

Original Title: **How to Sharpen Your Competitive Edge**

Originally published in the United States in 1994 by Sourcebook, Inc. P.O. Box 372, Naperville, Illinois, 60566, U. S. A.

English edition copyright 1994 by Don Reynolds, Jr. (in cooperation with Sourcebook, Inc.). All Rights Reserved.

Chinese edition copyright 1997 by Wan Li Book Co. All Rights Reserved.

21世紀創富系列

市場定位致勝策略

編著者: Don Reynolds, Jr. (小唐納·雷諾)

編輯: John Santucci

版面設計與製作: Wayne Johnson, Sourcebooks, Inc.

中文版翻譯: 卜玉坤、樊英波、丁麗娟

中文版編輯: 王歌鏊

中文版製作: 萬里機構製作部

出版: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話: 2564 7511

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話: 2562 3879

印刷: 濤文印刷有限公司

出版日期: 一九九八年一月第一次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN: 962-14-1389-3

All other product names and services identified throughout this book are trademarks or registered trademarks of their respective companies. They are used throughout this book in an editorial fashion only and for the benefit of such companies. No such uses, or the use of any trade name, are intended to convey endorsement or other affiliation with the book.

This publication is designed to provide accurate and authoritative information in regard to the subject matter covered. It is sold with the understanding that the publisher is not engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal advice or other expert assistance is required, the service of a competent professional person should be sought.

“21世紀創富系列” 出版說明

無論做生意抑或個人投資，怎樣令自己處於不敗之地，進而佔據最有利的地位，取得良好的收穫，當是投資者普遍關心的問題。

二十一世紀，資訊科技發展一日千里，國際網絡已把全世界聯繫成一個大社會，投資工具和投資途徑因此不斷擴闊，從地區化擴張到環球性，機會和風險也同步增加。如何面對新的商業與投資環境？如何利用新科技和新途徑去賺取更大的利益？資訊與資金同樣重要，追上時代脈搏，認識新的投資工具，自然可以得佔先機。

“21世紀創富系列”是根據現今社會的新形勢，利用最新資料，專為從事商業與投資活動的人士而編寫。叢書範圍包括營銷策略、投資意念、國際網絡與商業及投資的關係、網上投資、企業管理等各方面。叢書內容着重應用，每本書的作者都是經驗豐富的專家，以生動的筆觸為讀者帶來詳盡而準確的資訊，並多引用實例作為輔助，幫助讀者成功進入商業與投資世界的新領域，從而致富。

編者的話

“百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。”這是本書在第十一章中引用的中國經典著作《孫子·謀攻篇》中的一句話。《孫子》作者孫武認為，“不戰而勝”才是兵法中的最高境界。但在商場中，怎樣才能做到“不戰而屈人之兵”呢？作者在書中明確地指出，方法就是要佔據市場的最佳位置。而市場定位策略正是書中探討的主要課題。由此可見，無論是古今中外、戰場上還是商場中，致勝之道都是一脈相承的。

本書作者小唐納·雷諾是美國一名市場顧問和專業演講者，具有銳利的眼光和豐富的個人經歷。他在書中引用了大量的實例，說明市場定位的重要，並提供了尋找和鞏固市場位置的策略。本書從使Cracker Jack牌食品成功的定位概念談起，逐步揭示商場中的思維方式、收集市場信息的技巧、如何了解自己的長處和弱點、怎樣和客戶及員工溝通，以及如何應付合作者和競爭對手等等。

本書內容適用於創業者或中小型企業管理人員，強調如何善用公司或個人現有的資源和長處，使之發揮最大的效用。事實上，無論你的商業目標是什麼，只要你能找到自己的強項，憑此在市場上佔一席位並緊守之，就能在商場上無往而不利——這正是你會在《市場定位致勝策略》中學到的技能，並會得享其成果。

