

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

22条商规



序

亿万美元曾经被浪费在根本就不可能奏效的市场营销计划上，而无论这些计划看上去是多么的巧妙、出色，也不论其预算支出有多大。

很多管理者认为，一个精心设计、正确实施和有充足财力支持的营销计划必然成功，事实并不一定如此。对此只需看一看美国 IBM 公司、通用汽车公司和西尔斯罗马克公司的案例就清楚了。

西尔斯罗马克公司所采取的营销措施与技术可能是正确的，有时甚至是出色的。通用汽车公司的营销经理们也可能是最聪明、最优秀的人才。实际上最聪明、最优秀的人才历来也都被吸引到像通用汽车和 IBM 这样最大、最好的公司之中。问题在于营销计划本身所基于的往往是一些有缺陷的假设。

当约翰·肯尼思·加尔布雷思曾被问到他认为美国公众对美国各巨刑公司的感觉如何时，他的回答是，“我们害怕这些公司的强大力量。”而今天，我们所害怕的却是这些公司的软弱无力！

所有的公司都遇到了麻烦，尤其是大型公司。通用汽车公司就是一个很好的例子。在过去几十年中，该公司因毁掉自己各种车型商标的特征而损失巨大。（各种车型做得外观相同，价格相同。）其市场占有率下降了 10 个百分点。这意味着大约一年减少 100 亿美元的销售额。

通用汽车公司遇到的麻烦不是竞争力问题，尽管市场竞争日趋激烈。同样也不是产品质量问题，虽然通用汽车公司的产品的确不是质量最佳的。问题十分肯定地是出在市场营销上。

今天，当一个公司犯了错误时，其经营业绩就会迅速显示出它在竞争中失败的迹象。为了将生意夺回来，它不得不靠等待其他公司也犯错误，之后再乘虚而入。

那么如何才能在一开始就避免犯错误呢？简单的回答是，要保证你的营销计划与市场营销法则相符。（尽管我们是在“市场营销”的总题目下定义各种观念和概念，这些观念和概念却是普遍适用的，不论你在公司中做什么工作，也不论你的公司提供何种产品或服务。）

本书所描述的，是市场营销中最基本的法则。

人们会奇怪，两个来自康涅狄格州（本书作者所在的州——译注）的家伙怎么会发现为千百万人所忽视的东西呢？世上有众多高级的市场营销方面的实践家和理论家，为什么他们都忽视了我们认为是显而易见的东西呢？

回答很简单，至少如我们所发现的，几乎没有人愿意承认存在什么市场营销法则，更不用说永恒不变的法则。

世界上存在着自然法则，那么为什么不能有市场营销法则呢？你可以制造一架看上去非常漂亮的飞机，但如果这架飞机的内部构造不符合物理学原理，尤其是重力学原理，它就不可能飞起来。你可以在沙丘上建造一个建筑杰作，但一阵飓风便会使你的杰作坍塌。同样，如果你不认识市场营销法则，违反其中任何一条，都可能使你出色的营销计划落空。

不愿意承认有自己做不到的事情大概是人们的天性。绝大多数营销人员都认为，只要你有足够的能量、足够的创造力、或足够的勇气，尤其是你又愿意花足够的金钱，那么就没有办不到的事情。

一旦你意识到市场营销中有法则可循，那么就不难认识这些法则，因为它们是如此显而易见的。

对于在市场营销中什么做法可行，什么做法不可行，我们已经研究了长达 25 年之久。我们发现，成功的营销计划几乎总是与市场中的一些基本规律相符的。

在我们的著作、文章、演讲，以及录像中，我们已经比较详尽地分析了市场营销原理。我们已经建立了有关营销过程的战略模式，包括一种有关人们心理的模式，对此我们曾以“定位”的概念予以推广。我们还建立了有关市场的军事化的模式。这一模式将公司或商标在营销之战中的角色分为防范型、进攻型、侧翼型或游击型。

经过对市场营销原理和问题的多年研究，我们将自己的主要发现归纳为若干条在市场竞争中决定胜败的基本法则。我们将这些称为市场营销中的永恒的法则。它们一共有 22 条。违背这些法则便意味着拿自己企业的命运去冒险。

译者的话

有一位中国学者这样说过：“精髓不存，长篇无魂，精髓所在，片言万代。”读过这本小册子，您一定会有同感！

在本书中，作者仅用数万字，便研究了大量成功和失败的营销案例，详细分析了为什么一些世界著名的大公司会四分五裂？为什么一些好的想法却从未收到预期的效果？并以独特的视角及敏锐的目光，向我们揭示了适用于全球市场的 22 条决定企业兴衰的营销法则。下面仅举两例：

——市场领先法则：如果你想使自己的产品和服务深入人心，那么，你就应该去创造市场上第一个这样的产品和服务，而不是提供比市场上已有的质量更好的产品和服务。一句话：“第一”胜过“更好”。

——商标扩展法则：如果你把自己已成功商标用于各类新产品以追求更丰厚的收益，那么，用不了多久，你将会发现，你的公司持续地丢掉了自己的市场份额。

上述两条法则，正与人们传统观念中的“质量第一”及“名牌效应”相左。这正是本书引人入胜，耐人寻味的独到之处。也因此，我们将它翻译出版，以飨读者。

中国读者知道本书作者阿尔·里斯和杰克·特劳特的为数不多，可他们是当今世界上最著名的营销战略家，他们的著作曾被翻译成 15 种文字。向他们咨询的巨型公司遍及北美、南美和远东。本书是凝结了他们绝大部分新思维的又一新作，也是中国大陆翻译出版的第一本他们的著作。

本书由李克宁主译，张放、于明娥参加了部分章节的翻译。全书由陈捷审校。由于本书涉及了许多世界著名公司和品牌，校、译者虽尽了最大努力查译核准，仍难免留有翻译不准之疑，恳望广大读者斧正。

愿您与我们一样喜欢这本书，并从中受益！

译者

1996 年元月

22 条商规

违背这些法则你将自冒风险

1. 市场领先法规

“第一”胜过“最好”

很多人认为，市场营销的基本任务在于使潜在用户相信你可以提供更好的产品或服务。

事实并非如此，你如果只占有很小的市场份额，并且不得不与更大、更有钱对手竞争，那么你的营销战略可能在一开始就是错误的。你违背了市场营销的第一条法则。

市场营销中最重要的一点便是创造一类能使你成为市场“第一”的产品。市场领先法则说明：“第一”要胜过“更好”。创造一种新产品，在人们心目中先入为主，比起努力使人们相信你可以比产品首创者提供更好的产品要容易得多。

为更好地理解领先法则，我们不妨看看如下两个问题：

(1) 第一位只身飞越大西洋的飞行员是谁？是查尔斯·林德伯格。

(2) 第二位只身飞越大西洋的飞行员又是谁？不容易回答了吧？

第二位只身飞越大西洋的是伯特·欣克勒。伯特是一位比查尔斯更为出色的飞行员他飞得更快，用油也更少。然而，谁又曾听到过伯特·欣克勒的名字呢？

尽管林德伯格的作法明显地更为优越，但绝大多数公司还是走上了伯特·欣克勒的道路。他们宁肯坐等市场的发展，之后再以更好的、带有公司名称的产品进入市场。在今天的市场竞争环境中，以扩展原有商标的形式出现的“效仿”型产品很难成为有利可图的名牌（见第12条：商标扩展法则）。

在任何类产品中，领先的品牌几乎总是那些最先进入用户心目中的商标。如租车业的赫兹、计算机业的IBM，以及可乐系列中的可口可乐。

第二次世界大战后，喜力啤酒是第一种进入美国并以此名声大震的外国啤酒。

40 余年后的今天，哪种进口啤酒排名第一呢？哪种啤酒是口味最好的呢？还是喜力啤酒吗？在美国市场上共有 425 种进口啤酒出售，这些啤酒中无疑有比喜力啤酒味道更好的，但这又怎样呢？今天，喜力以 30% 的市场占有率，仍居于进口啤酒的第一位。

美国生产的第一种淡啤酒是小美乐牌啤酒。在当今美国市场上最畅销的淡啤酒又是哪种呢？是味道最好的？还是先入为主的？

当然，并不是所有的“第一”都能取得成功。这里，时机非常重要——你的“第一”也可能出现得太晚了。例如，《今日美国》是第一家全国性报纸，但是它不大可能会成功。该家报纸自创刊以来没有一年盈利，至今已共亏损 8 亿美元。在当今这个电视时代，办全国性的报纸或许为时已晚。

有些“创造第一”的想法可能根本就是错误的，因而也不可能取得成功。以“冻爪”命名的第一种狗用冰激凌就是如此。尽管小狗喜欢这种冰激凌，然而购买冰激凌的是它们的主人，这些主人认为，狗根本不需要有自己的冰激凌，能够舔一舔人们的盘子就足以使它们欢蹦乱跳了。

市场领先法则适用于所有产品、所有商标以及所有的产品类别，你可能并不知道美国第一所大学的名字，但如果用“最著名”替换“第一”，你就

一定能够得到正确的答案。那么在美国居于领先地位的大学是哪一所呢？绝大多数人大概会回答是哈佛大学，而它也正是美国的第一所大学。（美国的第二所大学又是哪所呢？是威廉和玛丽学院，而它的名气不过比伯特·欣克勒稍微大一点罢了。）

没有两种产品比双胞胎更为相像了。然而，连双胞胎也往往抱怨他们中的第一个在为人们所认识方面处于有利地位，尽管另一位同胞兄弟或姐妹也为人们所认识。

人们倾向于保持已经具有的东西。如果你遇到比自己的丈夫或妻子略好一些的对象，那的确不值得以支付律师费、分割房产及子女为代价而更换配偶。

市场领先法则同样适用于期刊业。这也正是为何《时代》领先于《新闻周刊》、《人物》领先于《我们》，以及《花花公子》领先于《Pent-house》的原因所在。再以《电视指南》为例。早在50年代初，当时十分强大的柯蒂斯出版公司试图创办一家电视节目预告杂志，以便同初出茅庐的《电视指南》竞争。然而，尽管《电视指南》在初创阶段并不很红火，而且柯蒂斯又有令人可畏的竞争实力，但它终究没有取得成功，而《电视指南》则以先声夺人的优势占据了这一阵地。

正如市场领先法则适用于大学或啤酒这类软产品领域一样，它也同样适用于像汽车和计算机这样的硬产品。“吉普”是第一种四轮驱动的能在野外行驶的汽车；阿库拉是第一种日本产豪华轿车；IBM是第一种大型计算机；“太阳”微型系统是第一种工作站。吉普、阿库拉、IBM，以及“太阳”都是当今领先的牌子。

第一种微型货车由克莱斯勒公司推入市场。今天，克莱斯勒占有10%的轿车市场和50%的微型货车市场。由此可见，市场营销的关键究竟是制造更好的产品还是率先进入市场？

第一台台式激光打印机由惠普计算机公司推出。今天该公司占有5%的个人计算机市场和45%的激光打印机市场。

吉列是第一种安全剃须刀；“汰渍”是第一种洗衣粉；Hayes是第一种计算机调制解调器。它们都是当今的领先产品。

首创产品能够保持为领先产品的原因之一，是首创产品的品牌往往被广义地应用。施乐(Xerox)是第一种普通纸复印机的商标，今天，它已成为所有普通纸复印机的代称。人们会站在理光、夏普或柯达复印机前问：“我怎样才能得到Xerox复印件？”当商店里备有百事可乐时，他们仍会给你一杯“Coke”。当餐巾纸盒上明明写着是Scott牌时，人们照样会称它为Kleenex（金巴利公司的名牌）。

有多少人不会将透明胶带称为Scotch（著名玻璃纸胶带的商标名）胶带而称为玻璃纸胶带？没有多少人。当某种商标被广义地应用后，绝大多数人都愿意用它表示某一类产品。一些人则走得更远，他们甚至将某种商标作为动词使用。如“请将这东西FedEx（快递）到某某处。”如果你首创了某一类新产品，你应当选一个能够被广泛应用的名字作为商标。（律师们往往向我们提出与此相反的建议，但他们哪里懂得市场营销的法则？）

不仅首创产品成为领先产品，而且对后出现的仿效产品而言，其销售量的排序往往也与其出现的先后顺序相对应。最好的例子便是布洛芬药品。Advil是第一种品牌，Nuprin是第二种，Medipren是第三种。这也正好与它

们现在各自销售量的排序相一致：Advil 占有 51% 的市场，Nuprin 占有 10%，Medipren 只占有 1%。

第四个进入市场的品牌是 Motrin IB。尽管它有一个很响亮的描绘布洛芬的名字，Motrin 的市场占有率却只有 15%，请注意这里商标含义的变换。消费者将 Advil 作为布洛芬的代名词使用，甚至连医生们也对患者说“吃两片 Advil，明早再来找我。”

再看看 Tylenol，它是扑热息痛药品的第一个品牌，其销售量遥遥领先于其他同类药品，以致很难确定哪种产品居于第二。

如果成功的秘密在于首先进入潜在用户的头脑，那么绝大多数公司又采用了何种战略呢？结果是，他们采用了“更好产品”的战略。企业经营管理领域中最新的也是最热门的话题是基准点法。被誉为是“最具有竞争力的战略”的基准点法，实际上是将自己的产品与本行业最佳产品相比较。它是所谓的“全面质量管理”过程中的一个基本要素。

遗憾的是，基准点法并不能奏效。无论现实情况怎样，人们总是将第一种产品当作是最好的。市场营销实际上是概念之间的竞争，而不是产品之间的竞争。

因此，你只需用“领先”代替“第一”，便可以很容易地回答出下述问题：第一种阿斯匹林的牌子是什么？第一种扑热息痛的牌子是什么？以及第一种布洛芬的牌子又是什么？

查尔斯·施瓦布称自己为“美国最大的贴现经纪商”。那么，你对他是贴现经纪业的查尔斯·林德伯格这一点还会感到吃惊吗？

尼尔·阿姆斯特朗是第一位在月球上行走的人，谁是第二位呢？

罗杰·班尼斯特是第一位用 4 分钟跑完一英里的运动员，谁又是第二位呢？

托马斯是第一种英国松饼，哪个品牌是第二种呢？

佳得乐是第一种运动饮料，哪个品牌又是第二种呢？

如果你的产品是第二个进入潜在用户心目中的，那么，你是否注定要同一些无名的英国松饼以及一些无名的运动饮料等产品一样，面临永久性失败的命运呢？不一定，幸好我们还有其他的市场营销法则。

2. 产品创新法则

你若不能成为某类产品中的第一，就应努力去创造另一类新产品

第三个只身飞越大西洋的人是谁？

如果你连第二个只身飞越大西洋的是伯特·欣克勒都不知道的话，你可能会认为自己也根本不可能知道谁是第三个。但你可以知道，她是阿米莉亚·埃尔哈特。

那么，阿米莉亚到底是以第三个只身飞越大西洋的飞行员闻名的，还是以第一个只身飞越大西洋的女性而闻名的呢？

在喜力啤酒取得巨大成功后，安候瑟-布刻公司的经理们也许会认为：“我们也应当引入一种进口啤酒。”但他们并没有这样想，而是认为，“既然昂贵的进口啤酒有市场，那么同样昂贵的国产啤酒或许也有市场。”于是，他们推出了第一种高档国产啤酒 Michelob。今天，它以 2 比 1 的优势在销售量上超过喜力啤酒。实际上，安候瑟-布刻公司也曾引入了一种叫嘉仕伯的进口啤酒，该产品在欧洲享有盛誉，然而在美国，这种“效仿”型产品却从未走红。

小美乐是第一种美国产淡啤酒，进口商在该产品上市五年之后才作出推测，“如果国产淡啤酒有市场，那么或许进口淡啤酒也会有市场。”其结果是 Amstel 淡啤酒被引进到美国，并成为最畅销的进口淡啤酒。

如果你的产品没能够抢先进入潜在用户的头脑，也大可不必灰心。你可以创造一种能使你位于第一的新产品。这并不像你想象的那样困难。

当 IBM 在计算机领域取得巨大成功后，很多人都蜂拥至这一领域。如巴勒斯(Burroughs)、数据处理(Control Data)、通用电器(General Electric)、霍尼韦尔(Honey-well)、NCR、无线电(RCA)和斯佩里(Sperry)公司，它们被称作是白雪公主与七个小矮人。

然而，这些小矮人中的哪一位又成长为世界级的强手，拥有 12.6 万名雇员和 140 亿美元销售额，并且能称为是“世界上第二大计算机公司”了呢？一位也没有。在 70 年代和 80 年代取得极大成功的，仅次于 IBM 公司的是数据设备公司(DEC)。

IBM 是计算机行业的第一；DEC 则是微型机行业的第一。

许多其他计算机公司（以及它们具有创业精神的所有者们）通过遵循一条简单的原则而变得富有而知名。这条原则便是：如果你不可能成为某类产品中的第一，那就应该创造一类新的产品，从而成为该类产品中的第一。

天腾公司首创了容错计算机，并建立了价值 19 亿美元的企业。于是 Stratus 公司退却至微型容错机行业并成为这一行业的第一。今天 Stratus 已发展为价值 5 亿美元的公司。

市场营销法则是十分复杂的吗？不，它们非常简单，然而，在实践中应用这些法则却是另一回事。

克雷(Cray Research)公司首创了第一台超级计算机。今天，克雷已成为价值 8 亿美元的公司。于是，Convex 公司经过认真筹划，推出了第一台微型超级计算机。今天，Convex 公司的价值已达 2 亿美元。

有时候，一家跟随型的公司亦可通过产品创新而在竞争中获胜。Commodore 在确定推出首台 Amiga 型多媒体计算机之前，不过是一家没有多

大前途的生产家用个人计算机的厂家。今天，Commodore 公司的 Amiga 型计算机已取得巨大成功，其年销售额高达 5 亿美元。

争当第一的方式有很多种，Dell 公司以首创电话销售计算机的营销方式挤进了竞争激烈的计算机市场。今天 Dell 已成为价值 9 亿美元的公司。

在推出一种新产品时，你首先需要问问自己的，不是“这种新产品比竞争对手的强多少？”而是“这是否为某类新产品的第一？”换句话说，这一产品是否开创了一类新产品？

查尔斯·施瓦布并没有开办一家更好的一般性经纪公司，而是开办了第一家贴现经纪公司。

《利尔》并不是第一本妇女杂志，但它是第一本专门面向 40 岁以上成熟女性的杂志。

上述策略是与传统的营销思想相对立的。传统的营销思想注重商标，它考虑的问题是：如何使人们喜欢自己的商标？请忘掉商标。要想一想商品类型的创新。用户倾向于坚持购买自己所喜爱的品牌，每个人都津津乐道于自己喜爱的品牌是如何地好。但潜在用户却乐于接受新型产品。每个人都对新东西感兴趣，而很少有人对仅仅是更好的东西感兴趣。

