

超级营销员必备法则

石地 著

做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。在无数营销人员的眼里，让潜在用户相信你能够提供更好的产品或服务便是市场营销的主要任务，这便是营销员必知的市场领先法则。本书详述了作为一个超级营销员必须掌握营销中的22法则，让你的营销无往而不利。



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

版权信息

书名：超级营销员必备法则 作者：石地著

书号：978-7-89900-309-1

出版社：中版集团数字传媒有限公司

开本：16开

出版日期：2015年11月01日

定价：2.00元

出版说明：版权所有 侵权必究

第1章市场领先法则——“第一”胜过“更好”

市场领先法则强调的关键一点就是：做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。在无数营销人员的眼里，让潜在用户相信你能够提供更好的产品或服务便是市场营销的主要任务。

但事实上这一观点是错误的，假如你仅仅占有很小的市场份额，但你又必须面对更强大、更有钱的竞争对手，那么，从一开始，你的营销战略就是错误的。因为你已违背了市场营销的第一条法则。

在市场营销中，最重要的一点便是创造一类可以让你成为市场“第一”的产品。市场领先法强调的关键一点就是：做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。

为了更加深入地理解领先法则，我们先来看看下面这两个问题！

(1) 谁是首位只身飞越大西洋的飞行员？答案：是查尔斯·林德伯格。

(2) 而只身飞越大西洋的第二位飞行员又是谁？这个问题恐怕就不那么容易回答了吧！

伯特·欣克勒是第二位只身飞越大西洋的飞行员。他比查尔斯更为出色——他飞得更快，用油也更少。可是，到底有多少人又曾听到过伯特·欣克勒这个名字呢？

林德伯格的作法看上去明显地优越得多，但在现实之中绝大多数公司仍避免不了走上伯特·欣克勒的道路。他们情愿坐等市场的发展，然后再以更好的、带有公司名称的产品进入市场。但是在现代市场竞争环境中，依靠扩展原有商标的形式出现的“效仿”型产品要想成为有利可图的名牌已经难乎其难了。（见“商标扩展法则”）

无论在哪一种产品之中，那些最先进入用户心目中的商标几乎总是领先的品牌。例如租车业的赫兹、计算机业的IBM，另外还有可乐系列中的可口可乐。

二战结束之后，第一种进入美国并以此名声大振的外国啤酒就是喜力啤酒。今天，已经40多年过去了，进口啤酒排名第一的是哪一种呢？口味最好的是哪一种呢？仍然是喜力啤酒吗？在美国市场上，今天共有425种进口啤酒出售，无疑，这些啤酒中肯定有比喜力啤酒味道更好的，但这又能说明什么呢？今天，喜力啤酒以30%的市场占有率，依旧高居进口啤酒的第一位。

小美乐牌啤酒是美国生产的第一种淡啤酒。然而，谁又是在当今美国市场上最畅销的淡啤酒呢？是味道最好的？还是先人为主的？

难道所有的“第一，”都能取得成功吗？可以说时机是非常重要的——如果你的“第一”出现得太晚了，那也许就意味着失败。例如，尽管《今日美国》是第一家全国性报纸，但是它却没有取得预期的成功。这家报纸自创刊以来一直都在亏损，现在已共亏损8亿美元。在当今这个电视时代，办全国性的报纸或许已经过时了。

还有些“创造第一”的想法根本就是不符合实际，所以不可能取得成功。用“冻爪”命名的第一种狗用冰激凌便是一个典型的例子。虽然小狗喜欢这种东西，但是购买冰激凌的是它们的主人。它

们的主人们觉得，狗根本用不着有自己的冰激凌，让它们舔一舔饭后的盘子就足以过得很好了。

市场领先法则对于任何产品、任何商标以及任何产品类别都适用。美国第一所大学的名字是什么？你或许会摇头，但如果用“最著名”替换“第一”，那你一定会点头了。那么哪一所大学在美国居于领先地位呢？大部分人会回答是哈佛大学，毫无疑问，这是非常正确的。（然而对于美国的第二所大学又是哪所可能知道的人是少之又少了。它是威廉和玛丽学院，因为它的名气不过比伯特·欣克勒稍微高一点而已。）

可以说，没有两种产品比双胞胎更为相像了。可是，就是对这样的双胞胎来说他们中的第一个在为人们所认识方面也处于优势地位，虽然另一位同胞兄弟或姐妹也为人们所认识。

在生活中，人们更喜欢保持已经具有的东西。比如当你遇到比自己的配偶更为优秀的人时，你绝对不会以支付律师费、分割房产及子女为代价去更换吧。

市场领先法则自然地适用于期刊业。比如说《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《Penthouse》便是这个道理。拿《电视指南》来说吧，在20世纪50年代的时候，柯蒂斯出版公司试图依靠其强大的实力创办一家电视节目预告杂志，想以此与刚刚创办的《电视指南》竞争。在人们的眼里，尽管《电视指南》在初创阶段并不很红火，同时柯蒂斯又有强大的竞争实力，但最终还是失败了，因为《电视指南》早以先声夺人的优势占据了这一阵地。

可以说，市场领先法则适用于大学或啤酒这类软产品领域，而且它也同样适用于像汽车和计算机这样的硬产品。第一种四轮驱动

的能在野外行驶的汽车是“吉普”；第一种日本产豪华轿车是阿库拉；第一种大型计算机是IBM；第一种工作站是“太阳”微型系统。而这些产品都是当今领先的品牌。

第一种推入市场的微型货车是克莱斯勒公司的产品。现在，它们占有10%的轿车市场和50%的微型货车市场份额。所以，我们可以得知，市场营销的关键究竟是率先进入市场还是制造更好的产品。

人们不会忘记第一台台式激光打印机是由惠普计算机公司生产的。目前此公司已占有个人计算机市场的5%的份额和激光打印市场的45%的份额。

最先生产安全剃须刀的是吉列；第一种洗衣粉是“汰渍”；第一种计算机调制解调器是Hayes。这些东西在当时都属于领先产品。

人们可能不清楚，首创产品为什么能够保持为领先产品的原因，其实，首创产品的品牌往往被广义地应用就是一个非常重要的因素。施乐(Xerox)是第一种普通纸复印机的商标，现在，它却是所有普通纸复印机的代称。一样站在理光、夏普或柯达复印机前的人们会想知道他们怎样才能得到Xerox复印件。在商店里看到百事可乐时，他们仍会给你一杯“Coke”便是这样道理。可以说没有人不将透明胶带称为Scotch(著名玻璃纸胶带的商标名)胶带而称为玻璃纸胶带。如果一种商标被广义地应用后，肯定有非常多的人都愿意用它表示某一类产品。某些人还会走得更远，有时甚至将某种商标当作动词用。例如“把这件物品FedEx(快递)到某个地方。”假若是你最先创造了某一类新产品，那你就应该去选一个能够被广泛应用的名字作为商标。虽然很多律师经常向我们提出与此相反的建议，但他们根本就不知道什么是市场营销的法则。

不只是首创产品能成为领先产品，就是对以后出现的仿效产品来说，它们销售量的排序常常也与其出现的先后顺序相对应。可以说布洛芬药品是一个最好的例子，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%。

而作为第四个进入市场的品牌MotrinIB。虽然它有一个很响亮的描绘布洛芬的名字，但是Motrin的市场份额仅占15%。在这里要注意商标含义的变换，Advil已被消费者作为布洛芬的代名词使用，比如有时医生们会对患者说“先吃两片Advil，有问题再来找我。”

让我们再来瞧瞧Tylenol，作为扑热息痛药品的第一个品牌，它的销售量大大地超过了其他同类药品，以致让人难以确定哪种产品居于第二。

要知道成功的秘密便是首先进入潜在用户的头脑，然而对于绝大多数公司来说，又采用了什么样的战略呢？结果是，他们采用了“更好产品”的战略。在企业经营管理领域中，最新和最热门的话题就是基准点法。其实这种被誉为“在人们眼里最具有竞争力的战略”的基准点法，实际上就是将自己的产品与本行业最佳产品进行比较。这也是所谓的“全面质量管理”过程中的一个基本要素。

然而，这种基准点法并没有多大的实际意义。不管现实情况怎样，在人们的脑海中，将第一种产品当作总是最好的。也就是说，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。

所以，你只需用“领先”代替“第一”，就能够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·施瓦布自认为自己是“美国最大的贴现经纪商”。这样，你对查尔斯·林德伯格是贴现经纪业就能够接受了吧?

众所周知，尼尔·阿姆斯特朗是第一位在月球上行走的人，然而，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?

当然，假若你的产品只是第二个进入潜在用户心目中的，那么，也不一定就会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，因为我们还有其他的市场营销法则。

第2章产品创新法则

——假若成不了同类产品中的第一，你就必须努力去创造异类新产品假若你的产品不能率先进入潜在消费者的意识里，也用不着灰心丧气，那你应该去创造另一种让你成为第一的新产品，而这绝不是不可能的事情。谁是第三个只身飞越大西洋的人？

假若你对伯特·欣克勒是只身飞越大西洋的第二人都未曾听说过的话，那么对于第三个飞越大西洋的人是谁，你是会认为自己是更不可能知道的，但是阿米莉亚·埃尔哈特你却可能是听说过的。

然而，阿米莉亚究竟是由于她是第一个作为女性只身飞越大西洋而闻名，还是因为她是第三个只身飞越大西洋的飞行员而出名呢？

当喜力啤酒在市场上成功后，安候瑟·布刻公司的经理是这样考虑的：昂贵的进口啤酒既然这么有市场份额，那么如果在国内生产同样昂贵的啤酒应该也会有市场份额。就这样，第一种高档的国产啤酒Michelob问世了。现在，其市场上的销售量是喜力啤酒的2倍之多，但如果当初安候瑟·布刻公司也同样去引入一种进口啤酒，其结果会是怎样呢？事实上，在以前，安候瑟·布刻公司也引进过一种名叫喜仁伯的进口啤酒，而且这种啤酒在欧洲是很

出名的，可是在美国却从未走红过。

美国的第一种国产淡啤酒是小美乐，在该产品进入市场五年后，进口商们作出预测：“既然国产的淡啤酒这么有市场份额，那么国外进口的淡啤酒可能也同样有市场份额。”当美国进口商们把一种叫Amstel淡啤酒引入后，在美国市场上非常的畅销，在淡啤酒行业中占据了很大的市场份额。

假若你的产品不能率先进入潜在消费者的意识里，也用不着灰心丧气，那你应该去创造另一种让你成为第一的新产品，而这绝不是不可能的事情。

当IBM在电脑行业中取得很大成功后，顿时，大家的目光便迅速地转移到这里，像巴勒斯(Bunougl's)、数据处理(ControlData)、通用电器(GeneralElectric)、NCR、无线电(RCA)等。

可是，在这些公司中，却没有一家公司能像IBM一样拥有12.6万雇员和140多亿美元的销售额。就是能被称为是“世界上第二大计算机公司”的都没有，只有数据设备公司(DEC)在20世纪70、80年代取得了成功，在微型机行业是第一。

而其他许多电脑公司因为一条简单的原则发达后而知名。这就是，假若你成不了同行产品中的第一，你就必须去创造异类产品，从而在该产品中成为第一。

第一个创造容错计算机的天腾公司因为首创而带来的利润，迅速成了一个价值19亿美元的企业，随后Stratus公司便成为微型容错机行业的第一，现在，该公司已经发展为价值5亿美元的企业了。

其实，严格说来，市场营销的法则并不是十分的复杂，甚至可以称得上简单。可是，在市场中实践这些法则却又是另外一码事。

第一台超级计算机的首创者——克雷公司，现在，它已是一个拥有8亿美元财富的企业了。后来，经过努力筹划的Convex公司则创造了第一台微型超级计算机，现在，它也拥有了2亿美元的资产。

在某些情况下，产品创新可以是一家跟随型公司的创新产品。

Commodore刚开始，只不过是一家几乎看不到什么希望的家用电脑生产厂家，然而在他们推出第一台Ami-ga型多媒电脑后，这家小厂便得到了迅速的发展壮大，现在已经是一家年销售额高达5亿美元的企业了。

取得第一的方式不是惟一的，著名的Dell公司便是以第一个创造电话销售计算机的营销方式而进入电脑市场的，现在其公司资产已达9亿美元。

当一个企业在推出一种新产品时，最关键的便是应去了解这是否是该类新产品的第一，而不是去更多地考虑这种产品是否强过其竞争对手，说得直接一点，便是这种产品是不是开创了一类新产品。

查尔斯·旋瓦布开办了是第一家贴现经纪公司，却没有去开办一家更好的一般性经纪公司。同样，《利尔》杂志，其最大特点是因为它是向40岁以上的成熟女性推出的第一本专门杂志，而不是第一本妇女杂志。

以上的思想与传统的营销观点是不相同的，注重商标的传统营销观点是这样考虑的：怎样才能让人们去喜欢自己的商标，而上述的思想却倾向于考虑商品类型的创新。对于潜在的消费者，他们却乐于去接受新的产品，他们对新产品的喜好，应该是大大地胜过对更好产品的喜好。