目錄

“21世紀創富系列”出版說明	1
編者的話	3
答 謝	7
序 言	9
第一章：玩具的魅力	11
第二章：突破固有模式的束縛	19
第三章：裝滿你的“藥袋”	29
第四章：發揮自己的強項	33
第五章：如何找到自己的“同伴”	41
第六章：對比分析	53
第七章：“狗”要吃甚麼？	63
第八章：要查看一下“天氣狀況”	73
第九章：時尚與趨勢	85
第十章：市場瞭望	93
第十一章：了解對手	105
第十二章：找出商品的令人驚喜之處	121
第十三章：選取合適的位置	131
第十四章：幽默、魔法與信息的絕妙組合	141
第十五章：友善的街坊旅行社	151
第十六章：“羅拉小姐”社交俱樂部	155
第十七章：物美與價廉不可兼得	165
第十八章：沒有信任，就沒有機會	181
第十九章：集中全力	189

第二十章：命名決定戰略地位	197
第二十一章：寧為龜，不為兔	203
第二十二章：尋找紅色汽車	219
第二十三章：在鄉村音樂未衰落之前	235
第二十四章：無可取代的執着	251
第二十五章：動力驅動執着	267
第二十六章：聽聽卡諾林·米利怎麼說	283
推薦書目	285

答 謝

幾年前，穆林·史德本頓 (Maureen Stapleton) 獲得了電影學會獎 (Motion Picture Academy Award) 的最佳女配角獎。她的領獎演說簡明扼要。她說：“我向一生中結識的每一個人表示感謝。”

我也想這麼說，因為我結識的每一個人對這本書做出了貢獻。不過，我尤其要強調其中幾個人，因為沒有他們的特殊幫助，這本書就不會寫出來。我妻子羅絲 (Rose) 及德利·莊遜 (Terry Johnson) 和傑因·加莉 (Jean Kelley) 從我動筆到結束都一直支持着我，因此，我要把這本書獻給他們。沒有他們的愛與支持就不會有這本書。

傑尼爾·德居 (Juanell Teague) 幫助我找到正確的思路。柏蒂·費丁 (Peggy Fielding) 使我明白寫書是一個雜亂的過程。而莎利·登尼遜 (Sally Dennison) 則使我沒有突然背離所寫的主題。米勒 (Milner) 看過我的作品後，說：“主題不錯，你可以寫。”米高·拉臣 (Michael Larsen) 提供了一些增強個性的建議。Linda Boyd 核實了語法及發音的正確性。卓爾·康納·李雲遜 (Jay Conrad Levinson) 寫了一篇精彩的介紹。蘇珊·高曼 (Susan Coman) 在我們策劃這本書時，就一直支持着我。李察·登尼 (Richard Daniels) 和米高·李布夫 (Michael LeBoeuf) 在我氣餒時，鼓勵我繼續前行。我的孩子們格列 (Greg)、列茲 (Liz) 及唐納 (Don) 表達了他們的愛與支持。

我父親向我介紹了最佳定位的效力。唐納·萊爾 (Don Roy) 幫我推敲，精練了許多概念。而我的客戶們則像我教他們一樣，不斷地傳授給我許多關於最佳定位的道理。最後，我向來自於兩個傑出組織——全國講演者協會 (The National Speakers Association) 及國際托斯特瑪斯特組織 (Toastmasters International) 的全體成員的無私忠告及大力支持表示感謝。

獻給我可愛的妻子，羅絲
及兩位永遠的摯友，德里和傑因。

序 言

我很高興有此殊榮向你介紹一本書——《市場定位致勝策略》。這本書重點闡述了最佳定位 (crackerjack position) 的含義，當然還包括其他一些有價值的理論。

作者唐納·雷諾選定了這一主題，並重新整理了各有關原理，使你無需像Fortune500公司那樣來把它們逐條付諸實踐。這本書的獨到之處就在於其理論極其適用於創業者。

大多數企業家都受到《哈佛商務評論》(Harvard Business Review) 中所說的“財力困乏”(resources poverty) 的困擾。唐納·雷諾就向你展示了如何從貧困中站起來，如何使你的小地盤變成大產業，以及如何無需巨大的銷售預算就實現你的目標。