当你成为某类新产品的第一时，就应大力促销这一新产品。此时，基本上没人与你竞争。DEC 公司向其潜在用户宣传的是，为什么应当购买微型计算机，而不是为什么应当购买 DEC 的微型计算机。

3. 深入人心法规

枪先深入人心胜过枪先进入市场

世界上最早的个人计算机是 MITS 牛郎星 8800。

根据市场领先法则，MITS 牛郎星 8800（一个不适当的名字）应是当今第一号个人计算机。然而不幸的是，这一产品已不复存在。

杜蒙发明了世界上第一台商用电视；杜里埃制造了第一部汽车；赫尔利制造了第一台洗衣机，但这些“第一”出现的产品都没能在市场上生存下来。

难道我们在第一章所讲的市场领先法则出了什么问题吗？不是，而是深入人心法则改变了它们的命运。抢先进入潜在用户心中要胜过抢先进入市场。即便这样说也低估了抢先深入人心的重要性。第一个进入人们心目便是市场营销的一切。至于首先进入市场，只有当它有助于使你首先深入人心时才是重要的。

例如，在大型计算机市场上，IBM 不是第一，而雷明顿兰德公司的 UNIVAC 才是第一。但经过大规模的市场营销活动，IBM 首先深入人心并很快在计算机市场的竞争中获胜。

深入人心法则来自观念竞争法则。如果市场营销是观念之争而不是产品之争的话，深入人心自然比进入市场更为重要。

每年都有成千上万的“有前途”的企业家失败于没有遵循这条法则。一些人拥有他们认为可以（实际上也很可能可以）使产业发生变革的概念或想法，问题在于如何将这些概念或想法植入潜在用户的心目中。

解决这一问题的传统办法是靠金钱。即花费金钱设计、制造产品或服务组织；花费金钱召开新闻发布会；参加商品展销会；进行广告宣传，以及通过邮寄宣传品进行直接推销（见第 22 条：财力支持法则）。

遗憾的是，这会使人们认为，解决所有市场营销问题的途径都是相同的，即靠金钱。事实并非如此。人们在市场营销中所浪费的金钱比在任何其他社会活动中所浪费的金钱都要多（当然政府活动除外）。

某种观念一旦形成，你就很难改变它。这如同正面进攻已牢固设防的敌人一样艰难。在已拉克拉瓦轻步兵旅发动的进攻便是历史上最著名的例子，紧接其后的战例是皮克特在盖底斯堡的惨败。

王安公司制造了世界上第一台文字处理机，但这种机器很快就被计算机所取代。王安公司没有能够适应这一转变，尽管它花费了上千万美元来推销其个人计算机和微机，王安仍被看作是一家文字处理机公司。

施乐公司首先生产了复印机，之后它试图打入计算机行业。历经 25 年，投入了 20 亿美元，施乐在计算机方面仍一无所获。

如果你想改变计算机里存储的信息，那么只需要打入一些东西或删除去一些东西即可。但如果你想改变人们头脑中的观念，那么最好还是放弃这一念头。某种观念一旦在人们头脑中形成，就极难改变。在市场营销中最为徒劳的就是试图改变人们的观念。

这也是一个好主意几乎可以即刻在人们头脑中形成的原因。今天还没有为人们所听说过的某个人，明天就可能成为知名人物。“一夜间的轰动”并不是一种异常现象。

你如果想给人们以深刻的印象，便不应试图花费长久的时间渐渐地影响

人们，以博得人们的好感。人们的心理接受方式也并非如此。你必须以急风暴雨式的方式迅速进入人们的头脑。

你之所以应当采取迅猛的而不是渐进的方式，是由于人们不愿意改变他们的观念，一旦他们形成了对你的某种看法，一切就都决定了。你在他们心目中将永远是某一种人，而不可能变成另一种人。

市场营销中另一个很神奇的现象便是金钱的作用。在某一天，区区几美元就能创造奇迹，而在第二天，千百万美元都不能免于一家公司走下坡路。如果你能用清醒、开阔的头脑思考问题，便可做到用小钱办大事。苹果公司在计算机行业起家，靠的仅是迈克·马尔库拉提供的 91000 美元。

苹果公司简单、好记的名字有助于其为潜在用户所接受。而苹果公司的竞争者则拥有复杂、难记的名字。当初，开始起步的个人计算机共有 5 种，它们的名字分别为：苹果 II 型，Commodore Pet，IMSAI 8080，MITS 牛郎星 8800，以及 Radio Shack TRS-80。你自己可以判断其中哪个名字最简单、最好记。

4. 观念集中竞争法则

市场营销不是产品之争，而是观念之争

很多人将市场营销看作是产品间的竞争，他们认为，从长远看，最好的产品终将获胜。

营销界人士热衷于进行市场研究并“得到事实”，他们对市场情况进行分析，以便保证使自己掌握事实。当确信自己拥有最好的产品，而最好的产品又终将取得胜利后，他们便信心百倍地投入到市场竞争中去。

然而这却是一种幻觉。实际上不存在客观现实性，不存在事实，不存在最好的产品。在市场营销世界中，只有存在于用户或潜在用户头脑中的观念。只有这一观念是实在的，其他的都只不过是幻觉。

大多数人都认为自己有比其他人更优越的感知力。他们具有一种个人正确感，认为他们的感知总是比他们的邻居或朋友更为准确。事实与感知在他们头脑中被混淆了，这两者在他们看来成了一回事。

绝大多数市场营销中的错误都源于这样一种假设，即我们是在进行以客观现实为基础的产品竞争。而本书中的所有法则正是基于与此恰恰相反的观点。

一些被营销界人士视作自然法则的东西正是基于这样一种有缺陷的假设，即产品是市场营销中的主角，人们的赢输取决于产品的优劣。这正说明了为什么那些自然的、符合逻辑的营销方式无一例外是错误的。

只有通过研究观念是如何在人们头脑中形成的，并针对这种观念的形成来安排自己的营销活动，你才能够克服自己基本上不正确的营销本能。

我们每个人（包括制造商、经销商、用户及潜在用户）都要通过自己的一双眼睛来观察世界。如果存在客观事实，我们怎样才能认识它？谁能告诉我们如何估量它呢？这只能通过另一个人用不同的眼光对同一事物的认识来得到。

事实不过是某位专家的看法。那么谁又是专家呢？他又不外乎是被他人认作是专家的人。

如果事实是虚幻的，在市场营销中为什么有如此多的对所谓事实的讨论呢？为什么有那么多的基于对事实进行比较的营销决策呢？为什么又有如此多的市场营销人员认为自己掌握着事实，并且他们的任务就是以这一事实为武器去纠正存在于潜在用户头脑中的错误观念呢？

市场营销人员专注于事实，因为他们相信客观现实。营销人员也很容易相信自己掌握着事实。如果你认为需要用最好的产品去打营销之战，那么你也很容易相信自己拥有最好的产品。这里所需要的只是对自己观念的一点小小的修正。

而要改变潜在用户的观念则是另一回事。用户或潜在用户的思想是很难改变的。有了对某种产品的一点点经验，用户就会认为自己是正确的。人们头脑中的观念往往被当作是普遍适用的真理。人们很少承认自己犯错误，至少认为自己的思想或观念总是正确的。

如果从相距很远的不同市场比较产品销售情况的话，我们就很容易看到观念比产品有更强的竞争力。例如，在美国销量最大的三种日本汽车的品牌为本田、丰田和日产。大多数营销人士认为这三种牌子汽车间的竞争是基于质量、式样、马力以及价格。事实并非如此，决定哪种牌子能够取胜的，是

人们如何看待本田、丰田和日产。市场营销是观念之间的竞争。

日本汽车制造商在美国销售的是与他们在日本销售的相同的汽车。如果市场营销是产品间的竞争，那么人们自然可以想象汽车在两个国家的销售量排序应当是相同的。因为在日本和在美国市场上销售的汽车有着相同的质量、相同的式样、相同的马力，以及大致相同的价格。在日本，本田的销量在丰田和日产之后，位于第三，根本谈不上是领先产品。丰田汽车在日本的销量是本田的四倍多。

那么，日本市场上的日本汽车与美国市场上的日本汽车到底有什么区别呢？产品是一样的，不同的只是用户的观念。

如果你对一位在纽约的朋友讲你买了一辆本田车，他或许会问你：“你买的是哪种车？是市民、阿科德还是序曲？”但如果你告诉在东京的朋友，你买了一辆本田车，他们会问你：“你买了哪种摩托车？”在日本，本田在用户心目中是一家生产摩托车的厂商。绝大多数人显然不愿向一家生产摩托车的公司购买汽车。

我们可以设想，如果哈利·戴维森公司推出一种哈利·戴维森牌汽车，那么它会成功吗？你可能会认为这将取决于这一汽车本身，取决于它的质量、式样、马力以及价格。你可能甚至相信哈利·戴维森公司的信誉将有利于这一汽车的推出。我们并不这样认为。该公司的摩托车生产企业的形象将毁掉它生产的汽车——无论这一产品有多么好（见第12条：商标扩展法则）。

为什么坎贝尔汤料在美国的销量居市场第一，而在英国却排不上名次呢？为什么亨氏汤料在英国的销量居第一，而在美国却是个失败呢？答案还在于市场营销是观念之争而非产品之争。市场营销正是处理这些观念的过程。

一些软饮料营销人员相信市场营销是口味之争。那么，应该说新可乐的味遭第一。（可口可乐公司做了20万次味道测试，证明新可乐比百事可乐味道好，而百事可乐又比其原始配方，即现在所谓的传统可乐味道好。）然而又是哪种饮料在营销之战中夺魁了呢？被科学鉴定为是味道最佳的新可乐的销量位居第三，而被鉴定为味道最差的传统可乐却位居第一。

人们总是相信自己愿意相信的东西。人们也总是去品尝自己愿意品尝的东西。软饮料的营销是观念之争，而不是味道之争。

使市场竞争更为复杂的因素是，用户进行采购决策所依据的往往是大众的观念。人们往往将购买决策建立在他人对现实的看法上，而不是自己的看法上。这正是“尽人皆知”效应。

人人都知晓日本汽车比美国汽车质量好。因此人们进行购车决策时所依据的事实便是，人人都知道日本人可制造质量更好的汽车。当你问及购买者是否具有这方面的个人亲身经验时，他们中大多数人会回答，没有。更为常见的情形是，他们个人的经验往往被扭曲，以便符合他们的观念。

如果你具有关于日本汽车的糟糕的个人经验，那只能说是你不走运，因为人人都知道日本车是高质量的。相反，如果你具有关于美国汽车的良好个人经验，那也只能说明你走运，因为尽人皆知美国汽车质量较差。

大家都听说过奥迪汽车曾经历过的麻烦。1986年11月23日，哥伦比亚广播公司曾在题为“失去控制”的“60分钟”专题广播节目中，提醒听众注意曾发生的数起用户对奥迪车“非期望自行加速”所进行的指责。于是，奥迪车在美国的销量骤然下降——从1986年的6万辆下降到1991年的1.2万

辆。然而，您个人在试开奥迪车时，是否经历过这种“非期望自行加速”呢？大概没有。每个测试过奥迪车的汽车专家都没有重复过这种抱怨，然而奥迪车的这一坏名声却久久挥之不去。

最近，奥迪公司曾开展了一场广告宣传，将其自己的产品与奔驰和宝马的同类产品进行比较。根据其广告，德国汽车专家对奥迪的评价要优于奔驰与宝马。

你相信这些吗？大概不会。这是真实的吗？这无关紧要。

最后再重复一遍，市场营销不是产品之争，而是观念之争。

5. 概念集中法则

市场营销中最强有力的战略是在潜在用户心目中只拥有一个概念

一家公司若能够以适当的方法在潜在用户心目中拥有一个名词或概念，它便能取得惊人的成功。这里不需要一个复杂的概念，也不需要独创一个名词。用简单的、直接从字典上得来的字最好。

这便是概念集中法则。你应通过将焦点集中在一个简单的名词或概念上的方法在用户心目中生根，这也是在市场营销中所能做出的最大的牺牲。

联邦快递公司之所以能够将“次日”这一概念送入潜在用户心目中，正是因为它牺牲了其他系列服务而仅将力量集中在包裹的次日送达业务上。

从某种角度上可以说，市场领先法则——“第一胜过更好”——使首先出现的商标或公司能够在潜在用户心目中拥有一个概念。而领先者无形中就已拥有了一个概念。

领先者拥有代表某类产品的概念。如 IBM 拥有“计算机”这一概念。这也正说明商标变成了某类商品的代名词。如果有人说：“我们需要一台 IBM。”难道会有人怀疑他是在说需要一台计算机吗？

你可以用概念联系测试法检验某种商标的领先性。如与计算机、复印机、巧克力及可乐相联系的分别是 IBM、Xerox、Hershey ' S，以及 COke。

精明的领先者会持续不懈地巩固其领先地位。如亨氏公司已经拥有番茄酱这一概念，但它又进一步将其番茄酱的最重要的特征突出出来。“西方最稠的番茄酱”这一口号使该公司首先占有了“稠”这一特征概念。“稠”的概念帮助亨氏保持了 50% 的市场份额。

如果你不是领先者，你使用的商标名字也应该集中于某一点。更重要的是，你用的名字应在该类产品中具有独特性，即与其他公司所用的名字没有任何联系。

为找到一个致胜的名字，你不必一定是个语言学家。在意大利商条调料市场上，Prego 与领先者 Ragu 竞争，并占据了 27% 的市场份额，靠的正是从亨氏借用来的主意。

Prego 用的概念是“更稠”。

选用有效的名字应当以简单和突出长处为出发点。无论产品多么复杂，也无论市场需求多么复杂，集中于某一概念，或某一方面的长处，总是要优于同时顾及两个、三个，甚至四个概念或长处。

在实际中还存在一种光环效应。如果你牢固地确立了自己产品的某种长处，用户便会给你许多其他长处。“更稠”的意大利面条调料意味着高质量、多营养、高价值等等。一种叫做“更安全”的汽车意味着更好的设计和制造。

无论这是不是有意识的营销活动的结果，大多数成功的公司（或商标）都是那些在用户心目中“拥有一个概念”的公司（或商标）。（某些概念，如大众牌汽车的“旅途最舒适（fahrvergnugen）”是不值得拥有的。）请看下述几个选用名字或概念成功的例子：

佳齿（牙膏）——防龋齿

梅赛德斯—奔驰——精良的工艺

宝马——大驱动力

沃尔沃——安全

多米诺（比萨饼）——送货上门

百事可乐——青年人

商标名有不同的类型，它们可以是与用途相关的（如防龋齿）；可以是与服务项目相关的（如送货上门）；可以是与对象相关的（如青年人）；也可以是与销售相关的（招人喜欢的商标）。

尽管我们曾一再强调商标会在用户心目中生根，但没有任何东西会永久不变。总会有一天，公司必须改变其概念。这不是一件容易的事。Lotus 发展公司最近的历史说明了这一点。

在若干年中，Lotus 曾拥有数据表格这一概念，Lotus 便是“1—2—3”和“数据表格”两种软件的同义词。但是，数据表格行业竞争愈加激烈，且其发展潜力已有限，同其他公司一样，Lotus 公司要求发展。公司如何才能改变单一产品的经营模式呢？

传统的做法是向所有方向发展，正如 IBM 和微软公司所做的那样。事实上，Lotus 以收购 Ami Pro 文字处理软件和推出数种新软件产品的形式进行了传统的商标系列扩展。之后，在对产品结构进行了重新调整后，Lotus 集中推出了叫做“组合软件”的新概念，这是一种用于个人计算机入网的软件产品。

Lotus 是第一家成功开发组合软件产品的软件公司。如果进展顺利的话，该公司最终将在用户心目中拥有第二个概念。

不像微软公司那样，Lotus 现在有了本公司集中使用的概念。其努力虽不会在一夜间奏效，但 Lotus 终将能够在软件领域占有强大而长久的优势。正如“次日送达”概念对于联邦快递公司，以及“安全”对于沃尔沃汽车公司所发挥的作用一样，“组合软件”也定将有力地促进 Lotus 公司的发展。

你不能使用其他公司正拥有的概念。Lotus 公司的战略之所以可行，正是因为“组合软件”这一概念还没有为其他任何公司所拥有。而且，网络计算机行业也有着巨大的发展潜力。（现在大多数的商业计算机与某个网络相连。甚至已经出现了《网络计算》的杂志。）很多公司看到了拥有一个单一品牌或概念的优越性（往往被称作“公司形象”），但他们往往忽视了要先人为主，即首先占有这一概念。

在市场营销中徒劳的作法是放弃自己的概念而寻求已为他人所拥有的概念。这正是阿特雷（Atari）公司的作法。阿特雷公司曾拥有“电子游戏机”的概念，但该生意似乎只是一阵风。该公司于 1982 年改弦更张，试图拥有计算机的概念。正如公司总经理詹姆斯·摩根所说的：“阿特雷这一名字的优势也正是它的劣势。阿特雷是电子游戏机的同意词。阿特雷必须重新定义其形象，将自己的定位扩展为电子消费产品。”

摩根先生战略的不幸在于，很多其他公司，包括苹果和 IBM 已经拥有了他想拥有的概念。阿特雷公司的多样化经营成为一场灾难。然而真正具有讽刺意义的是，另一家公司（任天堂公司）于 1986 年进入游戏机市场，接过了阿特雷曾放弃的概念。今天，这家公司在电子游戏这一数十亿美元的销售市场上占有 75% 的份额，还有谁知道阿特雷在哪里？

市场营销的要点在于将注意力集中。缩小经营范围会使你更为强大，而追逐所有目标却会使你一事无成。

一些公司意识到集中力量的必要性，然而却以自我毁灭的方式去实现这一战略。“我们将集中生产高质量产品，而不去生产强调价廉的低质量产品。”问题在于，除非你像梅赛德斯·奔驰公司那样只生产高价格产品，否则用户