当你成为同类新产品的第一时，立即就应对其进行大力的促销，迅速扩大产品的销售量，因为在这个时候，你几乎还没有竞争对手。这正如DEC公司向其潜在消费者宣传，为什么要购买微型计算机，而不是去宣传为什么要去购买DEC的微型计算机，便是这个道理。

第3章深入人心法则——市场领先不如率先深入人心

市场营销最重要的是观念之争，而非产品之争，而深入人心法则则是源于观念之争的法则，因此，进入市场则当然就比不上进入人心重要了。MITS牛郎星8800是世界第一台个人电脑。

依照市场领先原则，在当代第一号个人电脑则应该名属MITS牛郎星8800。可是意想不到的，在今天这种产品已消失了。

同样，杜蒙发明世界上第一台商用电视，杜里埃创造的汽车，赫尔利制造的洗衣机，这些在当时都是首创，都是“第一”，然而，我们在今天的市场上却是找不到这些产品。

这时，人们是否会对前面所讲的市场领先法则产生疑问呢？难道这一法则出了什么问题？回答却是否定的。而是因为深入人心法则葬送了它们的前途。抢先进入市场，即使这样说也低估了率先深入人心的重要性，可以这么说，最先进入人们心目中便是市场营销的一切，而领先进入市场必须是在推进率先深入人心时才是重要的。

众所周知，雷明顿德公司的UNIVAC曾在大型计算机市场中超过IBM，位居同行的榜首。然而一系列的市场营销活动后，使得IBM首先深入人心并最终很快在竞争中取得了胜利。

市场营销最重要的是观念之争，而非产品之争，而深入人心法则则是源于观念之争的法则，因此，进入市场则当然就比不上进入人心重要了。

正是这条法则，每年都有着成千上万的企业家们由于漠视它而“颠倒”。很多人都以为他们的某些观点和理论可以使他们的企业发生变革，焕发生机(事实上也是有可能的)，然而他们却不知

怎样才能让这些观点和理论深入潜在到消费者的心中。

而金钱则是解决这一难题的传统手段。因为，产品的设计、生产制造、召开新闻发布会、参加商展、五花八门的广告宣传、眼花缭乱的促销……而这一切都离不开金钱作后盾。（这便是以后将提到的“财力支持法则”）

然而，并非所有的市场营销问题都是靠金钱就可以解决的。在市场营销中有太多的金钱被浪费掉了。

在你的脑海里一旦形成了某种观点，便会根深蒂固。难以改变，世界上第一家文字处理机的制造商王安公司，在随后取代文字处理机的计算机时代里，尽管王安公司的销售员们大力推销他们的微机和个人计算机，可是由于王安公司没有适应上叙转变，最终，在人们看来，它仍是一家文字处理机公司。

原本生产复印机的施乐公司，他们花费了大量的时间和金钱，希望能够在后来的计算机领域里占据一席之地，最终却是两手空空。

在市场经济中，试图去改变消费者的某些观念绝对是一件“费力不讨好”的事，绝非像改变电脑里的信息那样只需键入或删除那么简单，如果一意孤行，最终的结果也只会是徒劳无获。

一个特别好的观点便能马上在人们的脑海中留下“烙印”，可能也因为这些吧，比如，今天还不知其“何许人也”而第二天却突然红得发紫，这绝非异常。

在我们的现实生活中，你如果想要别人对你印象深刻的话，靠通过潜移默化地去影响人们、讨人欢心是不可取的，因为人们的心理接受并非这样，你应该以雷霆万钧、暴风骤雨的形式去迅速攻占

人们的脑海。

人们总是固守其原有的观念，如果他们对你有了某种看法，你在他们的脑海里就会永远是这一印象，而非别的。也就是说，一切都是固定。这就是上述中我们倾向于迅猛而非渐进的原因。

人们也许不会想到，苹果公司是仅靠迈克·马尔库提供的9万多美元起家，这便是一个典型花小钱做大事的例子。而且此类型在市场经济中绝非少见。可是有时，花几千万美元甚至更多也阻止不了一个企业的衰落，即花大钱却做不成事。究其原因，这便是金钱的神奇作用在市场营销中的反映。

在最先的个人电脑中，共有五种品牌名称，它们便是：苹果二世、MITS牛郎星8800、Commodore PET III-SAT8080以及RadioShack TRS-80。而在这一连串的名称中，到底哪种给消费者留下的印象最深呢？其答案自不必说。也正因为如此，拥有简单、好记名字的苹果最终战胜了比其有着更为复杂、难记名字的其他公司，而被更多的潜在消费者所接受。

第4章 观念竞争法则——市场营销是观念竞争，而非产品竞争

在营销中不存在最好的产品，也没有事实和客观现实性，只有消费者或潜在消费者的观念才是实在的，也只有观念才是最重要的东西，其他只不过是某种幻觉。市场营销不是产品间的竞争，“物美价廉”的产品不是取胜的法宝。

在营销中，人们通过对市场的调查研究，取得各种需要的资料数据后，再对市场情况进行分析、掌握事实。他们相信自己的产品是最好的，而最后的胜利必将属于最好的产品。这样，人们便满怀希望进入到竞争激烈的市场中去。

事实上，这种想法是不正确的。在营销中不存在最好的产品，也没有事实和客观现实性，只有消费者或潜在消费者的观念才是实在的，也只有观念才是最重要的东西，其他只不过是某种幻觉。

在很多人的脑海中，他们认为事实和感知是一样的，他们过于地相信自己的感知力，他们认为他们的感知总比别人更准确，这是一种个人正确感。

在非常多的市场营销人士中，都存在着一一种错误的假设，即他们的产品竞争都是以客观现实作为依据进行的，而在本书中所有的观点都恰是与此相反，甚至是对立的。

在市场中，产品是营销的主角，质量的优劣将决定人们在竞争中的胜负，这便是一些营销界人士的自然法则，然而这却是一桩有缺陷、错误的假设，同时也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。

假若你想让自己的营销方式基本上都是正确的，那么首先要研究观念在人们的头脑中是怎样形成的，然后再根据观念的形成来安排自己的营销活动。

人们用自己的眼睛来观察世界，那人们又是如何才能认识客观事物，弄清楚客观事物的来龙去脉呢？这只有让另外一个人用不同的眼光对同一事物的认识来得到。

假若客观事实是不真实的，那么在广大的营销活动中，怎么会有如此多的关于事实的讲座呢？又怎么会有那么多的营销工作人员确信自己拥有了事实的依据并且以这些所谓的事实作为武器去纠正存在于潜在消费者脑海里的错误观念呢？

营销工作人员他们相信客观存在的事实，专于事实，很轻易地相信他们对客观事实的掌握。假若你觉得自己需要用最好的产品去赢得营销之战时，那么你也会相信自己很容易拥有最好的产品，这只要对自己的观念进行一点小小的修正便行。

而若改变消费者的观念却是另外一码事，因为这些消费者或潜在的消费者的观念一经形成，则难以改变。他们对某些产品有了一点经验，就会认为自己是正确的，这些观念或思想通常被他们当成是普遍适应的真理，他们是不愿意承认自己错误的。

我们从远处看某些产品的销售情况的话，则会很容易了解到观念的竞争要胜过产品的竞争。比如，日本汽车在美国销售最多的汽车品牌依次是丰田、本田和日产，很多的营销界人士觉得它们之间的竞争主要是由于其产品的质量、款式以及最为敏感的价格的差异。然而，现实情况却不是这样，关键是消费者或潜在消费者他们到底是怎样看待本田、丰田和日产这三个品牌的。也就是说，它们之间的竞争是市场营销观念之间的竞争。

在日·本本国，汽车制造商们销售与在美国市场上相同的汽车，它们的质量、式样、马力都相同，其价格也基本接近。如果市场营销竞争是产品之间的，那么这些品牌子的汽车在这两个国家的销售数量应该是相同的，然而实际情况却不是这样。在日本，销售较多的是丰田和日产。本田位居第三，丰田汽车的销售量是其四倍之多，所以本田汽车根本说不上是领先的产品。

那么，到底在美国市场上的汽车与日本市场上的汽车有何不同呢？产品是一样的，不同的仅是消费者的观念。

假若你告诉在美国的一位朋友讲你最近买了一辆本田汽车，他可能会马上问到：“是哪种车，你买的是市民、序曲还是阿科德？”但假如你跟你一位在日本的朋友说，你买了一辆本田车，他就会问到：“是哪种型号的摩托车？”因为在日本国，很多人是不想向一家摩托车生产公司去购买汽车的，在日本人眼中的本田公司只是一家生产摩托车的企业。

我们可以想象，如果通用公司推出一种通用牌摩托车，那么它会成功吗？你也许认为这样取决于这一摩托车本身的质量、款式、马力以及价格，你或许甚至相信通用公司的信誉将有助于这一摩托车的推广。但我们却不是这么想的，该公司的汽车形象将会毁掉它生产的摩托车——无论这种摩托车有多么的好（见以后“商标扩展法则”）。

同样是生产汤料，坎贝尔汤料在美国居市场销量第一，在英国却“名落孙山”。而亨氏汤料在美国市场的销量可以说是“苦不堪言”，在英国市场上却雄居榜首，其答案仍是观念之争而非产品的竞争。

在软饮料市场上，很多营销人员崇尚的是口味之争，那么，现

在营销中夺魁应该是被科学鉴定为味道第一的新可乐(可口可乐公司经过多项测试证明新可乐的口味是最佳的,超过了百事可乐)。然而,在现实的市场中,口味极佳的新可乐的销量却位居第三,而被证明为味道最差的传统可乐却排名第一位。

人们总是推崇自己信任的东西。人们也总喜欢去品尝自己喜欢品尝的食物。软饮料之间的竞争说到底还是营销观念的竞争,而非味道的竞争。

在生活中,大众的观念,他人对现实的看法,这些都将影响消费者的购买决策,这也是使市场竞争更为复杂的原因。

众所周知,美国汽车的质量不如日本汽车,所以人们在选择购买汽车时的事实则是:日本汽车制造商可以造出质量优于美国的汽车。而当你去问购买者是否对这些有亲身经验时,他们的回答基本上是否定的。因为他们的个人经验已被扭曲,以便去遵从他们的观念。

假若你偶尔中遇到了日本汽车出了质量问题,那只是因为你运气不好。因为在人们心目中,日本汽车是具有高质量的。相反,假若你对美国汽车有着良好的个人经验,那也只能说明你的运气很佳,因为大家都知道美国汽车质量并不怎样。

某些人也许仍然记得在1986年11月23日哥伦比亚广播公司曾在专题广播节目中提醒广大听众注意消费者对奥迪车“非期望自行加速”进行的指责。之后,奥迪车在美国市场上销量便大幅度地下降,从1986年6万辆,到1991年时只有第1章2万辆,可是当一些汽车专家去测试奥迪车时,却经历不到这种“非期望自行加速”。但奥迪车的名声却因此一落千丈,久久挥之不去。

不久前,奥迪公司进行一些广告宣传活动,把奥迪车与奔驰和

宝马进行了比较。据称，德国汽车专家们对于奔驰和宝马的评价却是低于对奥迪车的评价。

你也许难以相信这是真的，但这无所谓。因此，市场营销是观念的竞争而非产品之争。

第5章 概念集中法则——让潜在用户心中只有一个概念

市场营销中最关键的战略是把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上将是你的公司深入用户心声的最好办法。但是，这也需要作出巨大的牺牲。如果你的公司可以利用某一方法使得你的潜在用户拥有一个名词或概念的话，对你的公司来说，这将会带来巨大的成功。而且，这个概念并不需要很复杂，也用不着去创造一个新的名词，你只要从字典当中找一个最简单、直接的字词就可以了。

这就是我们要讲的概念集中法则。把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上将是你的公司深入用户心声的最好办法。但是，这也需要作出巨大的牺牲。

我们不妨看一看，联邦快递公司的成功之处，它能够将“次日”这一概念送入潜在用户的心中，就是在于它牺牲了别的系列的服务，并且将全部精力都集在包裹的次日送达这一业务上。

从某种程度上来说，市场领先法则——“第一”胜过“更好”——让第一次出现的商标或者公司能在潜在用户心中产生一个概念。而领先在无形中已经拥有这样一个概念了。

可以这么说，某类产品的概念基本上都是由领先者所拥有的。比如IBM就拥有“计算机”这一概念，这也说明一些商品的商标已经成了该类商品的代名词。

假如有一个人对你这么说：“我想去买一台IBM。”你难道会怀疑他不是去买一台计算机吗？

我们不妨用概念联系来检测一下某些商标在市场上的领先性，

例如，计算机、复印机、巧克力和可乐其联系的商标就是IBM、Xerox、Hershey'S和Coke。

那些精明的领先者们总是会不惜一切代价去巩固他们的领先地位。比如，亨氏公司他们已经拥有了番茄酱这一概念，但又在其基础上更进一步，将其番茄酱重要的特征更加体现出来。于是，该公司提出了“西方最稠的蕃茄酱”这一口号，这样，他们就首先占领了“稠”这一重要的特征概念。正是因为亨氏公司占有了“稠”这一概念，使得他们始终保持着50%的市场份额。但是，如果你不是领先者又该怎么办呢？