最佳的一點是，這本書為你指明瞭如何滿懷信心、又簡單易行地做好這一切。

我很少遇到這麼好的書。它以一種吸引人的方式向讀者提供非常有價值的信息。《市場定位致勝策略》一書儘管屬於那種指導性的書籍，但讀起來妙趣橫生，令人愛不釋手。這就意味着你不但可以從閱讀中獲得樂趣，還會從書中獲得一些令你終生受益的思想。

在閱讀中，你會感受到溫和個性的魅力。當然，你還會學到許多成功定位的秘訣。並且，你還會讀到許多像你一樣的人的例子。

當你讀完這本書時，就具有了比大多數競爭者更深的定位洞察力。也就是說，你已為球隊贏了一分。

儘管你可能一遍一遍地把書翻回到某些具體章節，但雷諾先生整本書給你提供的益處將使你記憶終生，而其結果則會照亮你的起跑線。

營銷實際上是一門很簡單學問——除非你被它嚇倒了。大多數企業所

有者不是忽視營銷，就是把它複雜化。《市場定位致勝策略》一書揭去了營銷的神秘面紗，向你展示了營銷實際上是多麼簡單。同時，這本書還會增強那些小企業所有者們的信心，使他們能信心百倍地進行成功的、充滿活力的市場營銷。

當我寫第一本《流動銷售學》(Guerrilla Marketing) 的時候，我寫作的目的就是為那些有營銷思想的企業家提供一本書，因為當時還沒有這類書存在，所有的營銷書籍都是為可以做大預算的公司編寫的。如果我已經讀到了《市場定位致勝策略》這本書的話，可能我就不會寫《流動銷售學》了。唐納·雷諾實現了我的夢想——教會大家以一種任何企業所有者都可以接受的、既現實又不教條的方式進行市場營銷。

依我來看，你是一個幸運者。你之所以幸運，是由於下面這五點原因：

1. 你即將讀到一本非常有趣的書籍，從頭到尾地成為這本書的真正讀者。
2. 你即將開始學到關於如何在小企業經營中獲取成功的一些至關重要的理論。
3. 你即將忘卻曾對營銷所懷有的畏懼並逐漸喜歡上營銷這一過程。
4. 你已經發現了一本能真正揭示營銷成功秘訣的書籍。
5. 你有勇氣拋卻那份枯燥乏味的苦差，獨自闖出來，成為一名真正的創業者。

當你擁有了上述的好運氣，又通過閱讀《市場定位致勝策略》而獲取了可靠的信息，那你就將成為一個無懈可擊的綜合體。

我為你能做出自己來定位的決定而向你表示祝賀，並建議你以閱讀和吸取這本佳作的精華來作為你事業的開端。

卓爾·康納·李雲遜
(Jay Conrad Levinson)
《流動銷售學》作者
加利福尼亞州緬因縣

第一章 玩具的魅力

“裏面有一個令你驚喜的小玩具”，這是在每個Cracker Jack 牌食品的包裝盒側面都會看到的文字。而正是這種定位策略賦與了Cracker Jack 很強的競爭力，把這種產品與其他的競爭對手區分開來，顯得獨具魅力。別的公司可能能夠生產出相似的產品，但他們中沒人會想到在每個包裝盒裏放一個玩具。自從八十年前路克海姆 (F.W. Rueckheim) 突然想到這個好主意時起，Cracker Jack的每個包裝盒裏就一直有這種小玩具。

如果想與當今不斷變化的商業環境保持步調一致的話，你就必須去發掘、去認可、去發展、去利用你所擁有的市場位置，而這個位置的含義應像Cracker Jack在小食品行業中的位置一樣，既簡明又清晰。你還必須找到一個好的方式來向廣大消費者宣傳你的位置。Cracker Jack的“玩具宣傳法”就既清晰又惹人注目，可以說是一個絕佳表達範例。總之，這種獲得市場地位的方法就是我們所說的定位策略 (positioning strategy)。