是不会相信你的。

通用汽车公司试图生产各种价格水平的高质量产品。“将高质量汽车送上公路”是该公司的最新口号。通用公司的每件产品都是“最出色产品的标志”。猜一猜福特汽车公司又如何做的呢？他们在做同样的事。该公司的广告语是“质量第一”。而在克莱斯勒公司，李·亚科卡则宣称：“我们不想当最大的，而只想当最好的。”（真有人相信亚科卡不想当最大的吗？）

以全面高质量为途径而发展成大公司，这是各公司内部的一个基本目标，也是公司热闹的代理商会议上的一个永恒的主题。然而对公司外部，则是另一种说法了。难道有任何公司会声称自己是“不重视产品质量”的公司吗？没有，所有人都重视质量，而其结果却是，谁也不真正重视。

你不应集中于像“质量”这样的不存在对立面的概念上。你不应标榜自己是最诚实、正直的政治家，因为没有人愿意站在与此相反的位置上（尽管有众多潜在的竞选人）。然而，你却可以将自己定位为支持资方或劳方的竞选人，这样，由于存在对立面及其支持者，你便可很快被人们所接受。

在确立了自己要集中使用的概念后，你要做好应付律师们的准备。他们愿意将你所发布的一切东西都进行商标注册。不进行商标注册的奥秘在于让其他人使用你的概念（作为领先者你必须有追随者）。对于 Lotus 公司来说，有其他公司进入组合软件行业是有好处的。这会使该类产品显得更为重要，人们也会对 Lotus 的领先地位有更深的印象。

一旦拥有了自己的概念，你就必须全力去保护它在市场上的地位。宝马公司的案例很好他说明了这一点。多年来，宝马汽车一直意味着驱动力最强的机器。之后，该公司决定扩展其产品系列，以 700 系列轿车追赶梅赛德斯—奔驰汽车。问题在于，轮子上的“居室”怎么可能是一台最强有力的驱动机器呢？它不仅不会在路上轻快地行驶，而且还会撞倒、碾碎路旁所有的标牌。

其结果是，宝马公司开始走下坡路。幸好，该公司最近推出了小宝马车这一新产品，并重新强调驱动力这一概念，它重新获得了自己集中使用的概念。

概念集中的法则不仅适用于任何一种人们所销售的产品，甚至也适用于人们所不销售的产品。以毒品为例，电视和杂志上的反毒品宣传便失之于缺乏集中点，因为不存在一个可以打入吸毒者头脑的、简单而有力的概念，以便抵消毒品这叫既念，尽管反毒品的宣传无处不在。

你可能会想，反毒品力量（他们毕竟是专收化的）不妨向那些围绕堕胎问题进行争论的业余斗士们学一学。堕胎问题争论的双方都各自集中使用了一个单一的、强有力的概念重视生命与重视选择。

反毒品力量应当做同样的事情——集中使用单一而强有力的概念。反毒品运动应该能做到使毒品遭到今天香烟所处的境遇，即在社会上不被接受。可以做到这点的单一概念是一个形容处境最糟的名词——失败者。因为吸毒导致了所有方面的损失（就业、家庭、自尊、自由、生命），以“给失败者的毒品”为主题的宣传活动定会产生强大的影响，尤其是对于那些消遣型吸毒者，因为他们更加关注的是社会地位而不是过毒瘾。

概念集中这一市场营销的法则可以帮助解决吸毒这一最大的社会问题。

6. 概念专有法规

两个不同的公司不可能在用户心目中享用同一个概念

当你的竞争对手已经在用户心目中形成某种概念或拥有某种地位时，你若再用同样的概念去赢得用户，其结果只能是徒劳无益。

如同我们在前面提到的，沃尔沃汽车公司在用户心中已拥有了“安全”这一概念，很多其他汽车制造商，包括梅赛德斯·奔驰及通用汽车公司，曾开展过以安全为核心概念的市场营销活动，但其结果是，除了沃尔沃公司外，没有任何公司曾成功地以安全的概念而深入人心。

阿特雷公司的案例显示了其试图与已牢固占有市场地位的竞争者争夺家用计算机市场的失败。实际上，该公司本可以开创者的身份和形象，成功地开发游戏机市场，无奈的是，家用计算机市场已经属于苹果及 Commodore 等公司了。

尽管已有众多惨痛的教训，很多公司却在继续违背这一概念专有法则。人们头脑中的观念一旦形成是难以改变的。当你重复使用他人已使用的概念时，实际上你是在通过加强这一概念的重要性而提高竞争对手的地位。

美国联邦快运公司已经放弃“次日送达”这一口号而正在试图从捷运快运服务公司手中夺走“全球送达”这一口号。“次日送达信件”的文字曾被印制在联邦快运公司的信封上。而现在你在信封上看到的是“联邦快运信件”的文样。该公司的广告也不再宣扬“信件绝对会被隔夜送达”。近来出现在联邦快运公司广告中的词语是“全球送达”。

这里我们遇到一个很重要的问题：联邦快运公司能否享用“全球送达”这一概念？大概不能。因为这一概念早已为他人所占用，这就是捷运快运服务公司所属的全球快递公司。要想取得成功，联邦快运公司必须比捷运快递服务公司使用更为具体的营销口号，而不能重复使用别人已经深入人心的口号。

这里可以举出另一个在市场营销中竭力使用他人已拥有的概念的事例。永备电池公司生产的粉红色的有小兔标志的“劲量”牌电池，曾试图借用经久电池公司的“经久”这一概念。但无论经过多么强大的营销攻势，“经久”这一概念仍然属于经久电池公司。因为，是该公司首先使用了这一概念并使其深入人心的，甚至该公司的名字也与这一概念相通。

经常把市场营销人员引入这种死胡同的不是别人，恰恰是那些所谓的出色的研究人员。各公司雇用大批的研究人员，这些人员组成专门班子，设计了各种问卷调查表，其结果是，得到了数磅重的列举着用户对产品或服务期望的研究报告。自然，用户需要什么，公司就应当提供什么。

人们使用电池时最担心的问题是什么？是其在关键的时刻失效。因此，电池最重要的品质自然是耐久。既然消费者要求的是电池的经久性，我们也应当以此为口号推销自己的产品。这样做对吗？不对。

研究人员从未告诉你的是，其他公司已经使用了经久性这一概念。这些研究人员鼓励公司开展大规模的促销活动，其理论是，如果你投入足够的金钱，便可以享用这一概念。他们的想法对吗？不对。

几年前，汉堡大王连锁店开始走下坡路并自此一蹶不振。一项市场研究表明，快餐最重要的特征是“快”（这丝毫不令人奇怪）。因而汉堡大王做了多数雄心勃勃的市场营销者都会做的事情，它求助于其广告代理商，并声

称，“既然大众需要快，我们的广告就应该告诉他们我们是快的。”

然而这项市场研究所忽略的是，麦当劳已经被公众认为是美国提供最快服务的汉堡包连锁店。“汉堡大王”没有被这一挫折所吓倒，官又发动了以“以最快的速度提供最好的食品”为口号的新一轮营销活动。其结果是，这场活动很快就变成了与“赫伯（Herb）”所经历的相同的另一场灾难。于是广告代理商被更换，管理人员被解雇，公司被出售，公司业务持续衰退。

有多少人因违背概念专有法则而付出了代价！

7. 阶梯定位法则

在产品的市场阶梯中的位置决定了你所应采取的营销战略

在用户心中占据首要位置固然应该是市场营销活动的主要目标，但做不到这点也并不意味着失败。在市场中占有第二或第三位的厂商亦有自己成功的营销战略。

各种产品并非生而平等。消费者在进行购买决策时，头脑中总会有一个对各种商品的偏好顺序。

任何同类商品，都会在消费者心目中形成一个选购顺序的阶梯。在这一阶梯上，各种品牌的商品各占一层。以轿车出租业为例，赫茨公司最为有名，自然位于阶梯的最顶层。而阿维斯公司位于第二，全国公司位于第三。

公司的营销战略取决于你在用户心目中，进而也是在市场阶梯中的位置。这一位置当然越高越好。以阿维斯公司为例，多年来该公司致力于宣传其租车业务的高服务质量。“提供最优的租车服务”曾经是其一次营销活动的口号。当用户在读到这样的广告词时会感到迷惑，并非我们首选（即位于市场阶梯顶层）的租车公司又如何提供最优的服务呢？

阿维斯公司做了一件要想提高公司在用户心目中地位而必须做的事。他们承认了自己在市场阶梯中的位置：“阿维斯在租车业居于第二，为什么要租我们的车呢？因为我们在努力赶超。”

阿维斯公司曾连续 13 年经营亏损，当承认自己在市场中居于第二的时候，它却开始盈利，并且是很大的盈利。之后不久，公司被卖给国际电话电报公司（ITT）。该公司在接收阿维斯后立即指示其采用新的营销口号，即“阿维斯将要成为第一。”

然而用户的回答却是，“不，它不是第一，它并不是我的首选。”为证实这一点，很多用户还打电话给赫茨公司询问。于是这项营销活动变成了一场灾难。

很多市场营销者们曾经从阿维斯公司的案例中得出了错误的结论。他们认为该公司的成功是其努力工作，从而提供了更佳服务的结果。实际上完全不是这样。阿维斯的成功是因为它将自己与最著名的赫茨公司连在一起。

很多市场营销者曾经犯过与阿维斯相同的错误。目前，位于长岛花园城的阿德菲大学正在将自己与哈佛大学相媲美。且慢，高中毕业生们却说：“阿德菲并不在我的考虑之列。”可以想象，阿德菲大学在争取优等生方面并不成功。

人类大脑的功能之一便是进行选择。用户根据其心目中产品的市场阶梯决定接收哪些信息和不接受哪些信息。一般来说，人们只接受那些与自己的偏好相一致的信息，而其他信息则被弃之不顾。

当克莱斯勒将自己生产的汽车与本田公司的产品相比时，很少有人将自己的序曲牌和阿科德牌汽车更换成顺风牌或道奇牌汽车。克莱斯勒曾这样宣称，“将用过的道奇幽灵车与新制造的本田阿科德车相比似乎有些荒谬，但看看其结果吧。”按照广告的要求，曾有 100 人对已行驶 7 万英里的道奇幽灵车与本田新生产的阿科德车进行了试用比较，其结果是大多数人（58%）选择了道奇车。

这的确很荒谬，但确是真的。

对于你所生产的产品，该类产品在用户心目中的阶梯是什么样的？它共

有多少层次？这将取决于你的产品是属于高消费兴趣产品还是低消费兴趣产品。人们日常要用到的产品，如香烟、可乐、啤酒、牙膏及麦片等，属于高消费兴趣产品，这类产品的阶梯有很多层次。而采购频率很低的产品，如家具、锄草机、行李箱包等属于低消费兴趣产品，其产品阶梯只有较少的层次。

那些在很大程度上显示消费者个人地位的产品，如汽车、手表和照相机等也属于高消费兴趣产品，具有较多的产品阶梯层次，尽管其购买频率也比较低。

那些采购频率较低而且往往与不愉快的经历相联系的产品，其产品阶梯一般只有很少的层次。汽车蓄电池、轮胎及人寿保险便是这类产品的例子。

那些永久使用的，采购频率最低，甚至终生只买一次的产品，则不存在产品阶梯。你听说过贝特斯维尔牌首饰盒吗？大概没有，尽管这一品牌有将近 50% 的市场占有率。

你的产品的市场占有率与它在用户心目中产品的市场阶梯上的位置是相关联的。你的市场占有率要比位于你下一层产品的多一倍，而只是位于你上一层产品的一半。

例如，阿库拉牌汽车是日本生产的第一种豪华车，凌志牌是第二种，无限牌是第三种。在最近的某年中，阿库拉在美国的销售量是 143708 辆，凌志是 71206 辆，无限是 34890 辆。

三者销售量之比几乎正好是 4 : 2 : 1（这只是上市初期时的格局，由于都是新车，公众对它们还都有较浓厚的兴趣。但从长远看，当人们的新鲜感过去之后，就会发生另外一种现象。见第 8 条：两强相争法则）。

营销界人士经常谈及某类产品的“三个领先名牌”，好像这三者是势均力敌的，实际上从来不是这样。领先产品对第二位产品总是有绝对优势；而第二位产品对于第三位产品又总是居于统治地位。在婴幼儿食品市场，三种领先产品分别是哥宝、比奇纳特和亨氏；在啤酒市场，有百威、美乐和库尔；在长途电话业，则有美国电话电报、MCI 和 Sprint 公司。

产品阶梯层数的最大值是多少？对于消费者的印象而言，似乎存在一种七品牌定律。当人们被问到某类产品都有哪些牌号时，即使是对高消费兴趣产品而言，人们也很少能说出多于七种的品牌。

根据哈佛大学心理学家乔治·A·米勒博士的理论，一般的人不能同时应付多于七种的事物。这也正说明为什么很多需要记住的事物都与七相连。如：七位电话号码、世界七大奇迹、七张牌的游戏、白雪公主与七个小矮人、癌症七个危险征兆，等等。

有时你的产品可能位于不重要的产品系列。这时你应懂得，宁肯作大池塘中的小鱼，也不能作小池塘中的大鱼。换句话说，在大产品阶梯中居于第三位往往优于在小产品阶梯中居于首位。

在柠檬汽水类饮料的阶梯中，七喜居于首位，雪碧居第二位。但在整个软饮料产品大类中，可乐系列的产品市场要远远大于柠檬汽水类产品市场。（在美国，几乎被消费的每三瓶软饮料中就有两瓶是可乐类产品。）由此，七喜厂商进行了以“非可乐”为主题的营销活动，以此同可乐产品竞争。

正如以茶替代咖啡一样，七喜成为可乐饮料的替代品。七喜曾一度成为美国的第三大畅销饮料。

然而不幸的是，近年来七喜又丢掉了其第三大饮料的地位。其原因是，它违背了我们将在后面讨论的一条营销法则（见第 12 条：商标扩展法则）。

阶梯定位法则非常简单，但对于帮助你解决市场营销中的关键的定位问题，它却是一种强有力的工具。在实施任何营销计划之前，你最好问自己几个这样的问题：我们的产品对用户心中位于市场阶梯的什么位置？是第一位？还是第二位？或者根本就不在阶梯之内？重要的问题不在于如何实施营销计划，而在于这一营销计划是否与你的产品在市场阶梯中所处的地位相符。

8. 两强相争法则

从长远看，任何市场都终将变为两匹马的竞争

最初，某种新类型产品在市场中的地位如同一个多级的梯子，逐渐地，这个梯子就变成了只有两级的梯子。

电池业的两个主要竞争对手是永备与经久电池公司；胶卷业为柯达与富士；租车业是赫茨与阿维斯；漱口水为李施德林和斯考波；快餐业是麦当劳与汉堡大王；运动鞋为耐克与锐步；牙膏为佳齿与高露洁。

当你市场营销进行总体考察时会发现，市场上最终将形成两家大公司进行竞争的局面——其中一家生产可信赖的老牌号产品，另一家则为后起之秀。

回顾 1969 年时的情景，那时某类产品一般有三种主要牌号。其中领先者占有市场份额的 60%，居于第二位的牌号占有 25%，而居于第三位者则占有 6%，剩下的市场份额为商店专用商标和其他小牌号占有。而两强相争法则说明，这种竞争格局是不稳定的。这一法则还预示，在这种竞争格局中，领先的牌号将减少市场份额，而第二位产品的市场份额将增加。

22 年之后，领先产品的市场份额下降到 45%，第二位产品的市场份额上升为 40%，而第三位仅为 3%。这些数据虽然是可口可乐、百事可乐和皇冠可乐饮料的市场占有率，但这一比例基本上适用于其他各类产品。

让我们看一看长途电话业，美国电话电报公司占有市场的 65%，MCI 通讯公司占有 17%，而 Sprint 公司占有 10%。在电话业竞争中谁将得胜？谁将失败？我们不得而知（见第 17 条：不可预见法则），人们可能会将赌注压在 MCI 上。

MCI 已经战胜 Sprint 而居于第二位，或许它也能后来居上，进一步取代历史悠久、可信赖的美国电话电报公司。

Sprint 公司或许并不满足于屈居第三。10%听起来很少，但它意味着 60 亿美元的年销售额。况且市场一直处于快速上升之中。

然而从长期看，事情对 Sprint 公司来说非常不妙。让我们回过头来看一下皇冠可乐曾遇到的处境。早在 1969 年，皇冠公司强化了其特许体系，已拥有 350 台装瓶机的生产能力，并聘用了前里瓦尔宠物食品公司经理（他曾在可口可乐和百事可乐两家公司任要职）。该公司还聘用了纽约最有实力的广告代理公司的韦尔斯、里奇和格林进行促销。该代理公司经理玛丽，韦尔斯。劳伦斯对皇冠公司声称：“我们定将战胜可口可乐与百事可乐，请原谅我使用这样的语言，我们将置对手于死地。”

而事实上，被置之于死地的恰恰是皇冠公司自己。在一个成熟的产品市场上，居于第三位不是一件容易的事情。

在美国汽车制造业，尽管有亚科卡神奇的整顿措施，克莱斯勒公司的处境仍旧不妙。从长远看，这终将是两部车之间的竞赛。

在电子游戏产品行业，80 年代后期，任天堂公司以 75% 的占有率雄居市场之首。参与竞争的另外两家公司为世佳株式会社和日本电气公司（NEC）。而今天，任天堂与世佳并驾齐驱，日本电气则远远地落在后面。从长远看，这终将是两种游戏间的竞争。

当然，产品竞争周期的长短各不相同。在快速变化的电子游戏市场上，两三个季度就可能发生根本性变化；而在长途电话市场上，竞争往往要进行

二三十年方见分晓。

让我们再看看民航业，占有 20% 市场的美国航空公司雄居群首，有可能成为空中的可口可乐。而有趣的竞争将在德尔塔航空公司和联合航空公司之间进行。它们两家共占有 18% 的市场份额，其中之一将成为空中百事可乐，而另一个将落得皇冠公司的下场。从长远看，这又像是两条航线间的竞争。

上述这些竞争结局是预先注定的吗？当然不是。还有其他很多营销法则在共同决定着竞争结果。况且，只要你的营销计划与营销法则相符，就会在很大程度上影响你的销售。当你的产品像皇冠饮料那样，以很大的劣势居于市场第三位时，你不会在与前面二强进行竞争方面取得多大进展，他们将会在竞争中获利（见第 5 条：概念集中法则）。

