽管屡次被客户拒绝，但还是坚持打电话，这样就能学到成功的技巧。为了培养生存技能，你需要做到以下几点：

1. 向专家学习——专家拥有知识和经验，他们是你走向成功的捷径。奇怪的是，却没有几个人，专门花费时间寻找这种导师。寻找导师，需要坚定的意志、谦卑的态度，需要你暴露自己的无知。请不要害怕被人拒绝！大多数有所成就的人，只要别人真正有兴趣，都愿意分享自己的专业知识和经验。
2. 从自己的错误学习——分析你的失败和失误，这乃是进步的必要环节。要建立一种企业文化，让雇员愿意承认自己的失误。公关企业 The OutCast Agency的CEO 马吉特·温马彻斯（Margit Wennmachers）每周开例会时，都会鼓励团队叙述自己的成功和失误。她强调，失误并不是丢脸的事。这样就让员工愿意承担风险，加速学习。
3. 横向思维——要敞开心怀，欢迎外部领域的思想。你是否能够重新利用另外一家公司的创新技术，甚至另外一个不相干的领域的技术（比如艺术领域）？美式橄榄球教练比尔·沃尔什（Bil Walsh）创立了著名的西海岸进攻体系（West Coast Offense），方法就是“观看那些进攻型篮球选手的战术”。著名韩裔美国厨师张戴维（David Chang）也从时尚界吸收灵感，制作新式菜肴。

“生存技能，并不只是寻找下一名学生尖子（译注：生存技能原文smarts，有“聪明的元素”之意。“学生尖子”原文“分数4.0的学生”。现代考核体制GPA的满分是4.0），或是IQ高得足以烧开水。生存技能在于苦干，在于坚持，在于恢复能力。”

“团队”

建立高效的团队，是一类重要的“软优势”技巧。人们会自然组成一个个工作团队，而且群策群力，效果好于单打独斗。最近的研究，详细叙述了团队提供的协同作用。可是，想要组织有效的团队，却很不容易，大多数公司也没有成功。要点如下：

1. 团队规模要小——最高效的队伍，大概10到12人。小圈子的成员，更有可能彼此关心，共享资讯，采取额外措施确保团队成功。

2. 找到合适态度——寻找那些充满热情的团队成员，让他们全心投入工作。他们必须有足够的恢复能力，克服困难。寻找那些善于团队协作的人，比如在高中、大学参加多人体育项目的人。
3. 实现“认知多样化”——团队成员的思考方式如果能彼此不同，效果也就最好：成员A偏直觉型，成员B偏分析型，成员C善于感同身受，等等。这些认知方面的不同，一部分是内在原因造成的，一部分是年龄、背景、教育、种族、性别等外部原因导致的。
4. 对成员提出要求——要建立一种高预期的企业文化，告知成员，老板期待他们发挥出应有的高水平，但不要威胁员工。提出要求的同时，还要配有承诺和支持。让员工知道，你完全信任他们，抱有高预期是因为你相信他们能做到。
5. 给成员自由——不要事无巨细全部监控。成员若是感觉“我能自己作决定”，就会更有创意。（在总体上）提供明确的发展方向，建立问责的透明系统，与此同时，还要放手让成员解决问题。

“错误和失败，会给你带来真正的学习机会，让你更加智慧，也更加勇敢一点。”

“品位”

有些产品能与顾客建立感情上的联系，有些则不能。为什么？原因就在于品位。品位比良好的设计更加重要。苹果公司、自行车企业“闪电”（Specialized）等公司，展示了良好的品位，将形式与功能结合，为客户群创造出独一无二的体验。

例如，鸟巢实验室公司（Nest Labs）就把家居产品——智能恒温器，赋予了品位的魅力。鸟巢实验室的准则之一，就是优良的设计。智能恒温器的包装是一种独具特色的竹盒子，配有一把螺丝刀，还有定制螺丝，可以装在大部分种类的表面上。

“决心能直接让你更加聪明，会给你带来更强的学习能力，让你更加迅速地适应。”

遵守下文的设计法则，你和你的公司就能为客户创造独特的体验：

1. 保持“比例”意识——千百年以来，优秀的艺术家、设计师，都在很多种尺寸上，应用了“黄金比例”，大致说来就是5:8的长方形。这个比例应用在很多产品上，如液晶电视、达芬奇的油画，等等。
2. 考虑产品触感——产品的触感和外形一样重要。你的产品应当提供舒适的触碰感。宝马CEO曾说，他希望顾客即使蒙着眼睛，也能认出宝马轿车来。
3. 利用熟悉元素——比起陌生的样式，人们更喜欢熟悉的样式。很多有创新的产品和服务，都在设计中包括了熟悉的元素。特斯拉S型（Tesla S Model）让人想起阿斯顿·马丁（the Aston Martin）跑车，星巴克重新创造了经典意大利咖啡屋的气氛。
4. 拥抱简约设计——产品应该一开箱就方便使用。消除不必要的控制选项或性能，让顾客流畅自然地使用。
5. 实现恒久一致——你的产品线上，每一件产品都应该反映你的独特品位。比如“闪电”牌自行车的形象以红色为主，车身、包装、标志都采用红色。维珍集团（Virgin）是几家公司组成的企业集团，但所有产品都有统一的外观。