Cracker Jack的定位策略

Cracker Jack的發展歷程就表明了這一策略是如何發生效力的。在1871年大火災之後，路克海姆移居芝加哥，並開始經營爆谷食品。他幹的非常成功，後來他的兄弟路易斯 (Louis) 也由德國移居過來和他一起幹。1893年，芝加哥舉辦了第一屆國際博覽會——哥倫比亞博覽會 (the Columbian Exposition)。路克海姆兄弟在集市的中部佔據了一個不錯的位置。當時許

多人將會銷售爆谷食品，於是他們決定推出一種新產品。F.W.購買了製糖果的設備，路易斯 (Louis) 就用這套設備製造出了一種由爆谷和花生混合而成，表層還裹有糖衣的食品。這一新產品在集市上獲得了極大的成功。據稱一位商人品嚐了這種新的小食品之後聲稱：“這味道真是一流的 (Cracker Jack)”。

F.W.覺得這個說法不錯，就以此名進行了商標註冊，這樣Cracker Jack 這一品牌名稱延用至今。

Cracker Jack的知名度日益增大。1910年，公司開始在每個包裝盒上貼置了贈券。購買者可以把贈券積攢起來，然後寄到芝加哥去兌獎。1912年，F.W.決定賦與Cracker Jack 一個獨一無二的位置。他放棄了贈券，而把獎品直接放在盒子裏。

Borden 公司是一家擁有最佳市場地位的企業。Cracker Jack 現在是它的一個分支機構。當你買一盒Cracker Jack 時，你知道自己不僅會嚐到優質的摻了花生的糖衣爆谷食品，還會從盒子裏得到一份獎品。這一點永遠也不會錯。Cracker Jack在每個購買者心中都是一個清晰的不複雜的概念。正是由於這種獨特的定位，Cracker Jack 獲得的利潤要比其他競爭對手豐厚得多。

個人經歷

作為一個定位策略家，我幫助過新企業或已運行的企業發現、認可、發展及利用其在市場中的獨特地位，即我們所說的最佳定位 (crackerjack position)。

豐富的經驗使我具備了良好的判斷事物的能力，而這就使我能夠幫助別人從市場的角度來判斷自身的處境。我駕駛過飛機，做過新聞記者，也做過銀行董事。我經營過房地產業，出售過非法釀製的威士忌。我還為一個擁有十億資產的跨國公司開創並管理過一個行政服務部門。

我曾管理、擁有、監督過廣播產業，其中包括廣播電台及電視台。也

曾在購物中心及辦公樓等地搞過管理，出租過空位。還為H.&R.區制訂過稅收統計表。並在洛基山區 (Rocky Mountains) 用馬背運送過露營者，甚至還做過救生員。

我曾在全國各地為推銷培訓班講過課，還在26個州做過企業代言人、集會演講者和協會發言人。我也曾當過電視新聞節目的播音員，鄉村音樂唱片的播放人員。我會見過瑪利蓮夢露 (Marilyn Monroe)、佐治布殊 (George Bush) 和威利·尼爾遜 (Willie Nelson)。

通過所有這一切經歷，我逐漸意識到當企業擁有了一個獨特的位置，並有一套策略來鞏固這一位置時，該企業及其所有者就會獲得成功。

要制定出好的策略需要敏銳的判斷力

正確的判斷來自於經驗，而經驗又往往是從那些拙劣的判斷中吸取的。

來自於他人拙劣判斷的經驗遠不如來自於自己拙劣判斷的經驗那樣令人記憶猶新。這本書就是建立在正面經驗和反面經驗基礎之上的，其中包括我本人的經驗、客戶們的經驗以及那些我觀察過或調查過的人員的經驗。學習這些經驗會有助於你制定出只有你本人才能想到的定位策略。

命運掌握在你自己手裏

制定一套良好的定位策略對你來講很重要，因為你的命運掌握在自己手裏。來自外界的幫助不會很多，一切都要靠你自己獨立完成。

現在的高離婚率以及家庭成員在全國各地四處分散的狀況，促使我們不能再依靠家裏人來獲得支持和引導了。而杰克森 (Lyndon Jackson) 的“動員全社會對貧窮開戰”的計劃 (Great Society and War on Poverty) 的失敗也告