明白了从长远看市场营销竞争将是两强之争这一点，有助于你制定近期的战略。

在市场竞争中，谁处于第二位并不明朗的情况也时有发生。此时竞争者的营销技巧将起决定作用。以膝上型计算机市场为例，东芝公司以 21% 的市场占有率居于首位。但同处于第二位的共有五家公司，它们是 Zenith、康柏、日本电气、但迪和夏普，这五家公司各自拥有 8~10% 的市场占有率。观看这六匹战马为抢先进入只有两个位置的马房的赛跑，将是件十分有趣的事。东芝与谁竞争呢？谁将最终居于第二呢？

从经济学角度看，在诸如膝上型计算机这类引人注目的产品市场中，多家竞争将导致资源的巨大浪费，这是十分不幸的。目前，在市场上有多达 130 种牌号的膝上型计算机。而两强相争法则将决定，在 21 世纪，只有很少几种牌号仍旧存在。

让我们回顾一下美国汽车制造业的历史。在 1904 年，有 60 家公司，共生产 195 种汽车。在这之后的 10 年中，共新成立了 531 家公司，倒闭了 346 家公司。到 1923 年，只剩下 108 家公司，到 1927 年，这一数字又减少至 44 家。而今天，福特与通用两家公司统治着美国的汽车市场，而克莱斯勒则前途未卜。

成功的营销商将致力于跻身市场上的两强之中。通用电器公司传奇式的总裁兼总经理杰克·韦尔奇最近讲道：“只有那些在市场中数一数二的公司，才可能在日益激烈的国际竞争中获胜，而那些失败者则只能被整顿、关闭或者出售。”正是这种思想激励着如宝洁这样的公司成为强有力的竞争者。在该公司生产的 44 种产品中，有 32 种在其同类产品中居于第一位或第二位。

在市场的早期发展阶段，第三或第四的位置也具有吸引力。产品销售量在增长，新的不大内行的消费者在不断进入市场。这时的消费者还不都了解哪些产品居于领先地位，因而往往会随意地购买那些他们感兴趣或认为有吸引力的产品。而这些产品往往就是位于第三或第四位的产品。

随着时间的推移，消费者们在不断地学习和长进。基于“名牌一定好”的观念，他们开始追求名牌产品。

我们再重复一遍：消费者认为市场营销是产品间的竞争。正是这种观念维持了两种主要牌号产品在市场上的统治地位：“因为它们是领先者，它们就一定是最好的。”

9. 针对第一法则

若想争取市场第二，你的战略就应针对市场第一

强中有弱。对于任何强大的领先公司，居于第二位的公司也会有机会将其攻破，变其优势为劣势。

正如摔跤运动员会利用其对手的用力一样，公司也应当设法将竞争对手的长处变成短处。

如果你想稳居市场中的第二位并与领先者抗衡，你就应当对领先者进行研究，弄清它究竟强大在什么地方，你又如何才能将其转强为弱。

你必须发现领先者的基本特征，并向用户提供相反的东西。换句话说，你不要试图变得更好，而要试图变得不同。后起之秀与老牌产品间的竞争就是如此。

可口可乐是具有百年历史的老产品。可口可乐的配方在迄今为止的历史上只有7个人知道，而且目前仍被锁在亚特兰大某处的一个保险箱内。可口可乐固然是历史悠久、地位牢固的产品，然而，百事可乐改变了可口可乐的性质，成为新一代人——百事一族的选择。

当观察某种产品的消费者群时，你会发现他们似乎由两种人组成。一种人愿意购买领先产品，而另一种人则不愿这样做。而这后一种人则正是第二位厂商的吸引对象。

以领先者对立面身份出现，你可以将除领先者之外其他所有厂商的生意都争夺过来。如果老年人都喝可口可乐，而年轻人都喝百事可乐的话，还有谁会去喝皇冠可乐呢？

你可能会认为有很多潜在的第二位厂商都在效法领先者。不要这样想。你必须以非我莫属的姿态站在领先者的对面。

《时代》周刊以生动多彩的文风树立了自己的声望。《新闻周刊》则换一种作法，强调采用客观而直叙的文体。他们声称：“我们将书实与观点公开。”《新闻周刊》将自己的观点放在社论栏中，而不放在新闻专栏中。

在竞争中有时你必须毫不手软。生产气味爽人的斯考波漱口水的宝洁公司就曾以“满口药味”的形容来攻击与自己竞争的产品李施德林漱口水。

然而，这并不意味着可以简单地攻击对方。针对第一法则是一柄双刃利剑，你对对手的攻击，同时又必须能很快被消费者所接受。（事实上，当使用李施德林漱口水时，人们的确会感到嘴里有股医院的味道。）在攻击对方之后，宝洁公司迅速打出自己的王牌，“斯考波是一种既能灭菌，又气味芬芳的漱口水。”

谈到漱口水，另一个有趣的例子说明了模仿领先者是徒劳的。

1961年，强生公司生产了以科学配方为特点的强生护齿漱牙水 Micrin。几个月内该产品就在市场上居于第二位。但以灭菌效果见长的李施德林也具有科技产品的声望。因此，在1965年，当宝洁公司生产斯考波牌产品时，它为自己树立了对立面。斯考波后来成为第二位的 product。当强生公司撤出这一市场时，其护齿漱牙水 Micrin 的市场占有率已跌到1%。

贝克牌啤酒在进军美国时曾遇到了麻烦。在美国，它既不可能是第一种进口啤酒（那是喜力啤酒），又不可能是第一种来自德国的啤酒（那是卢云堡啤酒），最终它以重新定位卢云堡啤酒的策略解决了这一问题。其营销术语是“你已经喝过了在美国最流行的德国啤酒，现在请品尝在德国最畅销的

德国啤酒吧！”今天，贝克啤酒已成为在美国销售量第二的欧洲啤酒。（对于啤酒，美国人相信德国人的口味胜过相信他们自己的口味。）这是一个少见的推翻市场领先法则并塑造人们感觉的事例（实际情况已经发生变化，目前卢云堡啤酒在美国酿造）。

当一种产品流行较长时间后，往往会被人们找出越来越多的毛病。医药产品尤其如此。以阿斯匹林为例，该药品诞生于1899年。这以后，人们对阿斯匹林进行了千百次的医学药理研究，其中很多研究的目的是要发现它的副作用。到1955年，人们还真发现了它可能导致胃出血的副作用。这一年正值新的扑热息痛类药品Tylenol问世。当人们广泛得知阿斯匹林可能会导致胃出血之后，Tylenol便很快成为替代品。推销Tylenol的广告曾经标榜自己是“为了千万个不宜服用阿斯匹林的患者”。今天，Tylenol已超过阿斯匹林而成为全美药店销量最大的药品。

红牌伏特加酒商称美国产伏特加酒（如皇冠伏特加，Samovar和Wolfschmidt）为“伪造的俄罗斯伏特加”，其依据是，它们分别来自哈特福德（康涅狄格州）、斯肯利（宾西法尼亚州）和劳伦斯堡（印地安那州）。红牌伏特加则来自俄罗斯的列宁格勒，这足以使它们以正宗货而自居。

有效地攻击竞争对手的弱点必须重视以事实为依据。一个宣扬对手弱点的典型例子是皇家道尔顿瓷器公司攻击其美国竞争者的广告。广告的标题是“英格兰特伦特河畔斯托克的皇家道尔顿瓷器，还是新泽西波莫纳的伦诺克斯瓷器。”这则广告针对的是很多人认为伦诺克斯瓷器是进口瓷器这一误解。通过指出伦诺克斯瓷器的真实产地是新泽西的波莫纳，皇家道尔顿瓷器突出了自己是真正的英格兰瓷器。这样做所利用的事实是，多数人很难想象听起来俗里俗气的新泽西波莫纳这种地方的匠人会生产出雪白精细的瓷器来。（当英国人看到这则广告时，会贻笑大方。对他们来讲，特伦特河畔斯托克听起来与波莫纳一样俗气。）

市场营销颇像是争夺合法性的斗争。那些抢先占据名牌地位的厂商往往依仗其霸主地位而指责其竞争者是非法的冒牌者。

一个好的位于第二位的厂商绝不能胆怯。当你放弃与领先厂商竞争时，不仅对领先者，而且对于所有其他同行竞争者来说，你都会变为弱者。再以汉堡大王近年来不幸的境遇为例，这一居汉堡包业第二位的的企业处境曾非常困难，它曾数易其主，更换过多次管理人员，并试用过大量的广告代理商。我们用不着回顾多年的历史便可发现该公司的失误所在。

汉堡大王昔日的成功得力于它对竞争对手的积极攻势。它首先用“享受你所喜欢的风味”的口号椰揄麦当劳大批量生产汉堡包的经营方式。之后，它又以“烘焙而不是油煎”和“大汉堡将战胜巨无霸”为口号向麦当劳展开攻势。所有这些营销计划都曾巩固了汉堡大王仅次于麦当劳的市场地位。

之后，不知为什么，汉堡大王却忽视了针对第一的法则。它变得胆怯并停止了对麦当劳的进攻。其营销口号也变为“为大众服务”；“以最快的速度提供最好的食品”；“你需要什么，我们就提供什么”；“我们绝不墨守成规”之类。它甚至开展了吸引儿童的营销运动，而这恰恰是麦当劳的主要优势。

遗憾的是，这决不是保持强有力的第二位的作法。汉堡大王连锁店的店均销售量逐渐下降从未恢复到其采取攻势时的水平。

汉堡大王的失误，在于它没有采取树立对立面的方针。

10. 品种细分法则

随着时间的推移，产品的品种会细分为两个或者更多像变形虫在培养瓶中不断分裂一样，销售市场也可视为商品品种不断扩大的海洋。

开始时，某类产品只是单一的一个品种。随着时间的推移，这类产品就会细分为很多品种。例如，电子计算机就细分为大型机、小型机、工作站、个人机、膝上机、掌上机和笔输入式计算机等很多类。

与计算机类似，汽车的品种在早期也很简单。三个牌号（雪佛兰、福特与顺风）的产品曾统治了美国市场。而今天，从不同的方面，汽车已细分为豪华车、中等车和经济车；分为大型车、中型车和小型车；又分为跑车、四轮驱动车、旅游车和小面包车等。

在电视播放业，美国广播公司、哥伦比亚广播公司和全国广播公司曾一度拥有 90% 的美国电视观众。而现在美国有网络系统、独立电视台系统、有线电视系统，付费收看系统和公共电视系统。不久还将有带存储电视和交互电视。

啤酒也是同样，今天我们有国产啤酒，有进口啤酒；有高级啤酒，有大众啤酒；有淡啤酒、扎啤和干啤酒，甚至还有无醇啤酒。

品种细分法则甚至影响到国家事务（请看南斯拉夫的混乱）。在 1776 年，世界上共有 35 个帝国、王国、国家和联邦。至第二次世界大战时，这一数字已经翻番。到 1970 年，世界上的国家已超过 130 个。而今天，大约有 190 个实体被看作是主权国家。

音乐过去仅被分为古典乐和流行乐两种。那时你若想跟上流行乐潮流只需收看电视中每周 10 大流行歌曲的排行榜节目，或收听广播中的 40 大流行曲排行榜节目。而今天，这一 40 大流行曲已细分为多种排行榜。

音乐界的圣经《排行榜》杂志把音乐分为古典乐、现代爵士乐、乡村音乐、舞曲、拉丁舞曲、爵士乐、流行音乐，绕舌乐、强节奏布鲁斯和摇滚乐等 11 类。

各种被细分的品种都是一个分立的、独特的主体，都有其存在的理由，都有其领先品牌，而这些领先品牌都很少与细分之前该大类的领先者相同。例如，IBM 是计算机主机的领先者，DEC 是微型机的领先者，而太阳公司则是工作站的领先者，等等。

许多企业的领导者持有的不是这种品种细分的概念。相反，他们天真地认为综合是主要趋势。“协同，合作，联盟”是目前在美国的企业董事会办公室中用得最响的口号。根据《纽约时报》的报道，IBM 正准备“从整个产业，包括电视、音乐、出版及计算机将要进行的集中中得到好处”。该报称，“在预期的电缆和电话线网络与计算机和电视机制造商的结合中，IBM 最大的优势就在于它已开发的建造高速网络的技术。”（见第 20 条：过度宣传法则）。

然而事实并非如此。品种与产业在不断细分而不是综合。

让我们来看看被兜售得最起劲的金融服务业务。据新闻界声称，将来我们将不再有银行、保险公司、证券经纪商以及抵押贷款商。我们有的将只是金融服务公司。可惜这还未成为事实。美国谨慎保险公司、美国特快专递公司，以及其他公司已经落入金融服务的陷阱。用户并不愿享受这种金融服务。他们仍愿直接购买股票、人寿保险或使用银行帐户。他们不愿向不同的公司

购买不同的服务。

使领先者保持其对市场已有统治的方法之一，是给新产品起新名字。正如通用汽车公司在早期将其各种汽车命名为雪佛兰、旁蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克一样（最近又有吉奥和土星）。

当一个公司试图将其某种产品的知名商标用于其他品种时，它便犯了一个错误。德国大众汽车公司的遭遇就是一个典型的例子。该公司曾将其小型车打入美国。它的甲壳虫牌车曾以占领美国进口车市场的 67% 而成为市场得主。

大众公司取得如此成功后，便想像通用汽车公司那样在美国销售更大，更快、更豪华型的汽车。它将其在德国生产的各种类型汽车都运到美国进行销售。但与通用公司不同的是，它将各种型号的车都命名为大众牌。当时其广告词是“为不同的人提供不同的大众车”，这是指它的甲壳虫、412 轿车、冲锋者、主题，以及旅行小客车五种车。而其结果却是，只有小型的甲壳虫车畅销。

之后，为扭转这一局面，大众公司采取了一项措施，即停止在美国销售甲壳虫车而促进其一族大型、高速、昂贵汽车的销售。于是市场上便有了维那根、西罗克、捷达、高尔夫 GL，以及篷式轿车。大众公司甚至在宾西法尼亚建造了生产这些神奇汽车的工厂。

然而不幸的是，小型汽车在美国的市场逐步扩大，由于人们买不到便宜、耐久的大众车，便转而购买日本的丰田、本田和日产汽车。

到今天，大众汽车公司在美国创下约 67% 的进口车市场占有率已下降到不足 4%。

大众汽车非同那些不知名的欧洲小牌号汽车，它是在欧洲销量最大的汽车。在美国销售的大众车与在欧洲销售的大众车完全相同，不同的是消费者的观念。在美国，大众车意味着小而丑，没有人会想到要买辆大而漂亮的大众车（见第 4 条：观念竞争法则）。

作为大众公司的一个竞争者，本田公司决定提高在美国的市场占有率。它的豪华车不是采用本田的牌子而被命名为阿库拉。为了防止与本田牌相混淆，它甚至不借代价建立专门经销阿库拉车的销售系统。阿库拉作为日本打入美国的第一种豪华车，至今其销售量已超过德国大众车。本田公司已有两种类型的汽车在美国市场上占据领先地位。

阻碍市场领先者对新产品使用新商标的原因，来自对其老牌号产品销路的担忧。梅赛德斯、奔驰公司和宝马汽车公司曾经在豪华汽车市场中占有统治地位。通用汽车公司之所以不能及时地向他们提出挑战，其原因之一便是担心使用新商标会激怒该公司原有的凯迪拉克车的经销商。

最后，通用汽车公司曾试图用售价达 54000 美元的阿兰特车开拓凯迪拉克高档车市场，其结果是一场灾难。人们会想，我为什么要花这么多钱买一辆邻居们可能认为我只花了 3 万美元买的凯迪拉克车呢？这并不能提高我的身份。

通用汽车公司本可以采用的更好的战略是，向梅赛德斯统治的市场中打入一种新牌号的车（他们本可以收回拉塞利牌车）。

时机也很重要，有时你可能会过早地开发了某种新产品。早在 50 年代，纳什兰博勒是美洲汽车公司生产的第一种小型车。但是，该公司要么是由于缺少勇气，要么是由于缺少资金，而没能将该产品的开发坚持下来。

然而早总比晚好。你若想使自己的产品在用户心目中生根，就必须准备在事物的发展过程中耐心地等待。

11. 远期效果法则

市场营销行为应在长期内显现效力酒精至到底是兴奋剂还是抑制剂？馆去看一下的话，你肯定会说酒精是一种兴奋用的到一些在昨晚曾十分欢乐的饮酒者醉倒在马路从化学原理上讲，酒精是一种强抑制剂。但从短时间内看，通过对人的抑制神经系统的压反。量？很明显，在短期内，降价曾加销售会增加销售量。但越来越多的经验证明，从长远看，降价销售只会减少销售量。因为，这会促使人们不愿再以正常价格购买商品。

除了可以用更少的钱买到东西外，降价销售还会给人什么信息呢？它不过说明你平时的常规价格太高了。在降价销售结束以后，顾客往往会回避这种有减价声誉的商店。

为了保持一定的销售量，零售商店会发现，自己不得不几乎不停地进行降价销售。当你走过一段零售街区时，经常会发现有一连串的商店都在橱窗内挂着降价销售的招牌。

汽车的折扣销售活动是否增加汽车销售量？实际情况是，销售折扣的提高与汽车销售量下降同时发生。美国已经历了连续五年的汽车销售量下降。

纽约市地区最大的家具经销商西曼斯公司曾经每周都进行一次降价销售，最后，该公司破产了。

没有证据说明优惠券销售从长远看会增加销售量。很多公司发现他们每季度都要发放一次优惠券，以保持平稳销售。而一旦停止发放优惠券，销售量便会下降。这意味着，该公司发放优惠券不是在增加销售量，而不过是在保持发放优惠券后的销售量不致下降。优惠券销售就像一种毒品，你连续使用它只不过是因为停用它的结果会过于痛苦。

任何形式的优惠券销售、折扣销售以及其他降价销售都不过是在告诉消费者，只有在得到便宜时才购买。如果公司一开始就不发放优惠券又会如何呢？在零售业，那些成功的大零售商都是那些实行“每日都是低价格”策略的公司，如华尔·马特公司、K·马特公司以及一些发展迅速的仓储式商店。