“组织若能充满信任气氛，团队成员就相信周围的人都讲道德，组织整体也能信守价值观和承诺。”

“故事”

讲故事尤其重要，能用来创造目的，建设品牌。讲故事是核心的商业技巧，特别是在如今这种媒体无孔不入的商业环境。与顾客、员工交流，都必须说服、启发、激励他们。故事的说服力，超过事实的堆砌。面对原始的事实，人们会用智力判断，会带着怀疑的眼光审视。而面对故事语境下的事实，就会（在一定程度上）放弃怀疑，更加容易接受。（译注：这一条只有部分同意。故事同样能够用来传播谎言和错误观念，并被人指出不合理之处。我之前当过剧本监督，见过很多荒唐故事。）

公司会用讲故事来招募员工、培训新手、鼓舞士气、激励创新。讲故事能够明确员工的目标感，领导也能用一个好故事的力量影响、激励团队。故事能给人带来力量、灵感，让人们保持主动、保持干劲。光靠图表，可达不到这个目的。

“那些创造信任的公司，在招募人才、留住人才，生产率方面，都会占据优势。”

故事能创建品牌。优秀的品牌推广，要对公众展示，你的产品在更加广泛的环境下，究竟意味着什么？比如，耐克就把自己的运动鞋，与那些著名运动员的故事联系起来。你讲的故事，一定要让顾客认识到自己的价值，看到自己的梦想，被你的展示表达出来，这样顾客才能认同你的品牌。哈雷戴维森摩托公司（Harley-Davidson）为每一名顾客制作独一无二的品牌纹身，这项服务说明，品牌认同有多么重要。

比起传统的单向销售活动，社交媒体能提供新的机遇，推广你的“品牌叙事”。社交媒体让你能够与顾客双向交流，影响顾客，创造你的故事。你必须与顾客持续互动，创建各种内容，始终如一地推广你的故事。

“品位，能创造别人对商品的迷恋和欲望，能点燃商品的感情触点。”

打造你的叙事

用下面这些叙事原则，使得你的故事难忘而有效：

1. 故事必须简单——只要故事情真意切，就无妨用最简单明了的话表达出来。
2. 了解听众类型——不同类型顾客要用不同方法。你的谈话对象如果是一群分析家，那最后就别那么煽情。
3. 防止杞人忧天——不要预测未来，特别是别嚷嚷世界末日。听众可能会因此而觉得你骗人，或者想故意操纵他们。（译注：杞人忧天，原名Chicken Litte，我译作“小小鸡”，是西方民间故事里的人物，十分胆小，一片花瓣落到身上，就以为天要塌了。）
4. 显得尽量真实——小细节能让故事栩栩如生。介绍一个场景如何如何，不要只说看起来怎么样，而要把味道、声音也包括进去。务必解释你理念的背景，这概念是怎么想出来的。自己的叙事，要做到有个人特色，也就是讲述具体怎么提供产品或服务。
5. 不要忘记痛苦——要讲述你必须克服的困难，比如创意上的挑战，或者严酷的竞争。戏剧的核心，就是冲突。
6. 坚持训练——没有人天生会讲故事。最优秀的公众演说家，技巧都是练出来的。就算乔布斯这样的“天才演说家”，在真正演说之前也练习了无数次。

关于作者

《福布斯》杂志出版人，专栏作家瑞奇·卡尔加德（Rich Karlgaard），参与创立了杂志Upside，Garage Technology Partners公司，丘吉尔俱乐部（the Churchill Club）商业论坛。曾著有Life 2.0一书。



喜欢这个知识锦囊吗？

[购买此书或有声书](#)

<http://getab.li/22991>

此浓缩书/精华本仅限Tesco员工阅读。

getAbstract为本浓缩书/知识锦囊负编辑出版全责，尊重并承认原作者及原出版机构的版权。getAbstract版权所有。本浓缩书/知识锦囊任何部分均不得以任何形式（电子、扫描、拍摄等）被侵权翻印、复制或转录。若有合作意愿，须获得瑞士getAbstract AG书面授权许可。