誠我們不要指望美國政府來關照我們。現在社團的接管、破產以及緊隨其後的改組是如此風行，以致於我們以前的那種大公司永遠都會立於不敗之地的觀念徹底被粉碎了。因此命運一定要掌握在自己手中。

最佳定位的概念

現在讓我們一起看一下幾個概念。

Crack-er-jack：是指一類傑出的人或事物。

Po-si-tion-ing：是指置於獨特的位置或有利的環境下。

因此，crackerjack positioning (最佳定位) 是指把傑出的人物或企業置於有利的市場位置或環境下的行為。

這本書的目的就是通過把你傑出的才能置於有利的位置上，從而增強你的競爭意識，使你掌握一些經營之道。而這裏所說的位置必須是一個能暢通無阻地通向你目標市場的位置。

過程

首先要認清自己所擁有的才能，然後在所置身行業的市場中找到一個點。在這一點上，你可以給自己的才能進行定位。一旦已經找到了這一落腳點，你就要想出一套策略來鞏固這一位置。然後把這一策略付諸實踐，並在需要的時候，進行一下調整。這樣，你很快就會擁有一個最佳定位了。你不僅將擁有這個位置，而別人也永遠不可能把它從你手裏奪走，當然除非你放棄它。

這個過程理解起來很簡單，但實現它並不容易。這就如同打高爾夫球。打球時你所要做的就是按規則擊中綠點，而把球打入洞中的擊桿數不能超過兩下。這一過程聽起來很簡單，但確實很難掌握。

掌握最佳定位的方法儘管很難，但還是值得的。當你從一個最佳位置上開始經營時，就可以少費力，多收益。這是因為你全力集中於一個小領域的緣故。

集中於小領域對於增強你的競爭能力來講是一個很關鍵的因素，因為我們無法預測將會發生些甚麼事情。

準確地預測是不可能的

市場的實際發展動態經常使看起來很有見地的預測成為空談。電腦市場就是一個很好的例子。在1978年，幾個調查機構都紛紛預言了1985年個人電腦的市場規模。其中最樂觀的預測估計市場需求將達到20億美元。而實際的市場需求量超過了250億美元。

正如你無法預言市場行情將會如何變化一樣，你也不能預言或控制競爭對手對這些變化所做出的相應反應。你所能確信的是，當你接管市場時，競爭對手們是不會坐以待斃的。令人驚訝的是有人似乎相信他們可以向敵人陣營中投一顆手榴彈，而敵人還會站在那裏拍手稱快。而實際上這根本是不可能的。你的最佳做法就是改善形勢，使其向有利於你的方向發展。而最佳定位策略將會幫助你做到這一點。

反覆核對以增加成功的可能性

要想減少差距，建立最佳的地位。你就必須不斷地核對一些因素。

這些因素是：

1. 個人實力
2. 公司實力
3. 市場地位

4. 競爭對手

5. 市場動態

反覆核對就其自身還是不夠的。重要的是你對反覆核對所揭示的信息的理解。你的理解及由此而採取的行動將決定你在市場中的地位。

反覆核對市場的各項指標就像只依靠一些儀器來駕駛飛機，當由於天氣原因導致能見度很差，以致於無法看清地面時，飛行員就必須依靠各種儀器所提供的情況來確保飛行安全。一名飛行員可以使用六種基本儀器來確定採取甚麼樣的飛行姿勢，並確保飛機在正確的航線上飛行。任何一個單獨的儀器都無法告訴飛行員在某一時刻飛機的飛行狀況。飛行員只有對各種儀器所提供的信息進行綜合考慮才能知道飛行狀況如何。飛行員必須不斷地反覆核對各種儀器，並對結果加以分析，才能確保安全地飛越雲層。

這與透晰現在的市場行情是同一回事。只有一個因素不會告訴你該怎麼辦。因此你需要對各種因素反覆核對，並判斷各種因素對企業的影響。你必須對各項指標進行仔細分析。當然，你也能夠從其他來源獲取幫助和支持。但是，歸根到底，你必須自己來做出判斷。