如果你不是领先者，你使用的商标也应该集中于某一点。还有一点更加重要的是，你所使用的商标必须要在该类产品中独具特色，也就是说不要和其他公司的商标产生任何联系。

要找到这样一个致胜的名字，你是不是认为只有语言学家才能做到呢？事实上根本不是这么回事，你完全不必去找语言学家，你只要稍动脑筋就能找到这样一个名字。Prego与Ragu竞争，Prego占据了市场的27%份额，原因何在？他们靠的就是借用亨氏的主意，Prego所用的概念就是“更稠”。

简单且能突出长处始终是选择名字的永恒标准。不管产品有多复杂，也不论市场是多么地杂乱，只要集中于某一概念，或是某一方面的长处，和同时顾及两、三个甚至四个概念及长处相比，前一种做法总是要有效得多。

此外，实际上这么做，会带来一种光环效应。假如你的产品的某项长处得到牢固的确定，用户就会认为你有许多别的长处。例如“更稠”的意大利面条调料则意味着高质量、多营养、高价值等等。而一种叫做“更安全”的汽车则意味着更好的制造。

不管这是不是有意的营销结果，那些在用户心目中“拥有一个概念”的公司(商标)大多是十分成功的。我们不妨来看一下几个选用名字的成功范例。

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——年轻人

商标有各种各样的类型，它们既可以是与用途相关的(例如防龋齿)，也可以是与服务相关的(例如送货上门)；同样还可以是与对象相关的(例如年轻人)。此外，也可是与销售相关的(很多招人喜欢的商标)。

虽然我们一而再地强调商标会在用户的心目中生根，但另一个事实却是：没有哪一样东西是永恒不变的。总会有那么一天，公司会改变其概念。但这可不是一件可以轻，而易举就能做到的事情。Lotus公司的发展历史可能是一个再好不过的例子了。

在若干年里，Lotus的同义词就是“1—2—3”和数据表格这两种软件。可是，由于数据表格的行业竞争日渐残酷，且其发展潜力又十分有限，怎么办呢？和别的公司一样，Lotus公司要求发展。但是，一个公司怎样才可以改变单一产品的经营模式呢？

向所有的方向发展是许多公司传统的做法。IBM和微软公司就是

这么做的。事实上，Lotus以收购AmiPro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张。

在这之后，Lotus对其产品结构进行了重新调整后，集中推出了叫做“组合软件”的新概念，这种软件产品主要用于个人计算机连网接入网。

Lotus在众多软件公司中是第一家成功开发组合软件产品的公司，假如进展顺利的话，这个公司将在用户中拥有第二个概念。

与微软不同的是，Lotus现在有了本公司集中使用的要领，就算其努力不会在一夜之间奏效，但在软件领域内，Lotus终将有强大而深远的优势。

如同“次日送达”概念之于联邦快递公司，以及“安全”之于沃尔沃汽车公司所发挥的作用一样，“组合软件”也必将强有力地促进Lotus公司的发展。

概念对于公司是如此的重要，那么可不可以使用别人正拥有的概念呢？

答案是否定的。你的公司绝对不能使用其他公司正拥有的概念。

Lotus公司的战略之所以取得了成功，原因何在？就是因为“组合软件”这一概念尚未为别的公司所拥有。而且，网络计算机行业也有着巨大的潜力可挖。

很多的公司都看到了拥有一个单一品牌式概念的巨大优越性（很多公司称之为“公司形象”），但他们却往往忽视了一条不可违背的铁规，即首先占有这一概念。在市场营销中，最吃力不讨好的一

种作法就是，放弃自己的概念，而去寻求已经被他人所拥有的概念。

阿特雷(Atari)公司就是这么做的。阿特雷公司曾经拥有“电子游戏机”这一概念，但生意仅仅红火一段时间。这个公司在1982年的时候改弦更张，试图拥有计算机的概念。正如该公司的总经理詹姆斯·摩根说：“阿特雷这个名字的优势也恰恰是它的劣势。阿特雷的同义词是电子计算机。阿特雷一定要重新定义它的形象，要将自己的定位扩展为电子消费产品。”

摩根先生的战略不幸之处在于，别的很多公司，包括在苹果和IBM在内已经早拥有了他想拥有的概念。所以，阿特雷公司的多样化经营注定将成为一种灾难。

然而，极富讽刺意义的是，另一家公司(任天堂公司)在1986年进入了游戏机市场，他们是拿了阿特雷曾经放弃的概念。今天，在电子游戏这几十亿美元的销售市场上这家公司占有75%的市场占有率，而那个阿特雷，谁也不知道它现在在干什么。

因此，将注意力集中是市场营销中不可忽视的一个重点。缩小范围经营会使你变得更强大，而追逐所有的目标终将会让你一无所有。

很多公司认识到了集中力量的必要性，但是他们实现这一战略途径却是以自我毁灭的方式。“我们将集中生产高质量产品，而不生产强调价廉的低质量产品。”问题在于，你能不能像奔驰公司一样只生产高价格的产品吗？如果你做不到，用户是不会相信你的。

通用汽车公司生产多种价格水平的高质量产品，他们曾提出这样一个口号——“将高质量的汽车送上公路。”通用公司的任何一件产品都成了“最出色产品的标志。”你再想一想福特公司又是怎

样做的呢？他们在做同样的事，福特中的广告语是“质量第一。”而克莱斯勒又怎样呢？李·亚科卡这样宣称：“我们不想做最大的，我们只要做最好的。”（真的有人会相信他不想做最大的吗？）

很多公司内部的基本目标都是以全面高质量为途径而发展成大公司，这也是很多公司热闹的代理商会议上的一个永恒不变的主题。但这在公司外部，又是另一种说法了。难道会有哪一个公司会称自己不重视产品的质量吗？绝对不会有，所有的公司都重视质量，而其结果那是谁也不真正地重视。

你千万不要集中于像“质量”这样不存在对立面的概念。这如同一个政治家不会去标榜自己是一个诚实、正直的政治家一样。因为，谁也不愿站在与此对立的位置上。（尽管存在许多潜在的竞选人）。然而，你却可以采取另一种定位方法，即把你自己定位为支持资产或劳方竞选人。这样，由于存在对立面及其支持者，你就可以很快地被人们所接受。

一旦你确定了自己要集中使用的概念之后，你就需要作出另一种准备——对付律师的准备。他们愿意将你所发布的一切进行商标注册。不进行商标注册有什么奥秘吗？那就是让其他人使用你的概念，（作为领先者，你一定得有追随者才行）。对Lotus公司而言，让别的公司进入组合软件行业是有好处的，因为这样会让该类产品显示出其重要性，而lotus的领先地位也会进而给人们留下更深刻的印象。

当你有了自己的概念的时候，你就必须用尽全力去保护它在市场上的地位。宝马公司的案例就是这一点的很好说明。

一直以来，宝马汽车的代名词就是驱动力最强的汽车。后来，宝马公司决定拓展其产品系列。以700系列轿车追赶梅赛德斯一奔

驰汽车。但是，问题在于轮子上的“居室”怎么会是一台最强有力的驱动机器呢？它不光会在路上轻快地行驶，而且它会撞倒，甚至碾碎车旁的路牌。

这样导致的结果是使得宝马公司开始走下坡路。幸好，不久后宝马公司又推出一个新的产品——小宝马，并且重点强调驱动力这一概念，这样，它又重新获得了自己集中使用的概念，而宝马公司也因此而得到改变。

概念集中法则可以说一条可以用到每一个地方都有用的法则，它不仅适用了人们所销售的任何一种产品，同时，也适用于人们不销售的产品。

我们不妨以毒品为例。电视和杂志上的反毒品宣传便缺乏一个很好的集中点。因为找不到一个简单而有力的概念打入吸毒者的头脑，以便抵消毒品这一概念，虽然反毒品的宣传到处都有。

你可能会这么想，反毒品力量（不过这些尚未专业化）为什么不向那些围绕堕胎问题进行急诊的业余斗士们学一学呢？堕胎问题急诊的双方都各自集中使用一个概念，而且都是单一的、强有力的概念——重视生命与重视选择。

反毒品力量也应该做到这一点——集中使用一个单一而有力的概念。反毒品运动应该做得远远比今天要好。可以做到这一点的单一概念的名词也许就是三个字——失败者，一个形容处境的再坏不过的名词。因为，吸毒会导致各方面的损失，（比如就业、生命、自由、家庭、自尊等等。）以“给失败者的毒品”为主题进行一次宣传活动一定会产生广泛的社会影响，尤其是对那些纯粹为了消遣而吸毒的人来说，在他们眼里，社会地位远远比毒瘾重要得多。

概念集中，这一市场营销中的法则完全可以让吸毒这一重大社

会问题得到解决。

第6章概念专有法则

——公司不同，其概念在消费者心目中也一样某种观念在人们的脑海里一经形成，要想改变它，则是非常困难的。但如果你去继续使用他人已曾经使用过的概念，那么你在通过增强这一概念的重要性时则又进一步提高了你的竞争对手的地位。如果消费者对你的竞争对手在他们的心目中已形成了某种概念，你只有去用另外一种概念才能赢得消费者，否则将徒劳无益。

比如，在我们心中已对沃尔沃公司有了“安全”这一概念。沃尔沃公司则以安全的为核心概念进行各种市场营销活动，在市场上取得了巨大的成功。而其他许多的汽车制商包括奔驰和通用公司，都曾效仿过。但其结果是，都以失败而告终，没有让安全的概念深入人心。

阿特雷公司曾经进军过家用电脑市场，但由于它的竞争对手已经稳固地占有了市场，最后还是失败了，在当时，家用电脑市场已经是苹果及Commodore等公司的天下。而事实上，阿特雷如果以一个首创者的身份或形象，去开发游戏市场，则很有可能会成功的。

虽然类似失败的例子比比皆是，但人们并没有以此汲取教训，在市场经济中仍有很多公司在继续违背概念专有法则。某种观念在人们的脑海里一经形成，要想改变它，则是非常困难的。但如果你去继续使用他人已曾经使用过的概念，那么你在通过增强这一概念的重要性时则又进一步提高了你的竞争对手的地位。

曾经以“次日送达”为口号的美国联邦快运公司，现在正准备从捷运快运公司手中夺走“全球送达”的口号，在现在美国联邦快运公司的信封表面看到是“联邦快运信件”的字样。最近的公司广告宣传中出现的是“全球送达”。然而昔日联邦快运公司在封信上

标写的“次日送达信件”以及其大力宣扬的“信件绝对会被隔夜送达”的广告词语却已经是变得无影无踪了。

而在这里，我们还面临一个非常重要的问题：“全球送达”这一概念能否被联邦快运公司享用，我想回答是否定的，因为这一概念早已被捷运快运服务公司所属的全球快递公司所占用了。如果联邦快运公司要重复使用这一概念的话，其结果只是帮助捷运快运公司做宣传罢了。联邦快运公司只有去使用一些比捷运快运公司更加具体实在的、更加令人耳目一新的营销口号，才能取得成功，也有可能超过捷运快运公司，而不是去重复别人已经深入人心的口号。

这里有一个在市场营销中花尽力气去使用别人已深入人心概念的例子。曾经以小兔作为产品标志的永备电池生产厂，它们以前一直生产粉红色的“劲量”牌电池，后来，它们却想借用经久电池生产厂的“经久”这一概念。然而经过大量的营销活动后，并没有取得期望的成绩。经久电池厂仍然牢固地拥有“经久”这一概念。因为经久公司已率先使用了“经久”这一概念并且已使其深入人心了。甚至连该公司的名称都与这一概念是相同的。

然而，到底又是谁常常把这些市场营销人员领进这种绝境的呢？正是那些自以为很不错的研究人员。很多公司组织大批的研究人员、专家去设计各种试卷，去测试各种结果。很自然，他们得到的也将是各种资料数据、各种研究报告。最后，他们根据消费者的需求，去生产满足他们的产品。

消费者在使用电池时最为不放心的便是它们在关键时候失效了，所以，耐久性便自然成了电池最为重要的品质。既然用户注重的是电池的耐久性。那我们毫无疑问就应以此为口号来推销自己的产品。事实上，这样做是不对的。

因为那些自以为很优秀的研究人员并没有告知你们别的公司已经使用了经久性这一概念。这些研究人员要求公司开展各种各样的促销活动。他们是这么考虑的：假若你投入足够的金钱，这一概念便会为你所享有。而事实上，他们的这种想法又错了。

在早几年，汉堡大王连锁店便逐渐出现了衰弱的势头，自此便一蹶不振。对于消费者而言，快餐店最重要的特征则是“快”。而且汉堡大王在进行他们的广告宣传时也做了它们应该做的事情。并宣称，他们的广告就是让广大消费者知道他们是快的。

可是这些市场调查研究所忽略的是，在美国消费者心目中，麦当劳已是被公认为最快的。然而“汉堡大王”并没有“回头是岸”，而是继续开展新一轮的营销活动，提出“以最快的速度提供最好的食品”的口号。而最终的结果是，这场活动很快就变成了与“赫伯(Herb)”所经历的相同的又一场灾难。紧接着便是更换广告代理商，解雇管理人员，出售公司。公司业务继续衰退。