然而总的来讲，几乎走到任何地方你看到的大多价格都是起伏不定的。民航业与超级市场业就是例子。然而不久前，宝洁公司还是大胆地作出了实行一贯价格政策的决定。这可能会是一种趋势的开端。

在日常生活中有很多短期受益而长期受损的事例，犯罪便是一个很典型的例子。如果一个人从银行抢走 10 万美元，结果被关 10 年监狱。你或者认为他是一天挣了 10 万美元，或者认为他是连续劳动 10 年，每年挣 1 万美元，这完全取决于你的看法。

通货膨胀可以在短期内刺激经济增长，但从长远看，它将导致经济衰退（巴西至今还没有从通胀的困境中解脱出来）。

从即时效果来看，过度饮食可以满足人的食欲，但从长久看，它将导致肥胖甚至精神沮丧。

在生活中的很多其他方面（如花钱、眼药、性生活），某种行为的远期效果与近期效果往往明显矛盾。但为什么市场营销行为的远期效果如此难以为人们所认识呢？

让我们看看产品的商标扩展。从短期效果看，商标扩展无例外地会增加销售。啤酒工业的案例便明显他说明了这一点。在 70 年代初，美乐好生活牌啤酒以年均 27% 的增长率被制造和销售。“美乐时代”这一针对蓝领大众的

营销运动，以“下班后慰劳自己一杯美乐啤酒”为主题，成功地促进了美乐啤酒的销售。之后，美乐啤酒制造商更加雄心勃勃，于1974年推出了小美乐牌啤酒。这样，一个出色的概念（见第2条：产品创新法则）便被埋在扩展后的商标系列中了。

在短时期内这两种啤酒和睦相处，一种适合于蓝领大众（美乐好生活），另一种则适合干雅皮士阶层（小美乐）。但从长远看，这种品牌系列的扩展必然导致这种或那种品牌销量的下降。

美乐好生活牌啤酒的鼎盛时期是在1979年，即推出小美乐啤酒的5年之后。在这5年中，美乐好生活啤酒的年销售量几乎增长了两倍，从860万桶增加到2360万桶。这是商标扩展作法的短期效果。

而其长期效果却是十分严峻的。美乐好生活啤酒的销量连续13年下降，从1979年的2360万桶下降到1991年的仅有580万桶，而且这一趋势肯定还会继续下去。

小美乐啤酒也没能免遭商标扩展所带来的厄运。1986年，该啤酒制造商又推出了美乐纯正扎啤的新品种。之所以用此名字是由于该啤酒是这一新品种中的第一种产品。然而不幸的是，该啤酒仍旧使用了美乐的商标（见第12条：商标扩展法则）。历史往往会重演。五年后，小美乐啤酒的销量也达到顶峰，之后便开始下降。下降一旦开始，便几乎不可能停止。

你如果不有意观察的话，便很难看到商标扩展的远期效果。对那些只关心下一季度营业报表的管理者来说尤其如此。（假如子弹要用5年时间才能击中目标的话，恐怕只有很少的罪犯会被判决为杀人犯。）

发生在美乐啤酒上的事情也同样发生在米歇尔罗伯啤酒上。在推出米歇尔罗伯淡啤酒3年之后，一般米歇尔罗伯啤酒的销售量达到高峰，之后便连续11年下降。今天，四种类型的米歇尔罗伯啤酒（一般型、淡啤、干啤和古典黑啤酒）销售量之和，比1978年刚推出淡啤酒时的米歇尔罗伯啤酒的总销售量还低25%。

库尔牌啤酒也遭遇过同样的命运。库尔淡啤酒的推出导致了一般库尔啤酒销量的下降。今天该啤酒的销售量只及过去的1/4。

甚至王牌啤酒也同样如此。百威啤酒的销量在酒禁开放以后一直是逐年上升的，而在近三年中却不断下降。原因何在呢？正是由于巴德淡啤酒的出现。

你可能会认为，美乐、库尔和安候瑟布刻啤酒厂商不得不扩展其原商标系列，因为淡啤酒已经统治了市场。如果你相信报纸上的报道，你会认为所有的人都在喝淡啤酒。但这并不是事实。在推出小美乐啤酒18年后的今天，淡啤酒仍仅占啤酒销量的31%。

在市场营销的其他领域，商标扩展的长、短期效果显现得更为迅速。默加尼公司于1985年推出了可口可乐时装。两年之后其批发额就达到2.5亿美元。第三年，该系列服装转眼间失去魅力，价值千百万美元的产品积压在公司仓库中。

唐纳德·特朗普公司也遭遇了默加尼公司同样的经历。起先，唐纳德获得了成功，他扩大经营范围，将能得到银行贷款的所有项目都冠以特朗普的名字。什么是特朗普？它包括一家饭店、三家赌场、两座公寓大楼、一条航线，以及一家购物中心。

《幸福》杂志称特朗普公司是“对资金流动和资产价值有敏锐目光的投

资者、精明的市场营销者和狡猾的商人。”《时代》和《新闻周刊》都曾将唐纳德作为封面人物。

而今天，特朗普公司却负债 14 亿美元。使它在短期内成功的因素恰恰导致了它在长期中的失败，这一因素便是商标扩展。

市场营销看上去简单，但它的确不是外行人所能胜任的。

12. 商标扩展法则

商标系列的扩展,不可避免地给人以商标雷同的印象如果违背本书中任何一条法则都值得判罪的话,那么,恐怕大多数美国公司都要在监狱中服刑了。

至此为止,本书所叙述的法则中被违背最多的一条便是商标扩展法则。更为糟糕的是,商标扩展是一个连续的,而且几乎是自然发生的过程。也就是说,它不是在公司有意努力的作用下发生的。正如衣柜或书桌抽屉被塞得满满的,但这决不是你有意造成的一样。

一天,某家公司会集中生产某种高盈利产品。第二天,同样这家公司就可能将精力分散到多种产品,进而遭受亏损。

以 IBM 公司为例。几年前,IBM 集中生产大型机并赚了很多钱。而今天,IBM 什么都生产,但几乎不能维持收支平衡。如在 1991 年,IBM 的经营收入为 650 亿美元,但收支相抵后竟亏损 28 亿美元,这几乎相当于每天亏损 800 万美元。

除销售大型机外,IBM 还营销个人机、笔记本型机、工作站、中型机、软件、网络、电话等,总之,你要什么,它就有什么。IBM 甚至曾试图以简单机打入家用计算机市场。

与此同时,IBM 在下述多种业务领域中损失巨大:将复印机公司卖给柯达公司;将 Rolm 卖给西门子公司;关闭了商业卫星系统;勉强维持 Prodigy 网络。此外在 SAA、TopView、OfficeVision 及 OS/2 等业务领域也都遭到挫折。

一个公司在取得惊人的成就时,总是会播下未来问题的种子。以微软公司为例,该公司是软件行业中最成功的公司。(尽管微软公司的规模只有通用汽车公司的五分之一,其股票价值却高于通用汽车公司。)微软公司的经营战略是什么呢?一句话,就是越多越好。

《华尔街杂志》最近评论道,“微软公司声称,在应用于个人计算机领域的各类主要软件市场中,它都要寻求主导地位。”该杂志又说,“该公司软件应用分部高级副经理迈克尔·梅普尔斯建议,微软公司要在各类软件应用领域中拥有 70% 的市场占有率。”

这口气像谁?颇像 IBM 公司。微软公司要作下一个 IBM,但与此同时它也拥有了这一名称所具有的各种消极含义。

微软公司是个人计算机操作系统领域中的领先者,但它仍在跟踪如下主要领域中的领先者:表格(Lotus 公司是领先者)、文字处理(Word Perfect 是领先者),以及商业图表(领先的是 SPC 软件出版公司的哈佛图表)。

微软公司以向新领域扩展(如笔输入式计算机)的方式追求发展。最近,为进入数据库软件领域,微软公司以 1.7 亿美元的价格收购了 Fox 软件公司。(你认为以“微软”取代“Fox”的结果会如何呢?)已有征兆显示了微软公司这种战略的弱点。《经济学家》1992 年初曾报道:“盖茨先生将一系列以某种共同技术为核心的产品组合成一体,并将在几乎整个软件产业中进行竞争:从大型机到小型机,从操作系统到为管理人员绘制各种图表的图表程序。在软件行业还没有人能够成功地实施这样复杂的开发计划——尽管 IBM 曾经尝试过,但却没有成功。”

当你试图满足所有人的所有需求的时候,便不可避免地要遇到麻烦。一

位管理者说：“我宁愿在某一方面强，也不愿在所有方面都弱。”

狭义地讲，商标扩展是将一个成功产品（如 A-1 牛排调味汁）的商标用到你计划推出的一个新产品（如 A-1 鸡肉调味汁）上。

这种做法看上去很合乎逻辑。“我们生产的 A-1 是统治牛排调味汁市场的绝佳产品。但人们的兴趣正由牛肉转向鸡肉，所以我们便推出鸡肉调味汁产品，并且仍使用 A-1 的商标。这是再好不过了。这样可以使消费者知晓这一新产品同样出自生产绝妙 A-1 牛排调味汁的厂家。”

但是，市场营销是观念之竞争，而并非产品之竞争。在用户心目中，A-1 并不仅是一个商标名，而是代表牛排调味汁本身。当你在餐桌上说：“请递给我 A-1”时，没有人会问：“哪种 A-1？”

该公司尽管花费了 1800 万美元进行广告宣传，A-1 鸡肉调味汁的推出仍旧是个不幸的失败。

进行商标扩展的作法与太空中的星系一样多，而且每天都有新的方法被发明。从长期看，在存在激烈竞争的情况下，商标扩展策略几乎从未奏效。

创造新风味是一种流行的扩大市场占有率的策略。产品的花色品种越多，市场占有率就越大，这听上去似乎正确，但事实并非如此。

回顾 1978 年，当七喜只是一种非可乐系列的柠檬苏打饮料时，它曾占有苏打饮料市场的 5.7%。之后，该厂商增加了金七喜、樱桃七喜，以及混合配餐七喜等品种。今天，七喜的市场占有率已下降至 2.5%。

不管走到哪里，你都会看到各种商标的扩展。这也是为什么商店里充满了各种同样商标的原因之一。

毫无例外的是，任何一类产品中的领先者都不是在商标系列中被扩展的品牌。以婴幼儿食品为例，哥宝占有 72% 的市场，领先于比奇纳特和亨氏，后两者是被扩展的品牌。

尽管有事实证明商标扩展不能奏效，各公司却仍热衷于这样做，下面便是一些例子：

象牙牌香皂，象牙牌香波？

救世牌饼干，救世牌口香糖？

比克打火机，比克长筒袜？

恰奈尔时装，男人的恰奈尔？

坦克里杜松子酒，坦克里伏特加？

库尔啤酒，库尔饮料？

亨氏番茄酱，亨氏婴幼儿食品？

《今日美国》日报，“今日美国”节目？

阿迪达斯跑鞋，阿迪达斯科隆香水？

皮尔·卡丹时装，皮尔·卡丹葡萄酒？

莱维斯牛仔裤，莱维斯鞋？

科尔普特-帕尔莫利夫公司总裁埃德·福格蒂说：“我们要扩大本公司主要商标的作用，并用我们的商标发展新产品。”

坎普贝尔·苏普公司总经理大卫·W·约翰逊认为，“扩大使用高质量、畅销的产品商标总比使用新商标更可取。”

德尔蒙特公司总裁埃万·麦克唐纳说：“我们坚守使用单一商标这一信念。我们将不断地将德尔蒙特的牌子扩展使用到新的产品领域。”

超级减肥食品公司总裁丹尼尔·亚伯拉罕说：“我们将推出称作超级减

肥附加的汤料、面食、沙拉调料、苏打水、果汁及新的浓缩配餐饮料。”

大量事实证明，商标扩展是无效的，那么，为什么高级管理人员们仍相信它呢？其理由之一便是，尽管从长期看，商标扩展会使你失败，但在短期内它却会使你成功（见第 11 条：远期效果法则）。管理人员们还被对公司及其商标强烈的忠诚感而蒙住了眼睛，尽管有了淡百事可乐和午前百事可乐的失败，百事公司仍旧推出了水晶百事可乐，其原因正在于此。

多便是少。产品越多，市场越大，阵线越长，赚的钱反而越少。“向各个方向全速出击”似乎是各公司的竞争口号。什么时候他们才会懂得商标扩展最终将导致被淘汰出局的恶果呢？

少便是多。今天，你若想成功，就必须将精力集中，以便在消费者心目中巩固自己的地位。

IBM 代表什么？在过去它曾代表大型计算机。而今天，它代表一切，这意味着它什么也不代表。

为什么西尔斯-罗马克公司遇到了麻烦？正是因为它曾试图满足所有人的所有需求。西尔斯曾经专长于经营耐用消费品，后来它又发展日用消费品，甚至时装的经营。

按照传统观念，企业经营战略通常是无所不包的。换句话说，其战略思想要全面到包括企业现时及将来生产的所有产品和提供的所有服务。

从传统的观念看，企业经营战略像是个帐篷。你的帐篷要大到足以容纳所有你要装进的东西。

IBM 公司已经建造了一个巨大的计算机帐篷。今天，以及将来的计算机领域的所有东西都要被装进这一帐篷内。当新公司、新产品、新观念入侵计算机市场时，IBM 的帐篷将会被疾风席卷而去。在诸如计算机这样迅速发展的市场中，IBM 无法保护自己，尽管它是具有强大财力的公司。从战略的角度看，你必须能够进行灵活的选择，要选择适当的领域和地点安营扎寨。

通用汽车公司采取了与 IBM 相同的经营战略。通用汽车公司要涉足所有类型的汽车市场：轿车、赛车、廉价车、豪华车、卡车、面包车，甚至电动车。什么是通用公司的经营战略呢？即只要是在路上跑的，我们都要生产。

对很多公司来说，进行商标扩展是一种简便的作法。推出一种新的商标不仅需要金钱，而且需要创意或观念。一个新商标要获得成功，它应当是一类新品种的第一个产品（见第 1 条：市场领先法则）；或者，新商标应当作为领先产品的对立面而存在（见第 9 条：针对第一法则）。开发并等待一个新市场的公司往往发现这两个领先的地位已经被他人占领，因此，他们不得不依赖于商标扩展策略。

医治商标扩展的最好药方是公司的勇气，而这往往是他们最缺乏的。

13. 有所牺牲法则

有所失才能有所得

有所牺牲法则与商标扩展法则正好相反。今天，你如果想成功，就必须先放弃某些东西。

要牺牲的东西有三：产品系列、目标市场，以及不断的变化。

第一，产品系列。

对于失败者来说，完整的产品系列是一种奢侈品。你若想成功，就必须缩短自己的产品系列，而不是扩展它。以埃默瑞空运公司为例，这是一家提供航空货运服务的公司，你想运送任何东西，都可以借助于埃默瑞：小件空运、大件空运、次日送达、定时服务，其服务项目无所不包。

而联邦快运公司市场营销的重点是什么呢？它集中进行小件货物的次日送达业务。今天，联邦快运比埃默瑞要大得多。

联邦快运公司的优势来自于通过牺牲其他服务项目而使其“次日送达”的概念深入人心。当货物绝对要在次日送达时，你一定会去找联邦快运。

后来，联邦快运又如何做了呢？它做了埃默瑞所做的同样的事。它花费 8.8 亿美元购买了飞虎国际航空公司的飞虎货运公司，从而失去了其次日送达的特色。今天，联邦快运提供全球空运服务，但却不具有全球公司的地位，在短短 21 个月中，联邦快运在国际业务中亏损达 11 亿美元。

市场营销是智力、观念的竞争，而不是产品或服务的竞争，在用户心目中，联邦快运公司是提供次日送达的快运公司。联邦快运在次日送达业务方面占有优势。在转向国际市场时，联邦快运要面对一个市场营销中的古典的两难问题：是将其国内的名字用于国际领域？还是另起一个应用于全球的新名字？此外，如何处理与敦豪快递公司的关系？该公司已经首先进入了国际快运领域。

糟糕的是，联邦快运偏离了自己“次日送达”的观念。更为不幸的是，该公司也没能用一个新观念来取代它。

永备公司是电池生产业的一贯领先者。但像在大多数产业发生的那样——新技术出现了。第一种改变了电池业的技术是高能电池生产技术。假如你已经拥有了电池业的第一名牌，又如何称呼自己新生产的高能电池呢？你可能会叫它永备高能电池，而永备公司正是这样做的。

之后，碱性电池问世了。同样，永备公司又将其碱性电池命名为永备碱性电池。这好像很合乎逻辑。

后来，P·R·马洛里开发了专门的碱性电池系列，而且该公司还给这一系列起了专门的名字：金霸王。

经久电池公司的优势在于，通过在其他方面做出牺牲而使自己的“经久电池”的概念深入人心。据其广告所宣扬的金霸王电他的使用时间要比永备公司生产的电池长一倍。

永备公司遂即将其碱性电池命名为“劲量”牌，但已为时过晚，金霸王已经成为电池市场中的领先者。

商业界由两种类型的人或企业构成：一类是大的，经营多样化的全才；另一类是小的，专营某一方面的专才。如果商标扩展和多样化经营是有效的市场营销战略的话，你应当看到全才们在占上风。但实际上并非如此，他们中大多数都遇到了麻烦。

全才是软弱的。以克拉夫特公司为例，大家都知道卡夫是个很知名的商标。在果冻和果酱市场中，克拉夫特只占有 9% 的份额，而斯马克公司则占有 35% 的份额。“卡夫”意味着各种食品，而“斯马克”则只意味着果冻和果酱，因为它专门生产这两种产品。在沙拉酱市场，卡夫占有市场的 18%，而赫尔曼公司则占有 42%。

（从市场占有率的角度讲，克拉夫特公司确实有一个领先的品牌，然而，它不是“卡夫”，而是“费城”。费城牌奶酪有 70% 的市场占有率。）

再以零售业为例，目前处境不佳的是哪一类零售商呢？是百货公司。而什么是百货公司呢？卖所有东西的地方。这一特点正是使其陷入困境的根源。

坎皮尔、L·J·胡克、金贝尔都遭到了破产的结局。埃姆斯百货公司申请破产；希尔斯百货公司申请破产；梅西——世界上最大百货公司的拥有者，也申请破产。

国内百货公司同样趋于破产。在研读了有关营销的书籍后，该公司决定集中经营盈利的商品：玩具。当国内百货公司一旦决定集中经营玩具之时，便将公司更名为“ ”字美国玩具公司。今天，“ ”字美国玩具公司经营着美国 20% 的玩具零售生意，而且获利颇丰。在上一财政年度里，该公司从 55 亿美元的销售额中获得了 3.26 亿美元的利润。