世界變得日益複雜

世界每時每刻都在變得更加複雜。一項麻省理工學院(MIT)的研究表明在過去的十年裏，人們可獲取的信息，已經增長了600倍。沒有人會與這種增長速度保持同步。

不僅信息總量以一種幾何速率增長，消費者的需求也在日益增長。這種需求的增長正在逐漸地把市場分割成小塊。而各公司則爭着與之保持同步。十年前，一個普通超市所儲商品種類達9000項，而現在則超過了30,000項。Revlon所能提供的各種色系的口紅就多達158種。甚至近100年來僅以單一口味為代表的可口可樂現在在進行裝罐時也出現了不同的規格和不同

的品味。

電視節目的選擇

讓我們一起看看電視行業的變化吧。現在在大多數電視放映市場中，你可以擁有三十、四十，甚至五十種電視節目選擇權。可一開始時，並非如此。早期的電視節目只由一、兩個電視台負責放映。主要的電視市場最多也只有四個。而三大主要網絡中的電視台傳播電視節目時只須互相顧及到對方。

接着出現了有線電視。公共天線電視系統(Community Antenna Television System)創辦之初，是為了把電視網的節目擴展到鄉村以及山區。當電視觀眾變得複雜廣泛之後，他們就需要有更多的觀賞選擇權。而衛星能夠把節目信號傳播到世界各地。很快，為了滿足觀眾的要求，有線電視系統就在主要的電視放映市場中出現了。德·費南(Ted Furer)先生對有線電視系統進行了調整，使其能夠獨家播放亞特蘭大電視台的節目。因此聯網電視台只能徒勞地報怨著，因為觀眾樂於接受有線電視。很快專門性的有線聯網形成了，從而為觀眾提供了大量的節目選擇權。

現在，你在觀看電視節目時有多種選擇。你可以選擇看各種畫面，如一個攤販正兜售一種產品，一個半裸的女人在向她丈夫說些甜蜜而無意義的耳語，或一個牧師在講解這種耳語的罪惡。你也可以看到發生在世界各地的新聞。如果還不滿足，你可以去影視商店，租一盤帶子，通過你的錄像機進行放映。總之，你的觀賞選擇範圍是無限的。

電視節目可選性的迅速發展，使聯網電視台面臨着一個問題。十年前，三家主要聯網電視台在黃金時間的收視率高達91%。而現在則不超過65%，並且其觀眾還在不斷減少。

專門化能增強可信度

每次當一種新而獨特的電視節目播放方式開發出來之後，主要的電視聯網公司都會喪失一部分觀眾。消費者們往往認為專家在其專長的領域內會比有多方面才能的人幹得更出色。因此，要做腦外科手術的話，沒有病人會去找通看各科的普通醫生來做手術。

上述的這種市場觀念通常是正確的。當挑戰者號 (Challenger) 航天火箭昇空時，以播放新聞為主的 CNN 就成為唯一一家進行現場直播發射情況的電視公司。在海灣戰爭期間，對於多家電視公司播放的最新消息，人們也往往認為 CNN 播放的最為可信。

無論這些電視聯網公司如何宣傳，他們也不會再擁有那部分失去的觀眾了。他們要做的是調整自己以適應不斷變化的市場環境，否則就會像恐龍那樣逐漸消亡。

市場細分具有普遍性

每個行業，每個產業都面臨着同樣的細分問題。試圖不斷成功地包攬所有人的一切事物是根本不可能的。如果一個企業想與日漸激烈的競爭，以及這個信息爆炸的時代保持同步的話，它就必須專門化。而且它不能只進行專門化，還必須尋找出一種有效的方式來通向那個專門化領域。

開創一個最佳的位置，並學會以一種有效的方式通向它，並不是一件容易的事情。這需要有一個創造性的方法。而只有以不同的觀點，從不同的角度對自己處境進行細致觀察，你才能找到一個富於創造性的方法。而各種觀念又來自於你思維的擴展。因此，讓我們一起來擴展一下你的思維吧。