人们可能无法去统计，到底有多少人因为没有遵循概念专有法则而付出了惨重的代价。

第7章阶梯定位法则——市场阶梯位置决定营销战略

各种产品是存在差别的。消费者在选择购买时，他们的头脑中则会有一个对各种产品的购选顺序。

即使是同一类型的商品，在用户的心目中都会有选购顺序的阶梯。

公司的营销战略决定于你在消费者心目中的位置，同时也是你在市场阶梯中的位置。

在市场营销活动中，最关键的便是在消费者心目中占据怎样的位置。假若做不到第一也不代表着失败。在市场中占据第二或第三位的公司也有他们自己成功的营销战略。

各种产品是存在差别的。消费者在选择购买时，他们的头脑中则会有一个对各种产品的选购顺序。即使是同一类型的商品，在用户的心目中都会有选购顺序的阶梯。产品的各个品牌位于不同的阶梯层。在美国的轿车出租业中，经调查得知，最为有名的赫茨公司，位于阶梯的最高层，位于第二层是阿维斯公司，而第三是全国公司。

公司的营销战略决定于你在消费者心目中的位置，同时也是你在市场阶梯中的位置。位置越高当然越好，比如阿维斯公司，该公司许多年来都在极力提高其租车业务的服务质量。他们在营销活动中许诺，他们将为用户提供最优的租车服务。人们也许会因此而迷惑甚至是怀疑：不是市场阶梯最高层的租车公司又怎么能够提供最优的服务呢？

为了提高公司的在消费者心目中的地位，阿维斯公司做了一件

他们必须应该做的事情，他们接受阿维斯的租车业务位居第二的事实，并没有不务实际地去力争最高阶梯

层。

“为什么用户要租用我们的车呢?因为我们在努力‘追赶’”。

正因为承认了自己位居第二的地位，使曾连续十多年经营亏损的阿维斯公司开始扭亏为盈，而且盈利很大。几年后，国际电话电报公司(ITT)收购了阿维斯公司。然而这个新东家在收购后就立即对阿维斯进行了新的定位，采用新的营销口号，即“阿维斯将成为第一”。

然而在消费者的心目中，位于第一阶梯层的只是赫茨公司，只有赫茨公司才是消费者心目中的首选，在他们的眼里阿维斯只是第二。为了证实这一点很多用户还打电话到赫茨公司询问，于是这场营销活动变成了一场灾难。

阿维斯公司的案例曾使得许多市场营销者得出一些不正确的结论。这些人觉得阿维斯公司的成功是由于他们努力的工作，提供了更好服务的结果，而事实却不是这样。将自己与位于第一的赫茨公司连在一起，才是阿维斯最大的成功。

这种情况在市场营销活动中是比较典型的。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，而现实却不是这样的，在高中毕业生的心目中，阿德菲并不是他们的考虑范围，因为，阿德菲大学在争取优等生方面是失败的。

在人们的脑海里，常常进行着各种各样的选择，他们根据产品的市场阶梯来决定对哪些信息的接收。通常说来，那些与消费者喜好相一致的信息比较容易被人们所接受，而其他信息则不会受到重

视。

如果把克莱斯勒生产的汽车与本田公司的产品作比较时，几乎没人愿意将自己的序曲牌和阿科德汽车更换成顺风牌或道奇牌汽车。调查结果表明，将用过的道奇幽灵车与本田新生产的阿科德汽车进行试用比较，其结果是大多数都选择道奇车。

尽管这看来很荒谬，但却是事实。

要想熟知你的产品是高消费兴趣产品还是低消费兴趣的产品，首先你得必须了解你所生产的产品在消费者心目中位于怎样的阶梯，它总共有多少层阶梯。如香烟、饮料、啤酒、牛奶等这些人们日常用到的生活品属于高消费兴趣产品，这些产品有着多层阶梯。而像家具、收割机、背包等购买频率很低的物品属于低消费兴趣产品，它们的阶梯层次比较少。

像汽车、别墅、项链等在很大程度上显示消费者个人身份的东西，也属于高消费兴趣产品，它们有着很多层次的阶梯，虽然它们购买率不算高。

而与意外的经历联系在一起的产品，其产品阶梯通常是只有相当小的层次。像汽车蓄电池、轮胎以及各种保险便是这种产品的例子。

当然，也有不存在产品阶梯的。像某些永久使用的，采购频率最少，有的人的一生中只需购买一次的物品便是这样。不知你可否知道贝特斯维尔牌首饰盒？也许没有，虽然这一品牌有将近有一半的市场占有率。

在经济活动中，产品的市场占有率与它们在消费者心目中的市场阶梯是紧密相联的。你的市场占有率要比在你下一层阶梯的产品

的多一倍，而只是位于你上一层产品的1 / 2。

比如，阿库拉牌汽车是日本汽车王国里的第一品牌，凌志汽车位居第二，而无限牌则是第三。经调查显示，阿库拉在美国的销售量是143708辆，是凌志汽车的一倍。该调查还得知，凌志汽车的销售量是71206辆，是无限牌的一倍。销售最小的是无限，只有34890辆。由于这些都是新车，消费者对它们都很感兴趣。但从整体来看，当消费者对此熟悉后，便没有新鲜感，另外一情形便出现。（见后面的“两强相争法则”）

当人们谈到某些产品的处于领先地位的前面几个品牌时，在他们看来，好像基本上是平衡发展的。实际上却非如此，领先的品牌绝对要优于第二位的品牌，而位于第二位的又总是统治着第三位。在婴儿食品市场上，哥宝、比奇纳特和亨氏分别位于前三位的产品，在啤酒市场则是百威、美乐和库尔。

对于消费者而言，产品阶梯层数的最大值是多少？似乎存在一种大品牌定律。对于研究某类产品都有哪些牌号时，无论是低消费兴趣的产品，还是高消费兴趣的产品，人们通常最多也只例举七种品牌。

哈佛大学的一位心理学家乔治A·米勒博士曾经测试过，通常的人最多只能同时应付七种事物，这也正告诉我们很多需要记住的事物都与七相连的原因。如：七位电话号码、世界七大奇迹、七个小矮人等等。

某些时候或许坏的产品位于不是非常重要的位置。这时你必须选择，宁肯作大池中的小鱼，也不要作小池中的大鱼。也就是说，在大产品的阶梯中位居第二位要好于在小产品中位居榜首。

七喜在柠檬汽水的饮料层次中是位居第一位，雪碧居于第二

位。然而在整个软饮料的产品中，柠檬汽水类的产品市场份额却大大地低于可乐系列的产品市场。为此七喜厂商便通过以“非可乐”为主题的各种营销活动来挑可乐产品系列。

这样，七喜厂商在美国市场曾经一度成为第三大畅销饮料，可乐饮料在很多市场领域里被七喜所替代。

可是，意外的事又发生了。近些年来，第三大饮料的地位又离七喜而去。究其原因，是因为它不遵守我们以后所讲另一法则（即“商标扩展法则”）。

其实，阶梯定位并不复杂。在你解决市场营销中关键定位问题时，这是一种强有力的工具。你无论实施什么样的营销计划，在此之前，你必须弄清你们的产品在消费心目中是怎样的市场阶梯层？是第一位，还是第二位？或者根本就不在阶梯之内。怎样去实施营销计划不是最重要的。最重要的是你的营销计划与你的产品在市场阶梯中所处的阶梯位置是否相符。

第8章两强相争法则

一切市场竞争最终都将成为两者之争。如果你在经过仔细的市场调查研究后便将发现，市场最终都将变成两家大企业的竞争局面——其中一家生产可信赖的老牌号产品，另外一家则是新秀。起初，在市场中呈多级梯层的某类新产品，在经过市场中一段时间的洗礼后，就会慢慢地成为只有两级的梯子竞争。

电池业的两个主要竞争对手是永备与经久电池公司；快餐业是麦当劳与汉堡大王；租车业是赫茨与阿维斯；饮料业中的可口与百事；胶卷业中的柯达与富士之争等等。

如果你在经过仔细的市场调查研究后便将发现，市场最终都将变成两家大企业的竞争局面——其中一家生产可信赖的老牌号产品，另外一家则是新秀。

在20世纪60、70年代时，很多产品通常是三种最主要牌号。其中位于第一位的占60%的市场份额，第二位牌号占25%，位于第三位者仅占6%。其余的9%的市场份额则被商店专用商标和另外小牌号所瓜分。两强相争法则表明，在市场中这种竞争格局并不稳定。在这样的竞争格局中，领先的牌号将减少市场份额，位于第二位的品牌将增加市场份额。

20多年后，第一位的产品的市场份额下降到45%，位于第二位的品牌其市场份额则上升到了40%，而第三位仅有3%。尽管这些数据只是可口可乐、百事可乐和皇冠可乐等这些饮料的市场占有率，但另外的其他各类产品基本上还是适应这一比例的。

在美国的长途电话业中，占有市场65%份额的是美国电话电报公司，MCI通讯的市场份额为17%，而Sprint公司仅占有16%的市

市场份额。然而我们却难以预测它们，在电话业中谁胜谁败，谁赢谁输（见以后的“不可预见法则”）。在人们的眼中，已经战胜Sprint而位居于第二位MCI很可能还会继续前进，成为后起之秀。进一步取代历史悠久信誉极高的美国电话电报公司。因此，人们也很有可能把他们的赌注压MCI上。而位居第三的Sprint公司或许并不满足现状。（虽然10%的比例在人们看起来并不高，可这却代表着60多亿美元的年销售收入），而且他们还一直处于在快速上升的市场中。

不过，从远处来看，Sprint公司的前景则不容乐观。让我们先看看软料行业中的皇冠可乐曾经碰到的处境，早在1969年，皇冠公司强化了其特许体系。费了大量的人力、物力、财力，聘请了前里比尔宠物仪器公司经理，让纽约最有实力的广告代理公司的韦尔斯·里奇和格林进行大规模的广告促销活动。而在当时，皇冠可乐已经拥有了350台装机的生产能力。他们的代理公司经理玛丽·韦尔斯劳伦斯曾向皇冠公司许诺，他们一定能够战胜可口可乐和百事可乐，他们将置对手于死地。

而现实情况到底又是怎么回事呢？众所周知的，被置于死地的恰恰是皇冠公司自己。在一个成熟的产品市场亡，居于第三位不是一件容易的事情。

在竞争激烈的美国汽车市场上，虽然亚科卡经过神奇的整顿，可是克莱斯勒公司却似乎不够理想，但若从远处看，最终也将是这两部车之间的竞争。

同样在电子游戏机产品行业也不例外。20世纪80年代末期，任天堂公司以75%的占有率位于市场首位。其他的两家是日本电气公司（NEC）和世嘉株式会社。而到了90年代末，日本电气已远远落后了。位于前两位的任天堂和世嘉并驾齐驱，基本上占据电子游戏机

的市场份额。情况已发生变化。

在市场上，产品竞争周期的时间长短是不一样的。在一些变化非常快的电子游戏市场上，不到一年就可能发生了翻天覆地的变化。但是在变化比较缓慢的市场上，像长途电话行业，他们则常常要通过二三十年的竞争才能分出高低。

再来瞧瞧航空业：被称为“空中可口可乐”，的美国航空公司占有20%的市场份额排在第一位。另外两家规模较大的航空公司则是德尔塔航空公司和联合航空公司，它们总共占有18%的市场份额。为了争取更大的市场份额，他们之间进行了激烈而又有趣的竞争。而竞争后的结果便是，两者的其中之一将成为“空中的百事可乐”，另一个则变成“空中皇冠”，成为失败者。因此从长远来看，这又像是两条航线间的竞争。

当然以上这些竞争结果并不是预先注定的。决定着竞争结果的还包括许多其他的营销法则。而且，只要你的营销计划与营销法则相符，你的销售量将会受到很大程度上的影响。如果你的产品像皇冠饮料那样，以很大的劣势处于市场第三位时，那么在前面二强竞争时，你肯定会同样处于劣势，而他们将会在竞争中获利（见以后的概念集中法则）。

懂得从长远看市场营销的竞争终将是两强之争这一点，将大大地有助于你在近期制定战略。

在市场竞争中有时并没有很明显的显示了谁是第二位。这时候，营销的技巧将最终决定它们的竞争结果。拿笔记本电脑来说，位于第一位的是占有21%的市场份额的东芝。可是却同时有五家公司处于第二位，它们是Zenith、康柏、日本电气、坦迪和夏普。它们都各自拥有8%~10%的市场份额，但最终只有两个位置，到

底东芝与谁竞争，取决于谁将最终居于第二位。

从经济学的角度来观察，像笔记本电脑这种引人注目的产品，由于市场上的多家产品的竞争，最后造成了资源的巨大浪费，这当然是十分不好的，当前，市场上的膝上型计算机牌号已经多达730多种，而两强相争法则将最终决定在21世纪里，仅有非常少的几种牌号会仍旧存在。

再来看看美国人引以自豪的汽车制造。在1903年时，有60多家公司，生产195种汽车。在后来的10年里，又有531家新公司成立，同时也有346家公司夭折。到了1924年只剩余108家公司。四年后，又减少到44家，而到了现在，在美国汽车制造业中处于统治地位是福特和通用，还有前途未卜的克莱斯勒。至于其他的已是不足为道了。