许多零售连锁店通过采取“ ”字美国玩具公司的经营模式而取得了成功。其模式的要点在于：专而精。斯特普尔斯公司（办公用品供应商）和布洛克伯斯特影像公司就是近期的两个例子。

一般地讲，在零售业取得巨大成功的都是专营公司，它们包括：

利米特——经营高档职业女装。

盖普——经营青年便装。

贝纳通——经营青年时髦针织装。

维多利亚奥秘——经营性感内衣。

洛克鞋店——经营运动鞋。

第二，目标市场。

以可乐市场为例，可口可乐在消费者中先声夺人，并建立了牢固的地位。在 50 年代后期，可口可乐在销售额上以大于 5 : 1 的优势压倒百事可乐。要想与强大的可口可乐抗衡，百事可乐该如何做呢？

在 60 年代初，百事可乐终于树立了基于有所牺牲思想的新战略。该公司牺牲了除青少年之外的所有市场。之后它通过聘用迈克尔·杰克逊、莱昂内尔·里奇和唐·约翰逊作为自己的偶像，而出色地开发了青少年市场。

在一代人的时间内，百事可乐缩小了它与可口可乐间的差距，时至今日，在美国可乐产品市场占有率上，它只比可口可乐少 10%（在超级市场中，百事可乐的销售量实际上已超过了可口可乐）。

尽管取得了成功，百事可乐却总是受到不断扩大其“帐篷”的压力。最近，它终于屈从于这一诱惑。《广告时代》报道说：“百事可乐已同青少年一代消费者一同长大成人。经过重大的营销战略转变，百事可乐的营销目标将是全体大众”。

百事可乐新的营销口号是“你必须享用它”。广告中显示着像约吉·贝拉和里吉斯·菲尔宾这样的老年人也在喝百事可乐。

以往百事可乐广告宣传中的一个不足便是有点过份集中于青少年，百事

可乐广告代理 BBDO 公司的菲尔·杜森伯里说道，“如果我们曾拓宽视野，以更大的营销网捕捉更多的消费者，我们本可以得到更多。”

根据《幸福》杂志的评价，可口可乐是世界上最强大的商标。当同样走红的百事可乐以更为集中的经营战略与这一领先者相差仅一步之遥时，为什么要改变其强有力的战略呢？

的确不该如此！好像存在一种宗教式信仰似的：更大的网可以捕捉更多的消费者。但很多事实证明恰恰相反。

以百威啤酒为例。奥古斯特·布希第四说：“当我们计划推出百威啤酒时，我们的目标是其消费者必须包括 21 岁以上的所有人，不论他是男人、女人、黑人或白人。”

再看看香烟的广告，特别是老的香烟广告。它们总是要同时包括一个男人和一个女人。为什么呢？当大多数吸烟者是男人的时候，香烟制造商想扩大其市场。我们已经得到了男人们，让我们也再得到女人们。

然而菲利普·莫里斯又是如何做的呢？它只集中面向男人，甚至是面向男人中的男人——牛仔，其商标是万宝路。今天，万宝路是世界上销量最大的香烟。在美国，万宝路在男人和女人中都是销量最大的香烟。

你的营销目标不等于就是你的市场。也就是说，你进行市场营销的表面目标与将要购买你产品的人不完全吻合。尽管百事可乐的营销目标是青少年，但其市场却包括所有的人。一个 50 岁，但却把自己当作 29 岁的人将同样饮用百事可乐。

万宝路的营销目标是牛仔，但其市场则是所有的人。你知道美国还有多少牛仔吗？当然很少（他们的确都曾吸万宝路香烟）。

第三，不断的变化。

哪本书上讲你必须在每年的财务决算时都要改变经营战略？

如果你试图追随市场的每一个潮流与风头，你将注定要被淘汰出局。保持永久地位的最好方法是一开始就不要改变它。

大众快运航空公司有一个很出色的以专业化为特征的营销起点，它是一家低价格、飞往一般城市的、实惠的航线。人们往往登上了该公司的飞机却还在说，“我们去哪里呢？”似乎只要票价足够便宜，他们并不在乎别的。

而大众快运航空公司在成功后又作了什么呢？它试图满足所有人的所有需求。它投资购置诸如波音 747 这样的设备，开始飞行客运热线，飞往芝加哥和丹佛这样的城市，更不用说欧洲了。它购买了前线航空公司，并对机舱进行了内装修，增设了头等舱。

其结果如何呢？大众快运航空公司很快就开始亏损，只是通过将自己出售给得克萨斯航空公司才免于上破产法庭，而后者却替它做了这件事。

白色城堡快餐公司采取了另一种作法，它从未改变自己的经营模式。今天的白色城堡不仅看上去与 60 年前的样子相同，而且它仍在以令人难以置信的低价格出售与当年同样的“冰山”。你能相信白色城堡的店均年营业收入要超过 100 万美元吗？（这一数字高于汉堡大王，而且已同麦当劳相差不多）。

好运将降临那些舍得作出牺牲的人。

14. 对立特征法则

对任何一种产品的特征，总存在着另一种与之相对立的有效特征

在第6条（概念专有法则）中，我们强调了人们不能与其竞争者拥有相同的概念和想法。你必须创造自己专有的概念，你必须找到自己独有的特征。

有太多的公司试图模仿领先者。“他们一定知道怎样做最有效”，这是模仿者们的推理，“所以让我们也这样做。”这不是好的想法。

高明的做法是，寻求与领先者对立的特征，这使你能够同领先者相抗衡。这里的关键词是“对立”，而不是“相似”。

可口可乐是最早的可乐产品，进而也是老年人的选择。而百事可乐则成功地将自己定位为年轻一代的选择。

既然佳齿牌牙膏已拥有防蛀这一概念，其他品牌的牙膏就应当避免再使用这一概念，而应当拥有其他特征，如：味道好，洁白牙齿，气味清新。

市场营销是思想观念的竞争。你要想成功，就必须有自己独特的思想或特征，并以此为中心作出营销努力。如果没有这些话，你就只好有低的价格，非常低的价格。

各种产品特征不是生而平等的。对于用户来说，某些特征比其他特征更为重要。那么，你必须努力拥有最为重要的特征。

防蛀是牙膏的最重要的特性，因此应当拥有它。但概念专有法则已指出这样一个简单事实，即一种特征一旦成功地为你的竞争者所拥有，便一去而不可得了。你必须转向另一种次重要的特征，并在该类产品中占有一席之地。你的任务在于抓住一种独特的特征，并戏剧性地宣传这一特征的价值，进而提高你的市场份额。

很多年来，IBM 以其“大”而“强”的特征统治了计算机世界。其他试图也以这些特征而挤占市场的公司均未获得成功。美国无线电公司、通用电气公司（GE）、UNIVAC、巴勒斯公司、霍尼韦尔公司、NCR，以及数据处理公司都在大型机领域损失掉很多金钱。之后，来自波士顿的一颗新星——Armonk 公司抓住了“小”这一特征，从此，微型机问世了。那些大公司也许在暗暗嘲笑 Armonk 公司，因为他们认为，所有美国人都需要“大而强”的产品。然而，时至今日，“小”字辈已发展到使 IBM 这个大型机王国遇到严重麻烦的程度。

有这样一家公司，它从不嘲笑其他公司引进与其现有产品特征恰好相对立的新产品，这就是吉列公司——世界上最强大的剃须刀片生产商。它一直在高技术生产各种剃须刀片及刀架行业居于主导地位。当一家法国的后起之秀以具有新特征的“一次性”剃须刀与之竞争时，吉列本可以对其一笑置之，并以美国人喜欢大的、贵重的和高技术的剃须刀为根据而全力开展自己的研究，但它并没有这样做。

相反地，吉列闯入这一新产品领域，开始生产以“好消息”命名的一次性剃须刀。经过大量的投资，吉列在一次性剃须刀的竞争中获胜。

今天，吉列好消息剃须刀统治着一次性剃须刀市场，而且一次性剃须刀又统治了整个剃须刀市场。其寓意是：你无法估量新特征产品开拓市场的潜力，因此决不要嘲笑它。

当汉堡大王试图夺走麦当劳的“快”的概念时，它并没有取得成功。它本应如何做呢？难道要用相反的概念吗？而与“快”相反的是“慢”，这是

绝对不适合于快餐业的（尽管汉堡大王的“烤”的概念中含有慢的因素）。

只要你到任何一个麦当劳店去看一下，就一定会发现麦当劳的另一个概念：“儿童”。快餐店的确是个孩子们拖累父母的地方，麦当劳中设置的秋千椅就证明了这一点。可口可乐与百事可乐之竞争曾生动显示出的机会正出现在这里。如果麦当劳迎合了儿童，汉堡大王便可利用这一机会将自己定位为面向成年人，其中亦包括不想被当作孩子的孩子们。实际上就是面向 10 岁以上的所有人（这是一个相当大的市场）。

为使这一想法成功，汉堡大王将不得不遵循有所牺牲法则，而将所有的小孩让给麦当劳。对汉堡大王来说，这不过意味着去掉几把秋千椅，而且还可以将麦当劳贬低为“儿童乐园”（见第 9 条：针对第一法则）。

为了使自己的概念深入人心，汉堡大王需要一个名词，它可以是“大人”。请大人们到汉堡大王来品尝烧烤的味道。

汉堡大王的新概念将使麦当劳的董事们闻风丧胆。一个强有力的营销计划就应当有这样的作用。

15. 坦诚相见法则

潜在用户会在你承认自己的短处时发现你的长处

承认自己的弱点是违背公司和个人本性的。多年以来，要积极地思维的思想被不断地灌输到我们头脑中来，“想好的一面”曾经是无数著作与文章的主题。

因此，当你听到如下论断时一定会感到吃惊：使自己产品深入人心的最有效的方法是首先承认自己的不足，之后再将其转变为优势。

“阿维斯仅仅位于租车业第二位。”

“有斯马克这样的名字，它一定是好的。”

“大众 1970 车在近期内还将是丑小鸭。”

“卓依，世界上最昂贵的香水。”

这是在干什么？为什么会在营销中如此坦诚？

首先，也是最重要的，坦诚可以使人解除戒备，你关于自己弱点的任何陈述都会立即被接受为真实。相反，你的任何自夸，则最多也只能得到人们的怀疑。广告宣传尤其如此。

对于自己长处的宣传，你必须通过证明方能使消费者接受。而承认自己的弱点，则从来无需证明。

“大众 1970 车在近期内还将是丑小鸭。”听了此话，用户会这样想：外形丑陋的车，质量一定可靠。

“卓依，世界上最昂贵的香水”。如果人们愿意花 375 美元买一盎司卓依，那它一定是非常刺激的香水。

“有个斯马克这样用家族名命名的品名，它一定是好的。”大多数公司，尤其是家族式公司，从不会拿自己的名字开玩笑。但斯马克家族这样做了，这也正是斯马克成为果酱和果冻产品中最知名商标的原因之一。如果你的名字不好，那么你面对两个选择：改变它或者取笑它。你唯独不能做的是无视它。这也正是今天你已不会在超级市场中看到加布林格、格罗斯奇，以及格雷斯迪克这些品牌啤酒的原因之一。

“阿维斯仅仅是租车业的第二名。”那么为什么要租它的车呢？因为他们必须更努力地工作。每个人都知道阿维斯在租车业中位于第二。

为什么要承认显而易见的东西？市场营销往往就是要利用这些显而易见的东西。因为你不能改变人们头脑中已经形成的观念，在市场营销中你必须努力利用已在人们心目中形成的观念和概念。你必须用自己的营销计划来使用户接受自己。没有任何一项营销计划像阿维斯“承认第二位”的计划这样出色地实现了这一点。

人们曾过高地估计了积极思维的优越性。

当今通讯与信息传播的爆炸式发展，使人们对极力向自己销售一切的公司越发采取谨慎与戒备的态度。只有很少的公司愿意承认自己的弱点。

当一家公司以承认自己的弱点而开始进行宣传时，人们往往会情不自禁地关注它。试想一个人找到你诉说他的困难，你一定立即注意倾听并愿意提供帮助。而如果一个人开口就向你炫耀他所做的精彩之事，你反而不一定会感兴趣。

当人们开始关注你时，你便可以转向积极的宣传，这便是你行销的方法。几年前，斯考波以“好味道”牌产品打入了漱口水市场，所针对的是李施德

林漱口水那非常糟糕的味道。

李施德林应作何反应呢？它当然不能向人们表白李施德林的味道并非“那样的坏”，这样做只会通过自我表白而加深人们对自己的坏印象，从而使事情变得更糟。与此相反，李施德林出色地应用了坦诚相见法则，它公开宣称本产品是“使你一天憎恨两次的漱口水”。

此时该公司不仅承认了其产品味道的确不佳，而且承认了人们实际上也厌恶其产品的味道（这已说明公司是诚实的）。之后，它便进入其营销主题，即“李施德林会消灭大量细菌”。

消费者们会认为，气味像杀虫剂一样的东西一定能消灭细菌。高度的坦诚使该公司克服了这一气味的危机。

另一个例子是，通用食品公司承认其葡萄果仁麦片需要“食用一阵方能体会其品味”，并建议消费者食用一周。结果是其销售量上升了23%。

最后一点提示：坦诚相见法则必须谨慎而高明地使用。第一，你的弱点必须已经广泛地为人们认作是弱点。你的坦白必须立刻能得到消费者的认同。如果不是这样，你的用户便会感到迷惑，进而奇怪地问：“这是怎么搞的？”第二，你必须很快地转入积极的宣传。坦诚的目的不是为了道歉，而是为了支持你的长处，以便赢得消费者。

本法则不过是证实了一条古老的格言：诚实是最好的策略。

16. 唯一策略法则

在各种场合中，只有一种举措会产生重大的效果

许多市场营销人士把成功看作是大量细小而高超的努力的总体结果。他们认为可以同时选择并实施多种战略，而且只要投入足够的努力，便可以取得成功。如果他们是在为某个领域中的领先者工作，他们只不过是实施多种不同营销计划中浪费自己的资源。他们似乎认为企业发展的最好方法是做一切事情。

如果他们不是在为领先者工作，他们往往试图做与领先者所做的同样的事情，只不过想做得更好一些。这正如萨达姆·侯赛因所说的，我们所必须做的一切，就是更加努力地战斗，而且一切努力都将成功。然而在市场营销中，更努力地工作并不是成功的秘诀。

无论你努力地工作还是轻松地工作，其结果是没有多大差别的。而且，在越大的公司里，平均化定律就越将排除掉努力工作方法的优越性。

历史的经验教育我们，在市场营销中起作用的，只有唯一的、大胆的突击。而且，在任何既定条件下，只有特定的某一种行动可以产生实质性的效果。

成功的将军通过对战局的研究，要谋划出一个出其不意、克敌制胜的突击方案。找出一个这样的方案都十分困难，要找出多个这样的方案，通常是不可能的。

军事战略家、作家利德尔·哈特称这种大胆的突击为“最小预期行动”。在第二次世界大战中，盟军选择的登陆及向德军反攻的地点是诺曼底，那里的海浪及岩石海岸使德军认为，任何规模的登陆都不会选择在这样的地点进行。

在市场营销中同样如此。在大多数情况下，你的竞争者只有一个容易攻破的薄弱环节。正是这个环节，应该成为你全力攻击的焦点。

在此，汽车工业是一个很有意义的案例。在很多年中，领先者的主要优势在于中档车。依靠雪佛兰、旁蒂亚克、奥兹莫比尔、别克以及凯迪拉克这样一些车型，通用汽车公司轻而易举地回击了来自福特、克莱斯勒以及美洲汽车公司的正面进攻。通用汽车公司对汽车业的统治成为一段商界传奇。

在上述市场营销中发挥作用的正是在军事行动中起作用的同一因素：未预料性。

汉尼巴尔穿越阿尔卑斯山，走的是一条被认为不可能穿过的路径。希特勒当年绕过马其诺防线，并使其装甲师通过阿登，选的是法国将军们认为不可能为坦克所穿过的地带。（实际上，他这样做了两次，一次是在法国的战斗中，另一次是在比利时的战斗中。）

在近年中，只发生过两次对通用汽车公司的强烈进攻。两次都是对该公司的“马其诺防线”展开的侧面进攻。日本人从低档车一端送来了丰田、达特桑和本田等小型车；而德国人则从高档车一端送来了像梅赛德斯和宝马这样的豪华车。

在日本人和德国人成功的侧翼进攻下，通用汽车公司面临着投入资源以加强其高、低档产品的压力。（相对于昂贵的德国进口车来说，凯迪拉克太便宜了。）

为了节约资金并保持盈利水平，通用汽车公司犯了一个致命的错误，即

决定用同样的外形式样生产多种中档车。突然间，人们再也分不清雪佛兰与旁蒂亚克，或奥兹莫比尔与别克，它们看上去都是一个模样。

正是这些看上去都一样的车削弱了通用汽车公司在中档车市场上的优势，并为福特公司突破欧洲风格的金牛座和黑貂的样式提供了机会。之后，日本人又打入了阿库拉、凌志和无限等汽车。现在通用汽车公司成了整个汽车行业中的弱者。

再看看可口可乐。目前可口可乐正在用传统型可乐和新可乐在两条战线上同其他饮料进行竞争。当传统可乐重新获得其原有优势时，它只是在勉强维持。

我们已看到太多的可口可乐的广告词：“我们将满足您的口味”，“这是真正的选择”，“请跟上潮流”，“红色、白色以及你”，“你不能否认自己的感觉”。而目前是：“你不能否认事实”。然而这一切并未为其赢得多少消费者。

可口可乐公司的先生们在不懈地努力。他们甚至曾聘请了好莱坞天才的专业人员们为其出谋划策。

目前，新摄影师们不时地涌进亚特兰大的会议室中，并将一批批新口号贴满墙壁。可口可乐高级管理人员们将坐在一起讨论最新创作的广告片。当然，从理论上讲，如果你毫无规律地想出所有你可能想到的新主意，你也可能碰到正确的主意，但这毕竟不是有效率的工作方法。