第二章

突破固有模式的束縛

研究表明，兒童具有很高的創造性。他們保持着開放的思維方式，開創了許多隨機應變的解決問題的方法。一個五歲男孩的寵物蛙掉進了後院的洞穴中。孩子的父親試圖救出蛙。他先用棍子，然後用鐵鍬，最後竟試圖用鉗子碰到青蛙，但這一切努力都無濟於事。最後，孩子說：“爸爸，我來試試好嗎？”父親回答說：“好吧，兒子。你來試試。”男孩拿起連在附近水龍頭上的水管，打開水龍頭，不斷地向洞裏注水。當洞穴被水填滿時，青蛙便浮到上面來了，從而輕而易舉地被救了出來。

大多數兒童到九歲時便失去了那種創造性，這是由於他們的家庭及美國的教育體系使他們相信自己必須遵從社會習慣以適應社會。在孩子的生命歷程中，最黑暗的日子莫過於他或她最後相信他們必須著上社會的顏色。他們開始建立起最初的模式，而正是這些模式使開創獨一無二的最佳定位策略變得困難重重。

模式化思維方式的局限性

模式 (paradigm) 一詞來自於希臘詞根 “paradeigma”，意思是“模型或樣式”。它是我們生活於其中的空氣。模式對於我們就如同水對於魚的關係一樣。

我們中的每個人都創造着自己的模式。我們通過理解從外部世界所獲取的信息來完成這一過程。我們有了一次經歷，獲取了一條信息，理解了

這條信息，從而就在理解的基礎上建立了一個新模式。而有時模式限制我們的程度比所需要的要大得多。

馬克·吐溫說：“我們在從每次經歷中獲取其中的智慧時，應格外小心謹慎，以防我們成為‘坐在熱爐蓋上的貓’”。當然下次貓就永遠不會再坐在熱爐蓋上了，這樣做當然是對的。可是，它也永遠不會再坐在冷爐蓋上了。

在我們每個人的模式中都存在着“別坐在任何爐蓋上”的規則。而這些規則極大地限制了我們的思維方式。

在模式範圍內所進行的企業運行

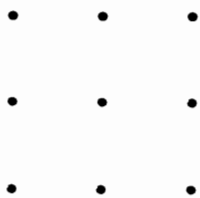
各項產業和各個行業也存在着同樣的問題。他們的模式是由該產業參與者集體的思想和信念組成的。而這些思想及信念則是建立在數年經驗基礎之上的。

行業模式包括“別坐在任何爐蓋上”這樣的規則。這些規則從反面說明了產業中多數新技術的發展是來自於該行業圈外的人士。圈內的人受他們模式的限制，而圈外的人則沒有受限。如果你打算在自己所處的行業中建立一個新的地位，你就必須突破現有模式的束縛。

古代的九點之謎

這個謎證明了需要做甚麼以及做這件事情的難易程度。看右圖的九個點，然後遵照下面的指示做。

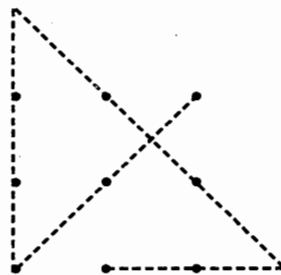
最多用四條直線把圖中的九個點都連接起來，並且要一筆完成。



現在在接着看答案之前，給你幾分鐘時間試試來解答一下這道難題。

從九點的外部進行思考

如果你假定在這九點的四周存在着一個想象中的圍欄，而你又無法把線延長到圍欄之外，你就不可能找到問題的答案。許多人都做過這種假設。因此，在解決問題的人的頭腦中存在着這樣一個邊界，而實際上題目中並沒有這一要求。人們是被自己製造的模式限制住了。



當這種人為的限制被拋開之後，你就會得到多種解決問題的答案。右側這個是最常見的一種答案。

其他的答案包括把點弄得更大些，那樣你就能夠用三條線把它們連接起來。還有一個人把紙以某種方式摺疊起來，然後用一條線就把所有的九點都連接起來了。一個小女孩說她也能用一條線就解決問題。但你必須有一支裝有巨大鉛筆心的鉛筆。也就是說，鉛筆心要寬到足以把全部九個點都覆蓋住的程度。