你若想在市场营销中取得成功。就应积极努力地将你的产品挤进两强之中，只有那些市场中第一第二的公司，才有可能在日益竞争激烈的国际营销中取胜。而其他的将会被整顿，关闭或者出售。在宝洁公司生产的44种产品中，其中就有32种产品位于同行的数一数二，同时也正是这激烈竞争的思想使宝洁公司成为世界知名的、有着很强竞争力的企业。

尽管在早期发展的市场里，位于第三、第四位置的企业也具有吸引力，其产品销售量也在不断增长，一些新的消费者在不断地进入市场。但可以说，在起初，他们是弄不清楚处于领先地位的产品是哪些，所以可能会很随意地去购买一些他们感兴趣或确实有吸引力的产品，而这些产品通常会那些第三、第四的产品。

而随着时间的推移，广大消费者通过各种耳闻目见，进一步了解产品的品牌和质量，他们基于“名牌一定好”的观念，开始追求

名牌产品。

第9章针对第一法则

——若争取市场第二，则必须有针对市场第一的战略。

假若你想与市场第一抗衡，使自己稳居市场第二位，那么你必须应该对领先者进行调查研究，做到知己知彼。找到领先者真正强大的地方在哪里，然后又怎样才能使它由强变弱。没有任何一个公司的发展是十全十美、无懈可击的。即使强大的领先公司也不例外，那么位于市场第二的公司就应攻弱避强，抓住机会将劣势变为优势。

正如一些柔道高手比武一样，要知道利用对方的用力。作为一个公司同样也应懂得如何使竞争对手的长处变成短处。

假若你想与市场第一抗衡，使自己稳居市场第二位，那么你必须应该对领先者进行调查研究，做到知己知彼。找到领先者真正强大的地方在哪里，然后又怎样才能使它由强变弱。

在调查研究后，你应该要找到领先者的最基本的一些特征。然后根据这些特征，则向消费者们去提供相反的产品。也就是说，你不要想使自己去变得更好，而是要让自己变得不同。可以这么说，作为后起之秀去和实力雄厚的老牌产品进行竞争只能是这样。

实力雄厚，历史悠久的老牌产品可口可乐，可以说其产品地位一直是十分牢固的，众所周知的可口可乐不传秘方到目前为止，历史上仅只有7个人知道。据说，现在在仍被锁在亚特兰大某处的一个秘密的保险箱内。可喜的是，后来崛起的百事可乐是去变换了可口可乐的性质，而不是去超赶可口可乐。就这样，百事成了新一代人——百事一族的选择。

如果你仔细去观察某种产品的消费者时，你将会观察到这种现象：他们通常由两类人组成，一类是喜欢购买领先产品的消费者，而另外一类则不是这样，他们对位于市场第二位的的产品有着浓厚的兴趣。

作为市场第一位的产品相反者，你可以去争取除第一位产品消费者之外的其他所有的消费者和厂商。假若可口可乐的消费者是老年人，百事可乐是年轻人，那皇冠可乐

的消费又还会有谁呢？

也许，你会觉得还有其他的潜在的第二位厂商仍在效法领先者，其实不必这样考虑。你必须以非我莫属的姿态站在领先者的对立面。

在一些比较出名的周刊杂志中，《时代》周刊以生动多彩的风格树立了自己的声望。而《新闻周刊》则换了一种作法，把事实与观点公开，强调采用客观而直叙的文体。他们把自己的观点放在社论栏中，而不是新闻专栏中。

事实上，激烈的市场竞争是残酷的。著名的宝洁公司曾用“满口药味”来形容和攻击自己的竞争对手李施德林漱口水。同时却在大肆宣扬自己生产的斯考波漱口水是如何的气味爽人。

然而，这并不是说你可以去简单地攻击对方。针对第一法则是一柄双刃利剑，你对对手的攻击，要必须很快地能被消费者所接受。在攻击对方之后，宝洁公司马上又大力地对自己进行宣传，他们要告诉消费者，斯考波不仅能灭菌，而且还是一种气味芬芳的漱口水。

这里有个说漱口水的例子。他们对领先者进行模仿，其结果却

是徒劳无功，在1961年时，强生公司生产了一种名叫强生护齿漱口水，突出强调了其科学配方的特点，不到半年的时间这种产品便迅速占领了该产品市场，位居同行第二位。但以反菌效果见长的李施德杯也具有科技产品的声望。所以在1965年，当宝洁公司生产斯考波牌产品时，它为自己树立对立面。斯考波后来成为第二位的产品。当强生公司撤出这一市场时，其护齿漱牙水的市场份额仅占1%了。

同样，在进军美国的啤酒业时，贝克牌啤酒也可谓一帆风顺的。在当时的美国市场上，喜力啤酒是第一种进口啤酒。第一种来自德国的啤酒则是卢云堡啤酒，而贝克牌啤酒怎么办呢？最后以重新定位的策略使这一问题得到了解决。他们向消费者宣传：“你已经喝过在美国最流行的德国啤酒，可以再品尝一下在德国最畅销的德国啤酒吗？”现在，贝克牌啤酒在美国市场上的销售量已经是位居第二。因为在美国，他们更相信德国人对于啤酒的品味。这是一个很少见的推翻市场领先法则并塑造人们感觉的事例。而且现在实际情况上发生了变化，卢云堡啤酒已在美国酿造。

当某类产品经过了较长时间的流行后，人们慢慢地去便开始寻找它们的毛病和不足，特别是在医药产品行业更是如此。以阿斯匹林为例，在1899年时，便研制生产出了这种产品。其后，人们对阿斯匹林进行了成百上千次的医学药理研究。其中的目的之一便是想找到这种药的副作用。到1955年，在经过了各种药理研究后，便真的找到了它可能导致胃出血的副作用。更为不幸的是，刚好这一年有了一种新的扑热息痛类的药品Tylenol问世了。当阿斯匹林可能会导致胃出血这消息被人们熟知后，其销售额是顿时出现了大幅度地下降。自然取而代之则是Tylenol。当时的Tylenol在广告中宣传，自己为千万个那些服用阿斯匹林的患者而担心。目前，在美国药品行业中销量最大的便是Tylenol。

值得注意的是，攻击竞争对手弱点不能全然不顾事实真相，没有一点事实依据。比如皇家道尔顿瓷器公司为了攻击它的美国竞争对手。它们的广告是“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？”而这个广告的目的就是要告诉消费者伦诺克斯瓷器不是进口瓷器。指出了伦诺克斯的真实产品是新泽西的波莫纳，这样便突出了真正的英格兰瓷器是皇家道尔顿瓷器。他们这样做所利用的事实是，多数人很难想象听起来十分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。

市场营销的斗争，听起来有点像是为了争夺合法性。一些领先占据名牌的企业常常因为它们的雄厚实力和高知名度去说别人是非法非正宗的。

作为一个有良好发展前途的行业的第二位厂商绝不能畏缩不前。在你放弃与领先厂商竞争时，不仅是对领先者，就是对于另外的同行竞争者来说，你也会是一个弱者，以汉堡大王近年来不幸的境遇为例。这家位于同行第二位的企业曾多次易主。频频地更换管理人员，采用过各种各样广告主题，可以说是处境非常困难。而究其原因，我们不难找到其失败之处。

以前汉堡大王的成功离不开它对竞争对手的主动进攻。起初，它用“享受你所喜欢的风味”的口号揶揄了麦当劳大批量生产汉堡包的经营方式。之后它以“烘焙不是油煎”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。

而后来，令人不解的是，这家汉堡大王却放弃了其针对第一的法则。它甚至变得胆怯了，逐渐停止了对麦当劳的挑战。

它们开始了以“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”等为主题的营销口号，更有兴趣的是，它们却去针对正好是麦当劳的主要优势的消费领域，即开展了吸引儿童的营销运动。

很自然，它们的这种作法绝对保持不了它们的第二强地位，慢慢地它们店的均销售量逐渐下降，而且再也没有恢复过它们在采取攻势时的水平。

从汉堡大王的失误，我们可以得知正是由于它放弃了针对第一的方针才造成了今天的局面的。

第10章 品种细分法则

单一的品种会在市场发展的进程中，逐渐细分为两个或更多的品种。在产品生产的最初时期，它是一个单一的品种。但随着时间的往后推移，产品市场日趋成熟，就会出现由一个品种逐渐细分为两个或多个品种。销售市场是一个商品品种不断扩大的海洋，就像变形虫一样在培养瓶中不断分裂。

在产品生产的最初时期，它是一个单一的品种。但随着时间的往后推移，产品市场日趋成熟，就会出现由一个品种逐渐细分为两个或多个品种。比如，在电脑行业，随着时间的推移，逐渐被细分为大型机、小型机、工作站、个人机、笔记本、POA等很多的品种。

同样，在汽车行中，早期时它的产品也非常简单。雪佛兰、福特与顺风三个牌号的产品曾经流向了整个美国市场，而到了现在，则依据它们的不同特征或功能等可细分豪华型、中等和经济型；分为大型车，中型车和小型车；还分为跑车、四轮驱动车、旅游车等等。

在电视广播业，曾经仅三家公司便拥有了美国电视观众的90%。它们是全国广播公司、美国广播公司和哥伦比亚广播公司。而到媒体高度发达的今天，则有了网路系统、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。也许在不久的将来还会出现有带存储电视和交互电视。

啤酒行业的发展也不例外。现在有国产啤酒、有进口啤酒、有高级啤酒、有大众啤酒、有淡啤酒、扎啤酒、干啤酒，甚至还有无醇啤酒。

更有甚的是，连国家事务都受到过品种细分法则的影响。在18世纪中后期时，世界上仅只有30多个帝国、王国、国家和联邦，然而200年后，世界上的国家已超过了130多个。而现在，已经有接近200个实体被看作是主权国家。

过去，只有古典音乐和流行音乐之分，在那时，你如果对流行音乐感兴趣的话，则需收看电视中每周10大流行歌曲的排行榜节目，或者听广播里节目。而现在则已细分多种排行榜了。

被称为“音乐界的圣经”的《排行榜》杂志把音乐分为古典乐、现代爵士乐、乡村音乐、流行音乐和摇滚乐等11种之多。

作为被细分出来的一个品种，它们都是一个分立的、独特的主体，都有自己存在的理由和领先品牌。而它们这些领先品牌跟细分之前的大类领先者是不一样的。比如，计算机主机的领先者是IBM，而微型机的领先者却是DEC，工作站的领先者却是SUN公司等。

而在市场经济中，有非常多的企业领导者并没有这种品种细分的概念。这些领导者们想当然地认为，综合是主要趋势。“协同，合作，联盟”成为美国企业决策层最时髦的口号。《纽约时报》曾报道，IBM它们将从整个产业，包括电视、音乐、出版及计算机的集中得到好处。而外界则认为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（见以后过度宣传法则）。

而实际情况却是，产业和品种不是在综合，而是随时间的向后推移再不断地细分。

时下，在美国被兜售得最起劲的便是金融服务业。一些媒体曾宣称，以后的银行、保险公司、证券经纪商以及抵押贷款商将逐渐会

被金融服务公司所替代。然而在这些预言还未成为客观的事实之前，美国谨慎保险公司、美国特快专递公司、以及其他的许多公司都已经落入了金融服务这一预言的陷阱之中。因为消费者仍然愿意直接购买股票，人寿保险或使用银行帐户，他们并不乐意于向不同的公司购买不同的服务。而非媒体所声称的那样，去享受金融服务。

给新产品起新名字是领先者保持其对市场已有统治的方法之一。在早期，通用汽车公司将它们生产的汽车分别命名为雪佛兰、旁蒂亚克、奥兹莫比尔、别克和凯迪拉克一样。最近它们又有了吉奥和土星两种新产品。

如果一个公司没法将它的某种产品的知名商标用于其他品种的话，那是很难实现其预期效果的。德国大众汽车公司曾经非常成功地把其旗下的小型车打入美国市场，在美国汽车同行业中，德国大众汽车公司生产的甲壳虫牌车曾以67%的市场份额而成为美国进口车市场的胜利得主。

在大众的大功告成后，它便开始效仿通用汽车公司。希望能在美国市场上销售更大、更快、更多、更豪华型的汽车。于是，它便将其在德国生产的各种类型的汽车都运到美国进行销售。而跟通用公司有区别的是，它们并没把这些不同类型的产品以不同的品牌命名，它将各种型号的车都命名为大众牌，它的广告语是“为不同的人提供不同的大众车”。这里的“不同车”主要是它的甲壳虫、412轿车、冲锋者、主题以及旅行小客车五种车。而最后的结果也只有小型的甲壳虫车成为畅销品。

当然，出现这种结果是大众公司那些决策者们始料未及的。不久后，大众公司为了扭转这一局面，迅速地采取了一些措施。它们停止了在美国销售甲壳虫车而去力促它们生产一些大型、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。在宾西法尼亚，大众公司甚至还建造了这些神奇汽车的工厂。

更为不幸的是，随着美国小型汽车在日益不断地扩大，可是由于市场上却又不能买到便宜、耐久的大众车。所以，这时候的日本汽车便乘虚而入。这样，日本的丰田、本田和铃木汽车在很大程度上将其取而代之了。