可口可乐应取得实质性进展，而不应仅局限于挖别人的生意。正如我们看到的，可口可乐只能做出这样的举动——一方面是向后退一步，另一方面是再向前进一步。

首先，可口可乐应缩小其阵线，放弃新可乐。这不仅因为它是一个失败的或使人窘迫的品种，而且因为新可乐的存在阻碍了公司有效地使用它拥有的唯一武器。

使新可乐顺利引退后，可口可乐便可以按照集中精力的法则，重新使用“真正的饮料”的概念同百事可乐竞争。

为了发起进攻，可口可乐公司可以在电视中对百事可乐的新一代消费者们这样说：“好吧，孩子们，我们不会强迫你，但当你们想喝真正饮料的时候，我们已为你准备好了。”这或许将是使百事可乐消费群溃散的开端（如果百事可乐还没有自己失掉这一消费群的话）。

这一战略不仅易行、有力，它的确也是可口可乐公司唯一可行的做法。它利用了可口可乐在人们心目中拥有的唯一概念：“真正的饮料”。

为确定唯一的概念或举措，营销人员必须知道市场上正在发生着什么。他们必须亲临市场竞争的第一线，必须知道如何做有效，如何做无效。他们必须实际介入市场竞争。

由于失误的代价是巨大的，管理人员承担不起将重要的营销决策权下放而产生的不良后果。而这正是在通用汽车公司所发生的事。当财务管理人员接管了经营大权后，其营销计划遭到惨败。这些财务管理人员关心的只是数字，而不是牌子。颇为讽刺的结果是，其销售量与商标的声誉一同下降。

如果只是在总部办公室闲荡而不亲临市场竞争其境的活，你便很难找到这种唯一的举措。

17. 不可预见法则

除非你亲自为你的竞争对手制定计划，否则你无法预见未来

绝大多数市场营销计划都是一种对未来的假设。然而，这种假设通常是错误的。

尽管依靠数百台计算机和成批的气象学家，仍没有人能准确地预测出三天以后的天气。你又怎么可能期望对三年后的市场进行预测呢？

IBM 公司曾制定了一套大规模的市场营销计划，即试图将所有的个人机与其主机系统联机。公司给这一系统命名为“事务先知”(Office Vision)。但由于太阳微系统公司、微软公司以及其他公司的发展，这一计划以失败告终。可以说“事务先知”预见到了所有的事情，就是没有预见到市场竞争。

不能正确预测竞争者的反应是市场营销计划失败的一个主要原因。

然而有些人认为，美国人的最大问题就是缺乏长远观点，美国管理人员思考问题时过于短视。难道排除掉长远计划就会使事情更糟吗？

从表面上看这些忧虑是现实的。但更重要的是，要弄清这里的长期与短期都意味着什么。大多数美国公司中存在的问题都与短视的营销思维方式无关。问题出在短视的财务观念上。

绝大多数公司都依赖于季度报表掌握经营情况。问题正出在这里。公司既生在这些数字上，也灭在这些数字上。国际电话电报公司知名的哈罗德·吉宁最近成为应用这一方式的最好典型。他亲自上阵，大力督促其管理人员不断地增加盈利，其结果是建造了一座终将倒塌的纸房子。今天的国际电话电报公司只是以前的一个空壳。为什么呢？良好的会计，糟糕的营销。

在只重视数字，不重视牌子的财务人员接管大权之前，通用汽车公司曾经经营良好。这些财务管理人员上台后，批准了艾尔弗雷德·P·斯隆的细分不同品牌的计划。各个分部负责人为了实现短期内的经营指标，努力追赶着中档车的市场潮流。

一个好的短期计划应提出细分产品品种与公司组织的手段和保证。而后再建立与之相协调的基于扩大这一想法的长期营销规划。它不是长期计划，而是长期的发展方向。

汤姆·莫纳汉制定的多米诺比萨饼公司的短期计划出自“送货上门”和建立快速、高效发送系统的创意。其长期发展方向是尽快建立第一家遍及全国的送货上门的连锁店系统。

在拥有足够的特许权以便进行全国范围的广告宣传之前，莫纳汉是不能拥有“送货上门”这一概念的。他实现了他的两个目标。今天，多米诺是一家价值 26.5 亿美元的公司，它占有 40% 的送货上门业务。莫纳汉根本没有一个复杂的 10 年计划。

那么你应该如何做呢？你如何才能对付不可预见性呢？尽管你不能准确地预测未来，但你却可以把握未来发展的趋势，而这正是在形势变化中获得优势的途径。这种趋势的一个例子便是美国人日益增长的重视健康的倾向。这一趋势已经为一些产品，尤其是健康食品打开了市场大门。健康选择牌冷冻主菜最近取得的全面成功，便是在把握长远发展趋势中获利的一个例子。

康阿格拉公司于 1989 年 3 月推出了“健康选择”。而在此之前的几年中，市场上已有大量的低钠、低脂肪的名牌产品。但这些健康的概念已被埋在扩展后的品牌系列之中。康阿格拉公司是第一家用简单的名字与概念从已经

流行了数年的趋势中获利的公司。

不幸的是，康阿格拉公司正在大规模地将“健康选择”系列扩展到主菜以外的其他商品，从而将事情搞乱。这正违背了有所牺牲的法则。

一种在把握市场发展趋势中的危险作法是简单推断。很多公司过于简单地对有关趋势的存在时限进行判断。如果听信预言家们几年前的推断的话，今天所有的人都应当在吃烤鱼或牧豆树枝烤鸡了。（谢天谢地，汉堡包目前仍然畅销。）

与简单推断发展趋势同样糟糕的是，普遍存在的一种认为将来会重现今日的观念。当你认为一切都不会变化时，你是在与认为将来会发生某种变化一样肯定地预测未来。请记住彼得定律：没有预见到的事却总会发生。

尽管把握发展趋势可以作为应付不可预见之未来的有用工具，但市场研究往往会带来更多的问题而不是帮助。调查研究可以最有效地评价过去，而新思想和新概念几乎是不可能被评价的。任何人都不可能有一个评价未来的参照系。在进行现实的选择之前，人们并不知道他们应如何做。

一个典型的例子便是施乐公司在开发普通纸复印机之前进行的市场研究。其研究所得结论是，当人们可以花 1.5 美分得到一张热敏传真纸复印件时，没有人愿花费 5 美分进行一次普通纸复印。

施乐并没有理睬这一结论，之后便是其成功的历史。

应付不可预见的未来情况的方法之一，便是建立具有极大灵活性的企业组织。当你所经营产品的市场发生根本性变化时，你若想长久地生存下去，就必须愿意，并且能够快速地进行改革。

昨天，通用汽车公司对汽车小型化的变化趋势反应迟钝，结果为此付出了巨大代价。

今天，IBM 不能及时认识到计算机微型化的发展趋势，它也将为此付出巨大代价。

当前，工作站是对大型机和微型机两者共同的真正威胁，它以很低的本提供了巨大的计算能力。

IBM 如果想保持其在计算机领域的领先地位，就必须在由太阳微系统公司和惠普公司所统治的产品领域中认真、谨慎地与对手开展竞争。

一个很自然的作法将是推出新的产品类型。

IBM 最好的机会大概是，将其新的高能工作站命名为“pMs”，正如它过去曾成功地使用过的“pCs”一样。“pM”代表“个人主机”。这两个属名可以戏剧性地抓住新型桌上机的快速与高能这两个特征，它们分别也正是 IBM 已拥有的概念。这两者的结合将形成十分强大的力量。

使用这一概念的唯一问题可能会发生在 IBM 内部。“个人主机”这一术语可能会同时冲击 IBM 本身的个人机和主机两个部门。人们会认为“个人主机”会很快地摧毁掉公司这两项重要的收入来源。我们想，这一新概念也一定会遭到来自主机和个人机两部门的抗议。

也许个人主机产品的确可以破坏掉 IBM 的其他两个收入来源。但一个公司必须具有以新观念向自己挑战的胆量与灵活性。变革是不容易的，但它却是应付不可预见之未来的唯一方法。

最后需要强调的是，“预见未来”与对未来进行投机是两码事。奥维尔·雷登巴赫尔的美味爆米花公司将宝押在人们将乐于为昂贵的印度玉米付双倍的价钱上。在今天富足的社会中这倒是一个不错的冒险。

没有人能够对未来做出准确的预测。市场营销计划也不要试图做到这一点。

18. 骄兵必败法则

成功往往导致骄傲，而骄傲又必然导致失败

自负是成功地进行市场营销的大敌。

我们需要的是实事求是。

人们在取得成功之时，往往会变得较为主观，他们往往以自己的判断来代替市场需求。

唐纳德·特朗普和罗伯特·马克斯韦尔两公司的例子说明了人们如何被以往的胜利而冲昏头脑，又如何经过遭受耻辱而变得清醒起来。人们在被冲昏头脑之时，固然难以集中精力做好重点工作。

特朗普先生的战略是将其所有的产品都冠以他自己的名字，这正犯了商标扩展之大忌。（非常自负的人似乎总是否认自己的自负。当我们第一次见到唐纳德时，他的开场白就是抱怨人们是如何责备他非常自负，并强调这根本不是事实。然而与此同时，我们却无法不注意到竖立在他办公桌旁地板上的三英尺高的金黄色的大“T”字。这已经说明了一切。）

成功往往是导致草率实行商标扩展政策的决定因素。当一个品牌获得成功，公司会认为牌子是导致成功的最主要原因，所以他们便急切地给其他产品也都冠以同样的名字。

事实正好相反。使产品出名的并不是它的牌子（尽管一个不好的名字可能会妨碍一个产品的出名）。牌子的出名是由于你实施了正确的营销计划。换句话说：你采取了与市场营销的基本法则相一致的措施：你首先闯入用户的心目中；你专注于重点产品；你抢先拥有了有利的产品特征。

成功会加重你的自负，这使你将自己的知名品牌用到其他产品上。其结果是：近期的成功与长远的失败。正如唐纳德·特朗普的案例所显示的那样。

你越相信自己的商标或公司的名字，就越容易掉进商标扩展的陷阱。“这不是由于牌子的原因”，当出现问题时你会这样想：“我们有一个绝妙的名字。”正如《圣经》中讲的，骄傲招致失败，傲慢导致毁灭。

多米诺比萨饼公司的汤姆·莫纳汉是认识到自负可以将人引入歧途的少数高级管理者之一。“人们在成功后便开始认为自己可以做到一切。以前，我曾走过这样的弯路。我曾一度经营冷冻比萨饼，其结果是一场灾难。在那些最宝贵的时期，如果不是将精力浪费在试图在酒吧和饭馆销售冷冻比萨饼上，今天多米诺或许会拥有更多家分店。”

实际上，自负本可以是有益的，它可以是公司业务发展的一个有效的推动力量。问题出在你将自负的心理注入到市场营销过程之中，出色的营销人员可以做到像用户一样思考问题，他们可以将自己放在用户的位置上，他们不将自己对现实的看法强加在具体的营销场合。（要记住，世界的确是由各种观念构成的，然而在市场营销中，只有用户的观念才是起作用的和值得考虑的。）

当事业取得成功之时，像通用汽车、西尔斯·罗马克和IBM这样的公司变得骄傲起来，他们自信可以在市场中做任何自己想做的事情。成功导致了失败。

再看一下给我们带来微型机的数据设备公司（DEC）。这家公司从零开始取得了巨大的成功，成为价值140亿美元的公司。

DEC的创始人是肯尼思·奥尔森。事业的成功使肯尼思确信自己对计算

机世界的看法之正确。他对个人机、开放系统,以及最后对精简指令集(RISC)等不屑一顾。也就是说,肯·奥尔森忽视了计算机市场上的三项最重大的发展。(一种发展趋势就像一股浪潮,你是不能逆潮流而动的。)今天肯·奥尔森已经退出竞争舞台。

公司越大,其高级管理者便越容易脱离市场营销的实际。这或许是影响公司发展的一个最主要的因素。市场营销如同一场战斗,而作战中的第一条原则便是实力的原则。队伍越大,公司越大,其优势也就越大。

然而市场营销的战斗中,一个大公司如果不能将力量集中在那些已在用户心中生根的产品上,它就会失掉自己的某些优势。

通用汽车公司的罗杰·史密斯与罗斯·佩罗特之间的争论说明了这一点。当罗斯·佩罗特为通用汽车公司董事会成员时,他利用周末的时间去走访汽车经销商并购买汽车。他曾对罗杰·史密斯不能同样去做而提出批评。

佩罗特说:“我们必须彻底推翻通用汽车公司的体制。”他主张改造闷热的停车房,取消公司高级轿车的专职司机和管理人员专用餐厅。(一个销售汽车的公司难道还需要有专职司机吗?)

如果你是工作繁忙的公司总经理,你将如何搜集反映现实情况的客观信息呢?你又将如何克服中层管理人员只向你讲顺耳话的倾向呢?你如何才能保证既能听到好消息,又能听到坏消息呢?

一种可行的办法就是微服私访。这尤其适合于调查了解经销商或零售商这一层次的情况。在很多方面,这与一个国王扮装成普通老百姓混到民众间体察民情非常相似。其目的在于:得到民众对于现实情况的真实看法。

像国王一样,高级管理者很少能得到其大臣们的真实看法。在宫廷中有太多的阴谋诡计。

另一方面的问题是时间的分配。公司总经理们大多把时间耗费在过多的联席会议、过多的产业界活动、过多的非董事会议,以及过多的礼仪性宴会上。

根据一项调查,公司总经理们平均每周要花费18个小时参加各种“外部活动”。另一项耗费时间的活动是参加各种内部会议。公司总经理平均每周要花17个小时参加公司会议,并花6个小时为这些会议做准备。鉴于典型的公司总经理每周共工作61个小时,他们只剩下20个小时可用于做其他事情,包括管理日常业务和深入实际。难怪企业总经理们将市场营销权力下放,而这正是一个错误。

市场营销的责任过于重要,因此决不能将其转交给下属。如果你要下放什么权力的话,你应当将下一轮集资活动的领导权下放,(美国由副总统,而不是总统,参加各种国葬。)此外,应尽量减少会议。应当用实地调查代替会议讨论。正如谚语所云:“百闻不如一见。”

小公司的领导人比大公司的领导人在思想上更接近于实际。这也许正是小公司在过去10年中的发展快于大公司的原因之一。它们还没有受到骄兵必败法则的支配。

19. 正视失败法则

失败难以避免，但应正视失败

对于不理想的事情，有太多的公司总是想改进它而不是及时放弃它。“让我们重整旗鼓以挽救局面”是他们的生存法则。

对于你个人的前程来说，面对错误的现实但又对其无所作为是很糟糕的。更可取的战略是尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。美洲汽车公司本应放弃客车生产而集中精力生产吉普车。在最终认识到其错误之前，IBM本应放弃复印机生产，Xerox也本应放弃计算机生产。

日本人似乎善于尽早发现错误并及时改变策略。他们的集体管理方式可以排除掉“自尊”的观念。由于参与决策的人数众多，即便对于重大的决策，分摊到每个决策人身上的责任也已很小，这已不会招致足以毁掉其个人前程的耻辱。换句话说，承认“我们都错了”比承认“我错了”要轻松得多。

这一“去掉自尊”的管理决策方式是使日本人成为强有力营销竞争者的一个重要原因。日本人不是不犯错误，而是在犯了错误之后，能够承认错误，修正错误，进而继续前进。

取得巨大成功的沃尔-马特公司有另一种对待失败的方法。这便是萨姆·沃尔顿的被称为“准备，出击，目标”的方法。这是他热衷于不断修修补补的副产品之一。

沃尔顿清楚地知道没有人能够次次成功。在沃尔-马特公司，人们不会因实验失败而受到惩罚，正如该公司总经理在刊登于《商业周刊》的一篇文章中所指出的，“如果你学习并试着做某些事情，那么你可能会因此而受到赞赏。但是一个人如果犯两次同样的错误，那将是悲哀的。”

沃尔-马特公司在如下一点上与很多大公司不同，即迄今为止，它似乎不曾受到一种被称作“个人第一”的隐性疾病的侵扰。而这种疾病可以侵入任何公司的肌体。在患此病的公司中，管理人员在进行营销决策时，首先想到的是这一决策对自己个人的前程将会有何影响，其次才是它对公司竞争力的影响。在这里，决策者个人和公司之间有着内在的利益冲突。

这种冲突使公司不能勇于承担风险（试图开发某种领先产品是很难避免惹来麻烦的）。一个高级管理人员，当他享有很高薪水并接近退休年龄时，是极不可能采取什么大胆举措的。

甚至那些年轻的经理们也往往愿意作出“更稳妥”的决策，以便不影响自己的职务晋升。没有人曾经因为没能采取某项大胆的举措而遭到解雇。

在一些美国公司中，任何一项举措，如果不是对某个高层领导者个人有利的话，就不会被推行。这严重地限制了很多潜在的有利的营销措施的实施。一项建议被拒绝，往往不是由于这项建议本身有问题，而是由于没有任何一位高层领导人会从这一建议的成功中得到个人好处。

消除这种“个人第一”因素的方法之一，是将其公开化。3M公司利用“提倡者”系统公开地确认会从某一新产品或某一新项目的成功中受益的个人。

3M公司成功地推出了Post-itNotes产品的事例说明了这一系统是如何工作的。阿特·弗赖伊是3M公司中开发Post-itNotes这一新产品的科学家。该项产品历经近十年的努力才投入市场。

采用了3M公司的这一系统，从理论上讲，这一理想的环境将使管理者们能够根据某一新概念的价值，而不是它对哪个人有利来对其进行评价。

一个公司如果要想以理想的方式运行，那么它就应发扬集体主义精神，采取团队工作方式，并且要有一位能够作出自我牺牲的带头人。关于这方面的事例，人们很容易想到巴顿将军率领第三集团军闪电般跨越法国的战绩，在历史上，没有其他任何一支队伍曾经在如此短暂的时间内，占领如此大片的区域，俘虏如此大量的敌人。

巴顿将军受到嘉奖了吗？事实是，艾森豪威尔解雇了他。

20. 过度宣传法则

事情往往与新闻媒介所宣传的正好相反

当 IBM 取得成功时，它没有声张，而现在它却经常召开新闻发布会。

当事情进展顺利之时，公司不需要进行宣传。而当它需要宣传时，一般来说是遇到了麻烦。

年轻的、缺乏经验的记者和编辑们往往更相信他们在其他出版物上读到的东西，而不是他们自己收集的东西。宣传活动一旦开始，便往往要不停地继续下去。

没有一种软饮料得到过比新可乐更多的广告宣传。根据某项估计，新可乐曾得到过 10 亿多美元的免费宣传，还要加上亿万美元宣传这一新产品的广告费用。按理说，新可乐本应成为世界上最成功的产品，但事实并非如此。