當你保持有開放的思維時，你就清除掉了想象中的障礙物。當你跳到模式之外時，你做任何事就都不會受限了。

夏德從點外思考問題

荷活·夏德 (Howard Head) 從來不受模式限制。他不斷打破無意義的模式，從九點之外思考問題。

第二次世界大戰期間，夏德是一個飛機設計工程師。戰後，他開始從

事滑雪運動。夏德很快就由於無法掌握這項運動而變得灰心喪氣，並開始對滑雪設備的質量和設計提出質疑。

我們中大多數人都如此。當我們掌握某項運動遇到困難時，就開始抱怨設施。然而，夏德與我們多數人不同，他為此做了一些事情。依據他的飛機設計經驗，夏德相信他能夠用飛機材料製造出比當前所生產的滑雪屐更棒的滑雪屐。

存在於當時滑雪設備工業中的模式是，沒有任何滑雪屐會比山胡木製的滑雪屐更好的了。這是一條被大家認可的真理。沒有任何一個該工業的專家想到要對這條真理提出疑問。

夏德不是工業專家，他是個圈外人士。因此，夏德對這項工業的模式提出了挑戰。他設計並完善了夏德牌合金滑雪屐。夏德合金滑雪屐很快成為標準的、革命性的滑雪設備。

很快夏德滑雪公司成為世界上最大的優質娛樂型滑雪屐的生產廠家。夏德發覺自己對經營大企業既無興趣，也沒天賦。於是他把公司以1600萬美元的價格賣給了AMF。夏德退休後，去了馬里蘭州巴爾的摩附近的一個莊園。

夏德與網球

夏德開始從事新的體育運動——網球。他再次因沒有成功而受到挫折，並再次對設備提出了質疑。夏德對這個問題苦苦思索。有兩年左右的時間，他都在笨拙地對網球拍的設計進行改造。但一切都無濟於事。

一天早晨三點鐘時，夏德突然醒來。問題的答案清晰地浮現在他的腦海裏：只要把球拍造得更大些，不就可以擊中球了嗎？夏德查找一些規則來看看這個方法是否可行。在如何對球拍進行穿線方面有些限制。而規則僅僅聲明：“球拍是用於擊球的工具。”如果你能想象出如何揮動它，你甚至可以用像穀倉門那樣的龐然大物來擊球。

網球拍最開始是木製的。木材是當時唯一可獲得的材料。木材的構造限制了球拍的大小。如果你把木質的球拍製得更大些，球拍不是太脆易碎，就是過重，那你就無法很舒適地揮動它了。因此球拍一直保持着傳統的尺寸和形狀。

在夏德發明瞭Prince這個牌子之前，現代材料已經被用來創造球拍了。合金球拍已經很常見了。然而，像木質球拍一樣，當時的合金球拍還一直保持着傳統的尺寸和形狀。

模式思維的力量

合金球拍的製造公司，包括AMF的夏德分公司在內，其實並不笨。只不過製造商們被一些認可了的思想束縛住了。沒有人想到要改變球拍的尺寸。

夏德說沒有人對這項發明進行革新，是由於傳統的幾何學概念在人們的頭腦中根深蒂固，以致於從來沒人想到更大些的拍子用起來會更順手。夏德一發現這些規則對球拍的尺寸沒有甚麼限定後，他就設計出了Prince牌球拍。Prince牌球拍比傳統的球拍寬出兩英寸，長出三英寸。更重要的是，Prince牌球拍的“甜點”（即擊中球比率最大的那個區域）比普通球拍大四倍。而且回擊球的力度也增加了20%。

隨着越來越多的打網球的人使用Prince牌球拍，專家們相信大的球拍會成為標準拍。夏德再一次對一項體育運動進行了革新。

像夏德一樣，你必須超越那些被認可的思維模式，從而為自己創立一個新的地位。