到了现在，原来占据美国进口车市场份额67%的大众汽车公司，已经迅速下降到了还不足4%的市场份额。

在欧洲，大众汽车是销售量最大的汽车，可以说是声名远扬。而在美国销售的大众车与在欧洲销售的大众是完全相同。但是消费者观念却不一样。在美国，没有人会想到要买辆大而漂亮的大众车。在美国消费者的心目中，大众车则意味着小而丑。（见观念竞争法则）

本田公司作为大众公司的一个强而有力的竞争对手，为了使其产品在美国争取更多的市场份额，它们生产了一种新命名为阿库拉的豪华汽车，而放弃采用本田的牌子。甚至为了区别这种车有别于本田牌汽车，它们不惜高价建立专门经销阿库拉车的销售系统。作为日本打入美国的第一种豪华车，现在阿库拉在美国市场上的销售量已超过了德国大众车。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。由于对老牌产品销路的担忧，使得市场领先者对新产品使用新商标有所顾忌。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。而通用汽车公司由于担心使用新商标会对其生产的凯迪拉克车不利，所以没有及时地向他们提出挑战。

后来，通用汽车公司生产了一种售价达54000美元的阿兰特车，它希望通过这一款新车去开拓凯迪拉克高档车市场，最后却以失败告终。因为在消费者的眼里，他们没有必要去花54000美元的钱去买一辆在别人眼里只值3万美元的凯迪拉克车。而且这也不能提高他们的身份。

其实，通用汽车公司本应该向梅赛德斯统治的市场中打入一种新牌号的车的。可是他们没有这么做。

在商品经济社会中，把握时机对于每个企业来说都是非常重要的。有时某种新产品的开发可能过晚，但也很有可能出现过早。美洲汽车公司早在50年代时就开创出了一种名叫纳什兰博勒的小型汽车。然而，深为遗憾的是，由于该公司当时资金的缺乏和勇气的不足，最后并没有将这种产品开发坚持下来。可以说是错过了时机。

作为企业，你如果希望自己的产品在消费者心目中生根，那么在事物的发展过程中耐心等待则是非常重要的。

第11章 远期效果法则——市场营销行为应注重长期的效力

若根据医学的研究表明，酒精是一种强抑制剂，在短时期内，通过对人的抑制神经系统的压制，酒精却像在发挥着兴奋剂的作用。

然而，许多营销行为也会出现一样的现象，某些作法的长期效力与其短期效力却刚好相反。喝酒究竟是欢乐还是痛苦？

当你在一些酒吧或宾馆里看饮酒者，他们欢歌笑语、豪情奔放时，你一定会说酒精是一种兴奋剂，它给饮酒人们带来了欢乐。可是到半夜三更时，如果你有幸目睹了那些曾经欢乐过的饮酒者倒在水坑里或正在给别人制造麻烦时，你也许感叹：喝酒也是一件痛苦的事情。

然而，许多营销行为也会出现一样的现象，某些作法的长期效力与其短期效力却刚好相反。

降价销售在市场经济活动中究竟是会增加还是会减少产品的销量？一般说来，在短时期内，降价销售会明显地增加产品的销售量。但若从长远利益考虑，如果降价销售后，许多的消费者则不愿再以正常的价格购买商品，那最终只会降低商品的销售量。

同时，降价销售不仅只说明可以用更少的钱买到一样的东西，而且还会给消费透露更为重要的一个信息，便是这种产品在平时的价格太高了。而在降价销售结束以后，这种有减价声誉产品的顾客便会越来越少。

也许，在你去过一些零售街区时，你会发现经常有一。连串的

商店都在橱窗内挂着降价销售的招牌。这是一些零售店为了保持一定的商品销售量，必须不停地降低商品的销售，以此吸引顾客。

在汽车行业，汽车的折扣销售活动不仅没能增加汽车的销售量，相反，还使汽车的销售量呈下降的趋势。在美国，汽车销售量下降已经历时五年了。

纽约市最大的家具经销商西曼斯公司由于每周都要进行一次降价销售，最后，该公司却破产了。

从长远来看，优惠券销售也不会增加其销售量，为了保持平衡销售，许多公司便实行每个季度都发放一次优惠券。可是当这些优惠券一旦停止发放后，销售量便会出现迅速下降。可以说，这些公司，不是在通过发放优惠券增加销售量，而仅是为了通过优惠券的发行使得销售量保持不下降。我们可以把优惠券比作一种毒品，吸毒者连续吸毒只不过是停止后的结果会过于痛苦。

无论怎样的优惠券销售、折扣销售以及其各种类型的降价销售都是为告知消费者，只有得到优惠券时才购买。假若一个公司从来就不发行优惠券，那又会出现什么样的情形呢？如沃尔玛公司、K·马特公司以及一些发展迅速的仓储式商店。这些大零售商实行的都是“每日都是低价格”策略方式，同时，它们也取得了巨大的成功。

在生活中，你所见到的几乎任何地方大多数是起伏不定的价格。超级市场和航空运输业便是典型的例子。可是在前不久，宝洁公司还是大胆地作出了实行一贯价格政策的决定，这也许会是一种趋势的开端。

这种短期受益而长期受损的事例在我们的日常生活中可以说是举不胜举。比如有一个人某天从一个大商场里抢得50万美元，被警

察抓到后，结果判了10年有期徒刑。这样你可以说他是一天赚到50万美元，或许你也可以说他是通过10年的辛苦劳动才赚到这50万美元。怎么想，这完全由你的个人思维而决定。

在短期内，通过国内货币的贬值可以扩大出口，抑制进口，刺激经济增长。但从长远来看，最终只会导致通货膨胀，经济衰退，巴西的经济现状便是一个典型例子。

比如在饮食方面，暴饮可以即时满足食欲，但若长期如此，便会导致肥胖甚至疾病等问题。

生活中有很多其方面，它们的近期效果和远期效果常常有着明显冲击。比如花钱、服春药、性生活等。然而究竟又是什么原因使得人们对市场营销行为的远期效果如此难以认识呢？

首先，我们来观察一下产品的商标扩展。从短期效果看，扩展商标毫无疑问会增加商品的销售。以啤酒行业为例，美乐好生活牌啤酒曾以“下班后慰劳自己一杯美乐啤酒”为广告词针对社会上的蓝领阶层开展了一系列的营销运动。在1971年，其产品的增长率已达到27%。使美乐啤酒迅速地占领了美国市场上很大的份额，成功地促进了美乐啤酒的销售。而由于美乐啤酒的市场巨大成功，不久后，美乐啤酒制商更加雄心勃勃，于1974年推出了小美乐啤酒。就这样，由于商标系列的扩展，一个出色的概念便被理没了。

尽管从短时期看，“美乐好生活”针对的消费者是蓝领大众，而“小美乐”适合的是雅士阶层，这两种啤酒和睦相处，形成互补优势。但从长远来看，这种品牌系列的扩展最终必然会导致某一种品牌销量的下降。

1979年是美乐好生活牌啤酒最为风光的一年。这年与小美乐啤酒的推出刚好相距5年，在这5年当中，美乐好生活啤酒的销售量从

860万桶迅速上升到2560万桶，差不增长了两倍。显示了商标扩展作法的短期效果。

可是其长期效果却不容乐观，1979年后，美乐好生活啤酒便出现连续13年持续下降的发展态势。到了1991年，其销售量只有580万桶，而且其下降趋势仍在继续进行。

没有例外，小美乐啤酒同样也被商标扩展深深地影响着其销售量。1986年，该啤酒制造商又推出一种名叫美乐纯扎牌的新品种，这种啤酒是这一新品种中的第一种产品。可是非常不应该地是，该啤酒仍然使用美乐商标。也许是巧合，同样是5年后，小美乐啤酒也出现它的鼎盛时期，之后不久，便也像美乐好生活啤酒一样，出现了持续不断的下降。

当然，商标扩展的远期效果不可是很显性的。它需要经过仔细的研究分析才能得知，特别是那些只去关心季度营业报表的管理者更是难以觉察。

在米歇尔罗伯啤酒身上，也有着与美乐啤酒非常相似的遭遇，在制造商们推出米歇尔罗伯淡啤酒4年后，一般米歇尔罗伯啤酒的销售量便达到最火红的时期，随后便出现了连续11年的下降。现在，米歇尔罗伯啤酒的四种类型销售量之和，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%。

同样的命运也曾降临过库尔啤酒，由于库尔淡啤酒的推出而使得一般库尔啤酒销售量的迅速下降。现在，这种品牌的销售量仅只有过去的1 / 4多一点。

王牌啤酒也不例外。因酒禁开放以后一直连年呈上升趋势的百威啤酒，而由于巴德淡啤酒的出现，在最近三年中也不断下降。

也许在人们看来，由于淡啤酒已经统治了市场，所以美乐、库尔和安候瑟一布刻啤酒厂商必须得扩展其原商标系列。也许你会认为所有的人都在喝淡啤酒，然而实际情况却并非这样。在推出小美乐啤酒十多年后的今天，淡啤酒仍仅占啤酒销量的31%。

在一些别的市场营销领域里，商标扩展的长、短期效果显现得更快。1985年，默加尼公司推出了可口可乐时装，到1987年，便有了2.5亿美元的市场批发额。然而，一年后，这时装却突然失去其原有的魅力，这样，在公司仓库出现了大量的产品积压。

遭遇了同样经历的还有唐纳德·特朗普公司。唐纳德获了成功后，便迅速扩大经营范围，投入大量的资金。且都以特朗普命名其所有的经营项目，包括饭店、赌场、公寓大楼、航线等等。当时《时代》和《新闻周刊》都曾将唐纳德作为封面人物。

现在，曾经极为风光的特朗普公司已成为昨日黄花，负债高达14亿美元。然而究其失败原因，正是由于商标扩展最终导致了其短期成功而长期效果的失败。

事实证明，尽管看似简单的市场营销，但它却绝非是随便一个人便可以胜任的。

第12章 商标扩展法则——扩展商标系列，会留下商标雷向的印象

进行商标扩展的作法可以说是五花八门，每天都有不断新变化、新方法被发明。但从长期来看，在激烈的市场竞争中商标扩展策略并不是取胜的法宝。要是说，在市场营销活动中不遵守某一法则，便可以定罪的话，那么就会有非常多的美国公司要蹲监狱了。

在市场营销中，商标扩展法则是被人们违背最多的一条法则。更有甚的是，可以说这差不多都是自然发生的过程，而且还连续不断。它并不是在公司有意努力下人为发生的，就好像口袋里装满了东西，而不是有意使然一样。

比如某一天，一家企业生产一种产品获得高额盈利后，过几天，这家企业就马上将精力分散到多种产品，而出现由盈利变成亏损。

在前些年，IBM因集中生产大型机而盈利不少。可是到了现在，IBM几乎什么都生产，结果呢？却差不多还难以维持收支平衡。在1991年，IBM的经营收入为650亿美元，但收支相抵后竟然还亏损28亿美元，也就是说IBM平均每天亏损800万美元。

在IBM的产品中，除了众所周知的大型机外，还包括个人机、笔记本电脑、工作站、中型机、软件、网络、电话等等。可以这么说你们需要什么，它便能给你们生产什么。IBM还曾想过以简单机去进军家用计算机市场。

同样，使IBM损失惨重的业务领域还有：将Rolm卖给西门子公司，将复印机公司卖给柯达公司，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。

当一家企业在取得巨大成就的同时，也会给未来问题留下后遗症。就家喻户晓的微软公司来说吧，可以说在软件行业中最成功的公司便是微软公司，尽管它的规模只有通用汽车公司的五分之一，但它的股票价值却高于通用汽车公司。而微软公司的经营战略到底又是怎样呢？总的说来，就是多多益善。

微软最近声称，它将要寻求在应用于个人电脑领域的各类主要软件市场中的主导地位。其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。

听这口气，确实有点像当初的IBM公司，同时它也拥有了这名称所具有的各种消极含义，也许IBM的下一位便就是微软了。

本来已是个人电脑操作系统领域中的老大，但微软人仍在跟踪以下主要领域中的领先者：表格的领先者Lotus，文字处理领先者WordperFect，和商业图表领先者SPC软件出版公司。

现在，向新领域扩展成了微软公司的追求发展方式。为进军数据库软件领域，微软公司以第1章7亿美元的价格收购了Fox软件公司。其结果到底会怎样，往后的事实将证明一切。

然而微软公司这种战略的弱点，已多少呈现出了一点征兆。根据《经济学家》在1993年时报道：微软把一系列的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。它们包括从大型机到小型机，从操作系统到管理人员绘制各种图表的图表程序。可以说，这样复杂的开发计划在软件行业中还没人获得过成功。曾经尝试过的IBM，面对的只是失败。

如果你在某一方面取得巨大成功后，便试图去满足所有人的要求，就已意味着你迈出了走向失败的第一步。正如一位管理者所讲的一样：宁肯在某一方面强，也不愿在所有方面都是弱者。

商标扩展，狭义地讲它是把一个非常成功的产品的商标用到他们计划推出的新产品上。比如说，某家企业在饮料行业取得了巨大成功，便马上把这个成功产品的商标用到服装或其他别的产品上去。

也许这种做法按理说并没有什么不对的，然而他们却忘记了市场营销是观念的竞争，而不是产品的竞争。在消费者的心目中，一个成功的产品是与其本身的商标是连在一块的。比如说，你要可口可乐，绝对没有人会问你是哪种服装一样。