当新产品推出不到 60 天时，可口可乐就被迫回到了原始配方，即目前被称为的传统可乐。今天传统可乐与新可乐的销售量之比是 15：1。

没有哪份报纸曾经像《今日美国》一样得到那么隆重的宣传。出席其 1982 年创刊仪式的有美国总统、国会发言人，以及议会多数派的领导。那次宣传活动给人印象如此之深，以致至今都没有人会相信《今日美国》是张失败的报纸。

没有哪种计算机像 Next 计算机一样进行了那么多的广告宣传。参加该新产品新闻发布会的人员如此之多，以致使史蒂夫·乔布斯不得不事先印制会议入场券。尽管会场可以容纳数千人，但仍然座无虚席。

史蒂夫·乔布斯在电视中发布了新闻消息，并利用很多重要期刊的封面进行了宣传。IBM、罗斯·佩罗特，以及佳能公司共向其投资了 1.3 亿美元。

Next 成为胜利者了吗？当然没有。闹剧般的开端已无声无息，Next 并没有成为任何新一代产品的开端。

历史上充满了各种市场营销失败的事件，而这些营销计划都曾得到新闻界的大肆吹捧。

塔克 48 型汽车、美国足球联盟、自动化工厂、个人直升飞机、成批制造的房屋、电视电话、化纤服装等等不一而足，都是如此。广告宣传并不意味着某个新产品将会成功，而是现有产品已经过时。

化学纤维将使羊毛过时；图文传输将使报纸过时；个人直升机将使道路和高速公路过时；

具有“独眼顶灯”的塔克 48 将彻底改变底特律制造汽车的方式（实际上只生产了 51 部车）。

在经过大肆吹嘘的“未来办公室”中，所有办公设备都将被集中在一个蜡球似的计算机内。然而最近我们在办公室看到的仍是分立的打字机（现在被称为个人计算机）、分立的激光打印机、分立的传真机、分立的复印机，以及分立的邮戳。“未来办公室”倒是名副其实，它将永远只存在于未来。

以上这些预见违背了不可预见法则。没有人能预测未来，甚至连《华尔街日报》的高级记者也不能做到这一点。你唯一可以预测的变革便是那些已经开始的变革。

有人曾经预见到苏联共产主义制度的崩溃了吗？实际上没有。只是在这一过程开始之后，新闻媒介才开始大肆宣扬“崩溃的共产主义帝国”的故事。

与最早的塔克汽车形成对照的是，首批日本 Toyopet 小轿车冲击了加利

福尼亚海岸。《洛杉矶时报》曾预测到日本车的进口将震动整个汽车工业了吗？根本没有。而唯一报道过的故事是：日本的小汽车在坚硬的美国道路上被颠得七零八落。（当然，Toyopet 在经过改进并改名为“丰田”后，最终成为了赢者。）

当 MCI 通讯公司开始提供芝加哥与圣·路易斯之间的微波通讯服务时，新闻界难道曾宣布“请看，美国电话电报公司有了新的竞争者”了吗？没有，他们完全忽视了藐小的 MCI。当太阳微系统公司售出第一台工作站时，难道新闻界意识到这一事件的意义了吗？他们认识到在将来某一天，工作站将打乱 IBM 与 DEC 的阵脚了吗？没有，新闻界完全忽视了太阳微系统公司。

请忘掉头版新闻。如果你想寻找未来的线索，请在报尾注意那些无关紧要的小故事吧。

个人计算机和传真机的发展速度都没有像火箭上天那样快。个人计算机诞生于 1974 年。IBM 花了 6 年时间推广 PC 机。直到 Lotus 1—2—3 型机在市场走红一年半之后，PC 机才开始兴盛起来。

引起公众的注意与开创新的市场是两回事。以电视电话为例。自从电视电话在 1964 年纽约世界博览会上被展出以来，它一直是新闻界的热门话题，而且往往是头版题材。最近的一个例子来自《华尔街日报》的头版报道，该文章题目为“巨大的变革——电视电话时代终将到来”。

这已是美国电话电报公司的第三次努力了。早在 70 年代，该公司便以每月 100 美元的价格提供电视电话服务，结果失败了。在 80 年代，该公司又试图以每小时 2300 美元的价格提供电视电话会议服务，又未成功。到了 90 年代，美国电话电报公司正在推销 1500 美元一部的电视电话。

电视电话未能成功的原因并不难想见，谁愿意仅仅为打个电话而梳妆打扮一番呢？

不容易理解的倒是为什么电视电话会得到如此之多的吹捧。《华尔街日报》文章的如下副标题为我们提供了一条线索：“它可以代替旅行。”美航、联航，以及德尔塔等各航空公司请注意，你们的末日为期不远了！这里宣传的简直不是电视电话，而是将要来临的旅游业的变革。

在过去很多年中，受到最热烈宣传的是那些声称将一举改变整个工业，尤其是美国经济中关键产业的重要发展。您是否记得二次世界大战后有关直升飞机的广告：每个车库内都将停放着一架直升飞机。这使道路、桥梁，以及整个汽车工业都将在一夜间过时。难道唐纳德·特朗普得到一架直升机了吗？你是否也得到一架直升机了呢？（实际上唐纳德曾真的得到了一架，不过他不得不又将其还给银行。）

之后又有了关于成批制造房屋的广告。据报道，家庭购买的最贵重的商品——房屋，也可以在流水线上被生产出来，这将导致建筑业的变革。

简装食品也曾一次又一次地成为热门话题。据报道，这项创新将改变整个包装业。商标将取消，顾客只须阅读价签，并根据产品本身的质量，而不是其广告预算规模的大小进行采购。这纯粹是宣传。

最近曾得到超大规模宣传的是笔输入式计算机的发展，据称这将引起个人计算机领域的变革。它将使每个人都可以使用计算机，不论他是否会打字。这也纯属宣传。

不是说所有大力宣传的东西都不是事实。任何人花 58 万美元（外加税款）都可以买到一架五座的贝尔牌直升飞机。笔输入式计算机也许在很狭小

的市场内具有吸引力，尤其是对出差的销售人员。电视电话系统可以大大地改进色情电话业务。流动房屋以及娱乐型汽车有实际的市场，而它们也确实是在流水线上生产出来的。

然而，就大部分内容而言，宣传不过是宣传。真正的变革并不在正午时分伴随着军乐队到来，或在晚上 6 点钟的新闻中被大肆报道。真正的变革将于午夜时分向你静悄悄地走来。

21. 驾驭趋势法则

成功的市场营销应立足于长期趋势，而不是时尚

时尚就像海洋中的波浪，而趋势则是海洋中的大潮。时尚会得到大肆的宣传，而趋势却很少为人们所注意。

像波浪一样，时尚是可见的，但它来去匆匆。而趋势则像大潮，它几乎是不可见的，但其力量将在长时期内持久存在。

时尚是一种可能被用来获利的短期现象，但由于它不能维持长久，因而不会对企业有多大好处。而且，公司常常错把时尚当作趋势而盲目发展。其结果，公司往往充斥着多余的人员、贵重设备和销售网络。

（另一方面，时尚往往会重复自己。例如，女人的超短裙和男人的侧系扣西服。哈雷替星也是一种时尚，因为它每隔大约 75 年就又要重现一次。）

当时尚过去以后，公司往往陷入深重的财务危机。在这方面阿特雷公司的经历已提供了一个典型的例子。再看看科尔可工业公司是如何开发卡比其娃娃的吧。那些亲切可爱的娃娃于 1983 年轰动了市场，并越来越走红。科尔可的战略是尽可能多地从这些娃娃身上榨取利润。

于是成百种卡比其玩具充斥了市场：钢笔、铅笔、彩色笔盒、游戏器具，以及服装等。两年之后，科尔可的销售额达到 7.76 亿美元，利润达到 8300 万美元。之后，卡比其娃娃便一落千丈。到 1988 年，科尔可受到了本书第 11 条法则（远期效果法则）的惩罚。

科尔可消失了，但这种娃娃还在。1989 年，该公司被哈斯布罗接收后，这种娃娃以相当传统的方式被经营着。目前其市场状态良好。

这里存在着一个矛盾。如果你面对一个快速发展着的事物，它是一种典型的时尚，你的最佳选择，不是去推波助澜，而应当是减弱这一波浪。通过这样做，你可以将波浪展平，从而使它更像一股潮流。

在玩具业我们可以看到这种现象。一些玩具制造商试图用其最走红玩具的商标给其他所有玩具命名。其结果是，将所有这些商品组成一个巨大的波浪，而这一波浪又注定要迅速消失。当每个人都有了一个忍者神龟后，将没有人会再买它。

忍者神龟的经历是一个由于其主人过于贪婪而使一种时尚迅速消退的很好的例子。神龟的主人更热衷于推波助澜而不是延缓它。

相反，巴比娃娃则成为一种趋势。自几年前巴比被发明以来，这一商标从未被大规模地用于其他商品。因此，在玩具市场中，巴比娃娃成为一种长期趋势。

大多数成功的表演艺术家都能够对自己的出场予以控制。他们都不过于张扬，不无处不在，不表现出全部的热情。埃尔维斯·普雷斯利的经纪人科洛内尔·帕克曾有意识地限制这一艺术王子演出和录音的次数。这使得埃尔维斯的每次出场都成为有巨大影响的事件。

请忘掉时尚。当时尚出现时，尽量减弱它。保持市场对你的产品长久需求的方法之一，就是不要完全地满足需求。

但是，驾驭市场最好、最有利的局面是长期趋势。

22. 财力支持法则

没有足够的资金，任何创意都不可能实现

当你有了一个好的创意并认为自己还需要一点市场营销方面的帮助时，你可能会拿起这本书来读一读，而本章的目的，就是要给你的这种想法泼一些冷水。

要知道，没有起动资金，世界上再好的想法也起不了多大作用。发明家、企业家，以及各种各样的智多星似乎认为，实现他们所有好主意所需要的只是专业的市场营销方面的帮助。

再也没有比这种想法与实际偏离更远的了。市场营销实际上是在消费者头脑中展开争斗。你要想闯入人们的心目需要有钱，你要想在人们头脑中生根还要有钱。

有一个一般的想法加上 100 万美元，比仅有一个出色的想法会更加有所作为。

一些企业家将广告宣传看成是能够使自己的产品深入人心的办法。但广告是昂贵的。参与第二次世界大战时每分钟广告的花费是 9000 美元，进行越南战争时每分钟广告的花费是 22000 美元；而在全美橄榄球超级联赛时的一分钟电视广告费却高达 150 万美元。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克都曾有很出色的主意。然而，是迈克·马克拉的 91000 美元使苹果机走入市场。（因这一投资，马克拉拥有三分之一的苹果公司，实际上他本可以得到一半。）

没有资金，好主意将一钱不值。也许不完全是这样，但你必须去想办法找到资金，而不是仅仅依靠市场营销。营销次于融资。

一些企业家将公关宣传当作争取用户的廉价方法。“免费广告”取决于用户如何看待它。公关宣传并不是免费的。不同级别的公关代理商为企业促销产品的月服务费之比一般为 5 :10 :20 ,即小型公关代理商月服务费为 5000 美元；中型代理商为 1 万美元；而知名的大代理商则高达 2 万美元。

一些企业家将合作投资当作解决基金问题的方法。但只有很小比例的人以这种方式筹集到了他们所需要的资金。

一些企业家认为，美国公司愿意、欢迎并且在财力上也能够使他们的各种想法顺利实现。你的确需要这些公司，祝你好运。但只有很少的来自企业外部的建议为大公司所采纳。你唯一的希望是寻找较小的公司，劝说它们采纳你的主意。

请记住：好主意离开钱是没有价值的。要准备为融资而放弃很多东西。

市场营销可以使富的变得更富，因为他们有财力通过宣传手段而使自己的意图深入人心。他们的问题是要分清好主意与坏主意，并避免在过多的产品和过多的营销计划上花费过多的钱（见第 5 条：概念集中法则）。

竞争是激烈的。巨型公司在其商标的背后注入了大量的金钱。宝洁公司和菲利普·莫里斯公司每年各自的广告支出都高达 20 亿美元。通用汽车公司每年也要在广告上花费 15 亿美元。

生活对于那些面对较大竞争对手的小公司来说，可能是不公平的。以 A & M 宠物产品公司为例。这是一家位于得克萨斯州休斯顿的小公司。A & M 公司发明了一种猫粪成型器（它是此类产品的一个重要突破）。其原理很简单，当小猫在该器具中大便后，这个新型器具可以将粪便成型为小球，以便使其

很容易地被倒掉，无需更换便盒。

该产品以 Scoop Away（意为用勺子清理出去）为商标名，一上市便很畅销。这一情况很快被拥有猫便器类产品头号品牌——“洁猫”的金猫公司所注意。

在意识到其他公司新产品对自己的威胁后，金猫公司推出了其新型的猫粪成型器，商标起名为“洁勺”。该公司既利用了 A&M 公司的创意，又直接采用了其商标中的勺的概念。（这多么不公平！）

这场有关猫的争斗终将会由钱来决定胜负，有钱的一方总可以更有效地宣传自己的产品。

对于非消费品，如技术或商用产品，由于其用户有限，广告宣传媒介的花费也比较便宜，因而不必在营销方面花费过多。但仍需要足够的资金用来印制产品小册子，进行产品演示，参加产品展销会，以及进行广告宣传。

秘诀就在于：首先要有好的创意，之后要有足够的资金来实施这一创意。以下是一些在融资方面可走的捷径：

你可以嫁给金钱。乔吉特·莫斯巴赫于 1985 年嫁给商务部长罗勃特·莫斯巴赫。三年后，莫斯巴赫夫人以 3150 万美元的价格买下了瑞士一家化妆品公司——拉普雷里（LaPrairie）公司。她从哪里得到的资金？从各处。包括合营投资人、拉普雷里公司在瑞士和日本的经销商，以及她本人和其丈夫的自有资金。在乔吉特·莫斯巴赫控制该公司的第一年中，拉普雷里公司的销售额增长了 30%。之后她便以颇丰厚的利润将公司售出。

你又可以与金钱离婚。弗朗西斯·利尔于 1985 年她 61 岁时来到纽约。在刚刚与作为电视制片人的其丈夫诺曼·利尔离婚后，她决定创办一家面向 40 岁以上妇女的杂志。她准备将其预计 1.12 亿美元离婚授与财产中的 2500 万美元用于这一计划。当该杂志发行到第五期时，《利尔》杂志就已拥有了 35 万个读者。

你可以在家里找到钱。唐纳德·特朗普如果没有其父亲的百万资产作后盾，是绝对成不了什么气候的。

你可以通过特许权来实施你的创意。汤姆·莫纳汉正是通过推行其十分有进攻性的特许其送货上门创意的方法，而使多米诺比萨饼连锁店出名的。

至此我们已讨论了小公司及其融资策略。那么资金雄厚的公司又当如何呢？它们应该如何对待财力支持法则呢？答案很简单：充分地花钱。在战争中，部队的后勤供应总是宁多勿少。你知道在“沙漠风暴之战”后，阵地上剩下多少供给物品吗？很多。在市场营销中也是这样。要想成功，就必须舍得花钱。

更为成功的营销者乐干事先投资。他们在头两三年里将全部收入重新投入市场营销，而并不急于获利。

是金钱使营销世界得以运转。今天你若想成功，就必须找到足够的钱来推动营销之轮。

衷告

如果我们不能向读者指出在现有企业组织中应用这些营销法则的潜在危险，那我们就是不负责任的。这些营销法则中的很多条都与公司的自信、传统的常识，以及马尔科姆·鲍德里奇管理奖的评奖原则存在着相当的距离。

观念竞争法则与大多数公司中根深蒂固的“要作得更好”的企业文化相左。在这些公司中，人们总是要不断地瞄准本行业的领先者，向它看齐，然后再制定出新的质量标准。这就是所谓的质量活动。

市场领先法则对于很多人来说是难以接受的。大多数人都认为，是“更好”，而不是“第一”使企业登上顶峰。

因此要当心！管理人员不会乐于接受削弱其更佳产品战略的任何建议。

有所牺牲法则可能会给你带来问题。绝大多数企业都把“向一切人提供一切”奉为信条。

如果怀疑这一点，你只需到任何一家超级市场内沿货架走一圈就明白了。你看到的将是各种不同规格、尺寸和风味的商品。它们使你眼花缭乱，不知所措。这正说明了一个明显而痛苦的事实，谁也不愿意只集中提供一种产品或服务。

大公司的营销部门中充斥着年轻、聪明的雇员们。你能指望他们坐在那里无所事事吗？他们感到不得不对工作进行一些修修改改。否则，如何显示出他们对公司的贡献呢？

所以要当心！这些年轻、聪明的营销人员不会情愿作任何妨碍他们进行修修补补的事情。

概念集中法则建议要在用户心目中拥有一个概念。你的公司想在用户心目中拥有一个什么样的概念呢？你的回答大概是，“我不知道，我们为很多行业生产很多种产品。”

因此要当心！你需要做一些精简，但这可不是容易为那些商业巨头们所接受的。

远期效果法则会阻碍人们迅速取得市场营销效益。而追求急功近利则往往是各公司的首要目标。

因此又要当心！那些会计师们在近期内是不会让你好受的。

商标扩展法则是一个最致命的法则。在此，你必须准备推翻被管理人员认为是千真万确的一条真理：著名、成功的商标是一笔资产，它可以同时被利用于多种产品。

商标扩展策略在公司高级领导人中是倍受推崇的。在众多公司经理中，你很难找到一人愿在这一关键问题上向传统观念挑战。

所以还要当心！公司经理们不会愿意采取任何阻碍其资产扩张的行动。你也许只能等到事情有了结果。

管理是可变的，但营销法则是不变的。

至此你已得到充分的衷告。如果你违背这些永恒的法则，你将冒失败的风险。如果你应用这些法则，你将面临被人议论、蔑视，甚至排斥的风险。

要有耐心。市场营销的永恒法则将帮助你走向成功。而只有成功才能最终使你扬眉吐气。