所以，如果产品不与其本身的商标连在一块的话，而滥用商标，那么最后的结局是可想而知的。

进行商标扩展的作法可以说是五花八门，每天都有不断新变化、新方法被发明。但从长期来看，在激烈的市场竞争中商标扩展策略并不是取胜的法宝。

现在有一种流行的扩大市场占有率的策略，便是去创造新风味。它们认为产品的花色品种越多。其市场份额就越多，尽管这听起来很有道理，然而现实却不是这样。

在70年代末期，当七喜仅只是一种非可乐系列的柠檬苏打饮料时，它就拥有了5.7%的苏打饮料市场。然而在增加了金七喜、樱桃七喜以及混合配餐七喜等品种后，现

在，七喜的市场份额却已下降到2.5%。

在现实生活中，商标的扩展可以说遍地都是，随处可见。这也就是商店里充满各种商标的重要原因。

但是任何一类产品中的领先者绝不是商标系列扩展的品牌。像婴幼儿食品行业中，占有72%市场份额的哥宝领先于比奇纳特和亨氏，后两者正是扩展后的品牌。

虽然有非常多的事实已经表明商标扩展的结果是失败，但仍热衷于此的公司却是不少。下面则有一些例子：

救世牌饼干，救世牌口香糖？

象牙牌香皂，象牙牌香波？

比克打火机，比克长筒袜？

格奈尔时装，男人的格奈尔？

库尔啤酒，库尔饮料？

亨氏番茄酱，亨氏婴幼儿食品？

《今日英国》日报，“今日美国”节目？

坦克里杜松子酒，坦克里伏特加？

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？

莱维特牛仔裤，莱维斯鞋？

正如一些大型企业的老总们所讲的：扩大公司主要商标的作用，并用商标发展新产品。扩大使用高质量、畅销的产品商标总比

使用新商标更可取。坚守使用单一商标这一信念，将不断地将牌子使用到新的产品领域等等。

然而，大量的事实却证明，商标扩展是无效的。可是，又有那么多的高级管理人员对它为什么会如此的信任呢？其中一个重要原因便是，虽然从长期来看，商标扩展是无效的，但在是短期内它的效果却是非常明显奏效（见远期效果法法则）。同时由于对公司及其商标的强烈忠诚感，也使这些管理人员们变得鼠目寸光。虽然已有淡百事可乐和午前百事可乐的失败教训的前例，但不久后，百事公司仍然推出了永晶百事可乐，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。它们在竞争中提出向各个方向全速出击，他们却不知道正是这种商标扩展而葬送了它们的前途。

少便是多，今天，你若想成功，就得竭尽全力，去巩固和提高自己产品在消费者心目中的地位。

在过去，IBM曾经代表大型计算机，而今天它代表一切，这也意味着它什么也不代表。

曾经专长于经营耐用消费的西尔斯一罗马克公司，后来又发展日用消费品甚至还经营时装，试图去满足所有人的所有需求，结果却碰到很多的麻烦。

传统观念认为企业经营战略是应该包含一切的。也就是说企业现时及将来生产的所有产品和提供的所服务都应被包括到这些战略思想里面。

企业的经营战略就像是一个帐篷一样，这个帐篷要大到足以容纳所有你要装进的东西。

现在，IBM公司已经有了属于自己的计算机帐篷了，这个帐篷里不仅有现在各种型号的计算机，而且还要容纳将来的各种品牌。在像计算机这样发展迅速的市场中，当有新公司、新产品、新观念入侵时，IBM的帐篷将会被疾风席卷而去，尽管是IBM这样具有强大财力的公司，还是难逃厄运。所以，从战略的角度看，灵活的选择适当的领域和安营扎寨的地点是非常重要的。

通用汽车公司所采取的经营战略与IBM也基本上差不多，所谓通用汽车公司的营销战略，便是凡是在地上跑的他们都涉足。他们的产品有：轿车、赛车，廉价车、豪华车、卡车、面包车，甚至是电动车，几乎是应有尽有，无所不包。

进行商标扩展，对于非常多的公司来讲，它并不复杂。因为如果去推出一种新的商标，那么金钱和创意则复杂得多。首先，一个新商标要获得成功，它必须是一类新品种的第一个产品（见市场领先法则）；或者，新商标应当作为领先产品的对立面而存在（见针对第一法则），而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。所以，他们必须只有走商标扩展这条路了。

医治商标扩展的最好药方则是他们最为缺乏的勇气。

第13章有所牺牲法则——失去则是为了更好的拥有

在市场中，有三样东西是必须要牺牲的，它们是：产品系列、目标市场以及不断的变化。有所牺牲法则跟商标扩展法则恰恰是相反。也就是说，要有所得则必然会有所失去。

在市场中，有三样东西是必须要牺牲的，它们是：产品系列、目标市场以及不断的变化。

一、产品系列

对于一个没有成功的企业而言，完整的产品系列是一种奢侈品。只有去缩短自己的产品系列，而不是扩展它，这样，你才能有成功的机会。以埃默瑞空运公司为例。这是一家以航空货运服务为主的航空公司，它可以为你运送你想要运送的任何东西。如小件空运、大件空运、次日送达、定时服务等等，可以说其服务项目无所不包。

而同时为运输货物的联邦快运公司，其涉足面却要窄得多，它的营销重点是集中进行小件货物的次日送达业务。现在，联邦快运却比埃默瑞要大得多。

尽管联邦快运公司牺牲了其他服务项目，但它却以其“次日送达”的概念深入人心。如果谁要想保证自己的货物在次日送达时，那联邦快运则毫无疑问是他们的首选。

令人遗憾的是，后来的联邦快运并没有按其原来的目标继续，而是做了与埃默瑞相似的事情。为了实现它的全，球空运服务，联邦快运斥资8.8亿美元收购了飞虎国际航空公司的飞虎货运公司，而其昔日的“次日送达”特色却没有了。最后在短短的21个月中，

尽管联邦快运在国际业务中亏损达11亿美元也并没有达到其原来所期望的全球公司的地位。

市场营销不是产品或服务的竞争，它是一种智力、观念的竞争。在用户心目中，联邦快运公司是提供次日送达的快运公司，其优势或特征便是在次日送达业务方面。在转向国际市场后便有两个古典的难题一直困扰着联邦快运：第一，在市场营销中是将其国内名字用于国际领域，还是另起一个应用于全球的新名字；第二是怎样处理与已经领先进入国际快运领域的敦豪快递公司的关系。

这样“次日送达”的观念已经慢慢地远离了联邦快运公司。更不应该的是，联邦快运并没有去用一个新观念来取代它。

作为电池生产业的领先者永备公司，也与大多数产业发生的那样——出现了新技术。可是说高能电池生产技术是第一种改变电池业的技术。但作为一家已拥有了电池业第一名的企业来说，怎样去称呼自己新生产的高能电池，则需值得深思，也许把它叫做永备高能电池，实际上永备正是这样做了。

不久后，碱性电池问世了，很自然永备公司又将其碱性电池命名为永备碱性电池。这似乎是合情合理。

不久，一种专门的碱性电池系列被P·R·马洛里开发出来，该公司给了这一系列起了一个专门的名字：金霸王。

由于通过牺牲了在其他方面的扩展。经久电池公司的优势是使自己的“经久电池”的要领深入人心。它们在广告活动中宣称：永备公司生产的电池的使用时间仅只是金霸王电池的一半。

然而当永备公司将其碱性电池命名为“劲量”牌时，电池市场中的领先地位已经被金霸王所占据了，可是那时已为时已晚。

在五彩缤纷的商界，有着两种不同类型的人和企业：第一类是大的，是一些经营多样化的全才。另一类是小的，他们是某千方面的专才。如果说最有效的市场营销战略是商标扩展和多样化经营的话，那毫无疑问，占据优势的肯定是一些全才。然而事实却不是这样，这些人中的前进道路并不是一帆风顺。

全才并不坚强。以克拉夫特公司为例，大家都知道卡夫这样商标知名度很高。克拉夫特只占果冻和果酱市场份额的9%，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”仅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%。

在商品零售业中，可以说目前处境最为困难的零售商便是百货公司。而所谓百货公司便是人们心目中那些卖所有东西的地方。然而正是由于这一点使这些百货公司陷入困境。

目前，已经遭受到了破产结局的有坎皮尔、L·J·胡克、金贝尔，正在申请破产的有埃姆斯百货公司和希尔斯百货公司等，就连曾经是世界上最大百货公司——梅西，都没有逃脱申请破产的厄运。

同样趋于破产的国内百货公司，在大量研读了有关营销方面的书籍后。对所经营的商品进行选择，最该公司决定集中精力经营盈利商品——玩具。在决定集中经营玩具时，国内百货公司便将更名为“R”字美国玩具公司。在美国，已有20%的玩具其零售生意由“R”字美国玩具公司经营。并且得到了非常丰厚的回报。在上年财政年度里，该公司便从55亿美元的销售额中获得3.26亿美元的利润。

之后，“R”字美国玩具公司的经营模式的成功为许多零售连锁

商店所效仿。比如办公用品供应商斯特普尔斯公司和布洛克伯特影像公司就是典型的例子。由专而精则是这种模式最为显著的特征。

通常说来，在零售业中成绩非常突出的基本上是一些专营公司。它们有：

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。

耐克鞋店——经营运动鞋。

二、目标市场

拿可乐市场来说，在消费者中先声夺人，并建立牢固地位的是可口可乐。在20世纪50年代时期，百事可乐的销售额仅占其强大竞争对手——可口可乐的1 / 5。面对异常强大的可口可乐，百事可乐做了它最应该做的事情。

在20世纪60年代时，面对实力雄厚的可口可乐，为了争取更大的市场份额，百事可乐采取有所牺牲的法则，毅然放弃了除青少年外的所有市场。高价聘请迈克尔·杰克逊、莱昂内尔·里奇和唐约翰逊作为自己的偶像，取得了开发青少年市场的巨大成功。

经过还不到一代人的时间，百事可乐便迅速地缩小了与可口可乐间的差距。现在美国，它仅只比可口可乐少10%的市场份额。实际上，在许多超级市场中，可口可乐的销售量还不如了百事可乐。

取得巨大成功后，不断扩大其“帐篷”的经营模式一直引诱着

百事可乐，最近它终于屈服了。它们认为昔日的青少年一代已经长大成人。为此，便进了重大的营销战略转变。其目标市场也由原来的青少年到了全体大众。

在采用新的营销口号“你必须享用它”的同时，百事可乐聘请了像约吉·贝拉和里吉斯·菲尔这样的老年人来宣传它们的产品。

在以前，过份集中于青少年应该说是百事可乐的惟一美中不足。菲尔·杜森佰说过：如果当初百事可乐稍微扩宽视野，以更大的营销网去吸引消费者，也许得到会更多一点。

根据全球一些极具权威的杂志评价，世界上最为强大的商标是可口可乐。当同样走红的百事可乐以更为集中的经营战略与这世界上最强大的商标非常接近时，百事可乐为什么不继续走下去而去改变其强有力的战略呢？

真是恨铁不成钢！这如同一种宗教信仰似的，它们迷信的是网越大，里面的消费者就越多。然而事实并非如此。以百威啤酒为例，在推出百威啤酒时，不论是男是女，是黑是白，只要年龄低于21岁的消费者，便是百威的目标市场。

还有香烟广告，特别是老牌子，总是免不了同时包括一个男和一个女人。原因很简单，由于大多吸烟者是男人，所以肯定在广告中有男人。但在它们已经得到了后，香烟制造商为了扩大市场，自然也就还想去得到了女人们。

然而菲利普·莫里斯却不是这样的。它的目标是男人，而且还是男人中的男人——牛仔，其商标是万宝路。目前在美国，万宝路香烟在男人和女人中都是销量最大的同时，万宝路也是世界上销量最大的香烟。

然而营销目标并不等同市场。比如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岁的人，但却可以把自己当作29岁的人一样同样饮用百事可乐。

万宝路的营销目标是牛仔，但其市场也是所有的人。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）。

三、不断的变化

在现实中，也许没有一本书告诉你必须要在每年财务决算时都要改变经营战略。

如果你想保持永久地位，从一开始就不要改变它，便是最好的方法。如果你去追随市场的潮流和风头，那么注定你将失败。

曾经是一个以很出色的专业化为特征的大众快运航空公司，它的航线的价格非常低而且实惠，只飞往一般的城市，也正是由于这些票价足够便宜等特征吸引着其顾客。甚至在有人登上飞机后还不知道自己要去哪里。

取得成功后，大众快运航空公司便迅速扩大其目标市场，投资购买波音747这样的设备，开始飞行客运热线，芝加哥、丹佛、欧洲等等都有它的航班。购买了前线航空公司、装修机舱、增设头等舱试图去满足所有人的所有需求。

而结果却是很快便开始出现亏损，在走投无路时，最终将自己卖给了得克萨斯航空公司。最有趣的是，得克萨航空公司却为之做大众快运航空公司应该做的事情——上破产法庭。

白色城堡快餐公司则不同，它的经营模式一直未变。白色城堡现在看上去仍和60多年前没有什么不同，同时它现在的出售价格仍

与以前一样低得简直让人难以置信，且它的产品仍是与当年同样“冰山”。可是谁也没想到白色城堡的店均营业收入已经超过了100万多美元。已经高于汉堡大王，直追麦当劳了。

只有有所牺牲，才能获得成功。

第14章对立特征法则——所有产品，都有与之相对立的有效特征

真正的最有效的做法便是去努力寻找与市场领先者相对立的特征。用这些不同于领先者特征去与之相争抗衡。注意这里强调的不是相似，而是对立。在前面，我们已经讨论过不应与自己的竞争者拥有相同概念和想法，你的概念应该是你专有的，你的特征也必须有自己的独特性。

有非常多的公司去模仿市场领先者。因为这些模仿者们认为，市场领先者懂得是怎样去做才是最有效的。然后再去模仿他们。这听起来似乎合乎情理。然而，这样的想法却是错误的。

其实，真正的最有效的做法便是去努力寻找与市场领先者相对立的特征。用这些不同于领先者特征去与之相争抗衡。注意这里强调的不是相似，而是对立。

最早的可乐产品是可口可乐，同时也是老年人的选择，但百事可乐却成功地选择了年轻一代作自己的目标市场，进而取得了巨大成功。

比如在消费者心目中，有着防蛀概念的是佳齿牌牙膏，而其他品牌的牙膏则应当避免再使用这一概念，而应当发掘其他特征，像：洁白牙齿、味道好、气味清新等。

前面已经说过，市场营销不是产品竞争，而是思想观念的竞争。要想在竞争中获取成功，就一定要有自己独特的思想或特征，并为之付出努力。否则，你就只能用非常低的价格去吸引消费者。

在竞争中，每种产品特征并不平等。对于消费者而言，某些特

征比其他特征更为重要。所以，你一定要尽力去找到最为重要的特征。

牙膏最为重要的特征是防蛀，所以应当拥有它。但概念专有法则已经指出这样一个简单的事实：就是如果你的竞争者一旦成功拥有了某种产品的某一特征，可以说，这种特征便是一去不复返了。你只有再去找到另外一种与之相对立的特征，并努力使自己在这类产品中取得领先地位。当你努力拥有这一独特的特征后。然后再通过各种渠道大力宣传这一特征的价值，争取广大消费者的好感和信任，从而去增加你产品的市场占有率。

多年以来，在计算机王国里，IBM最显著的特征便是“大”而“强”，并因此取得了巨大的成功。后来，许多计算机企业都试图以这些特征而抢占市场，最后均以失败而告终。美国无线电公司，通用电气公司(GE)、UNI-VAC、巴勒斯公司、霍尼韦公司、NCR，以及数据处理公司都曾为此花费大量的金钱。后来，与这些公司不同的是，一颗来自波士顿的新星Avmonk公司抓住了“小”这一特征，生产微型机。在当时，几乎所有美国人都需要“大而强”的产品，而Avaonk公司却去生产微型机，对许多公司来说是难以理解的。今天。昔日的“小”字辈已经发展到了严重威胁IBM这个大型机王国的程度了。

大家知道，目前世界最强大的剃须刀片生产商是吉列公司。它对那些别的公司引进与其现有产品特征恰好相对的产品是非常关注的。在同行中，吉列公司一直是依靠技术生产各种剃须刀片及刀架并且该行业居于主导地位。当一家法国的后起之秀以具有“一次性”的新特征剃须刀与之竞争时。立即就引起了吉列的重视。它停止以美国人喜欢大的、贵重的和高技术的剃须刀为根据而全力发展自己的研究。

之后，吉列便迅速闯入这一新产品领域，经过大量的投资，开始生产以“好消息”命名的一次性剃须刀。最后，功夫不负有心人，吉列在一次性剃须刀中获得了巨大的成功。

现在统治着的一次性剃须刀的已是吉列生产的“好消息”剃须刀，而统治着整个剃须刀市场又是一次性剃须刀。所以说，新特征产品开拓市场的潜力是难以预料的。作为你的竞争者，一定要认真对待。

在汉堡大王试图想和麦当劳的“快”的概念竞争时，它究竟应该做些什么呢？用与之相对立的概念？而“快”的对立特征是“慢”，这毫无疑问违背了快餐业的主旨。

但你到一些麦当劳店去瞧瞧，便会发现麦当劳还有另外一个概念，那就是“儿童”的概念，麦当劳中的设置就能证明。这是一个孩子们拖累父母的地方。如果麦当劳面向的是儿童，那汉堡大王则可以把目标瞄准成年人，其中还包括不想被当作孩子的孩子们，可以说汉堡大王实际亡要面对的就是10岁以上所有人的巨大市场。可口可乐与百事可乐竞争曾生动显示出的机会正出现在这里。

尽管这样做会使汉堡大王必须要牺牲所有的小孩市场。但这只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”进而大大地提高自己的形象（见针对第一法则）。

在开展营销活动时，就以“大人”为主题去宣传自己产品的新特征，请大人们到汉堡大王来品尝烧烤的味道，使“大人”这一新特征深入人心。

可以说，这样一个强而有力的营销计划是足以令汉堡大王的竞争对手——麦当劳的管理者手忙脚乱一阵的了。

第15章坦诚相见法则——让别人在你承认自己的短处时来发现你的长处

在你听到“首先承认自己的不足是使自己产品深入人心的最有效的方法”这个论断时，是否会感到震惊呢？而在这里要强调的就是“先承认不足，然后再将其变为优势”。承认自己的弱点和不足并不是公司和个人的本性。一直以来，在我们头脑中被不断地灌输着的是一些积极思维的思想，这些思想的主旨和目标是希望我们努力向往的一面。

然而，在你听到“首先承认自己的不足是使自己产品深入人心的最有效的方法”这个论断时，是否会感到震惊呢？而在这里要强调的就是“先承认不足，然后再将其变为优势”。

“阿维斯并不是租车业的第一，它只是第二位。

“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。”

也许有人弄不懂。在营销中怎能如此坦诚？

第一，同时也是最重要的，坦诚能够让人解除对你的戒备。你對自己任何缺点或不足的陈述都会立即被接受为真实。相反，如果你自夸自诩。人们对你更多的则是怀疑。特别在一些广告宣传活动中更是如此。

第二，承认自己的弱点，没有人会有过多的怀疑，但若是大力宣传自己的优点或特长，则只有通过事实的证明，才能最终为消费

者所接受。

“大众1970车在近期内还将是丑小鸭”。这句话能给消费者留下的大众车的印象便是：尽管这车并不美观，但质量一定可靠。

“卓依，世界上最昂贵的香水”如果人们愿意花300多美元去买一盎司卓依，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。”在美国，自己的名字是不会随便滥用的。特别那些家族式公司是没有人愿意用自己的名字去开玩笑的。然而，斯马克家族却这样做了。斯马克能成为果酱和果冻产品中最知名的商标，这应该是一个非常重要的原因。假如你没有一个好的名字，那你只有两件事情可做：要么改变它，要么取笑它。但绝不能够无视它。如今，在超级市场里，像加布林格、格罗斯奇、以及格雷迪克这些品牌酒也许再也不会出现在你的视线里了吧？

“阿维斯只不过是租车的第二名。”可是为什么还会有那么多用户租用它呢？因为每个人都知道，正由于阿维斯只是第二位，所以他们要更加努力地去工作。

在市场营销中，某些观念在人们的头脑里一经形成，就难以改变。对于那些显而易见的缺点或不足一定要善于承认，要努力利用已在人们心目中形成的观念，而不是去积极回避这些东西。通过利用这些显而易见的东西来使消费者接受自己。像阿维斯“承认第二位”的营销计划是非常出色的，被广告的用户们所接受。

在以前，对于积极思维，人们是过高地估计了它的优点。特别是在通讯与信息传播的爆炸式发展的今天，大多数公司都在极力宣扬自己产品的优点，使人们不得不对这些极力向自己销售一切的公司越发采取谨慎与戒备的态度。

但如果有一家公司在宣传自己产品时公开承认自己的弱点，这样可能还会更加容易引起人们对它的关注。假若有一个人找到你，诉说困难时，你一定会很注意倾听并愿意提供帮助。相反假如有一人总是在向你炫耀他的优点和特长时，听多了你会产生厌烦情绪。

慢慢地，当你已成为人们关注的对象时，你便可以进行积极的宣传，这就是你在市场营销活动中所应做的。几年前，针对李施德林漱口水那些非常不好的味道，斯考波便以“好味道”牌产品打入漱口水市场。

然而，面对斯考波挑战。李施德林没有什么强词夺理、针锋相对的行为。因为，如果李施德林去极力强调自己产品味道并非那样坏的话，其结果只会通过自我表白而增加人们对自己的坏印象，反而使事情变得更糟。这时候，李施德林出色地应用了坦诚相见法则，它们公开声称本产品是“使你一天憎恨两次的漱口水”。

当该公司通过坦诚相见的方式承认了自己产品味道不佳和人们的厌恶后，便迅要进入了一个新的营销主题，即“李施德林会消灭大量细菌”。

这样，这一气味的危机便被公司的高度坦诚所克服了。消费者们认为，气味像杀虫剂一样的东西一定能消灭细菌。

还有一个成功的例子便是通用食品公司。它很坦诚地承认自己葡萄果仁麦片是需要“食用一阵方能体会其品味”。建议消费者们去试用一个星期。最后其销售额迅速地上升了23%。

然而，坦诚相见法则并不是万能的，在使用时一定要谨慎而高明。首先，你的弱点必须是已经被广大消费者所公认的弱点，消费

者能够立即认同你的坦诚。否则，只会让你的消费者变得迷惑不解。其次，必须要立即进行大力的宣传。要懂得，坦诚的目的是为支持你的长处，赢得更多的消费者，而绝不是道歉。

诚实是最好的策略，这正印证了一句古老的格言。

第16章惟一策略法则——能产生重大效果的方案只有一种

在市场营销中什么才是最有作用的呢?历史的经验教育我们,是那些惟一的、大胆的突击。在某些既定的场合里。可以产生实质性效果的应是特定的某一种行动。在许多人的眼里,市场的成功是大量高超努力的结果。然而,当这些人同时选择并实施多种战略且投入了足够的努力时,但最终的结果却并不如意。当你如果是为某个领域中的领先者工作时,而你却去实施多种不同营销策略的话,那绝对只是在浪费你的资源。要知道企业发展的最好

方法绝不是去做一切事情。

而对于那些不是在为领先者工作的,他们却总是去试着做与领先者所做的同样的事情,他们希望做得更好。风云人物萨达姆曾说过:“我们所必须做的一切就是更加努力的战斗,而且一切努力都将成功。”然而,在市场营销中,成功的秘诀并不是更加努力地工作。

其实,努力的工作还是轻松的工作,其结果的差别并不大。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。

那么在市场营销中什么才是最有作用的呢?历史的经验教育我们,是那些惟一的、大胆的突击。在某些既定的场合里。可以产生实质性效果的应是特定的某一种行动。

通过对战局的研究,成功的军人要计划出一个出其不意、克敌制胜的突击方案。然而要找出这样的一个方案却并非易事,更何况要去寻找多个的这样的方案,那更是难上加难了。

著名的军事战略家、作家利德尔·哈特称这种大胆的突击为“最小预期行动”。在第二次世界大战时，诺曼底被反法西斯盟军作为登陆及向德国反功的地点。在当时德军眼里，诺曼底的海底岩石及海岸是不利于登陆的，可是令人德军意想不到，这里正是盟军选择登陆的最佳地点。同时也因这次举世闻名的诺曼底登陆的成功而加速了德国

法西斯的灭亡。

市场就好比战场。在市场营销中，通常情况是你的竞争对手并不会给你留下太多的机会，很可能只有一个惟一的薄弱环节，你只有去全力攻击这个环节，才会有成功的机会。

在这些案例中，汽车工业可以说是非常典型的。许多年以来，中档车一直是领先者的主要优势，通用汽车公司依靠雪佛兰、旁蒂亚克、突兹莫比尔、别克以及奥迪拉克这样一些车型，轻而易举地击败了福特、克莱斯勒以及美洲汽车公司的进攻，使得通用汽车公司对汽车的统治成为一段商界传奇。

人们知道，汉尼巴尔通过走一条认为不可能穿过的路径越过了阿尔卑斯山。希特勒选的是法国将军们认为不可能为坦克所穿过的地带，使他的装甲师通过了阿登。这就是未可预料性。

在近几年，通用汽车公司只遭到两次外界的猛烈攻击，两次的目标都是它的侧面部位。在低档的小型车方面，日本人送来了丰田、尼桑、本田等。在高档的豪华车方面，则是德国人的梅赛德斯和宝马汽车。

在德国人和日本人的强烈冲击下，通用汽车公司不像以前那样轻而易举就粉碎了它们的进攻。这时，只有投入资源以加强其高、

低档产品的压力，才是通用汽车公司的最佳出路。比如，相对于昂贵的德国进口车来说，凯迪拉克实在是太便宜了。

可是在竞争中，通用汽车公司为了减少生产成本、保持盈利却做了一件非常不应该做的事，即决定把多种档次的车采用同样的外形式样。一时间，在人们的眼里，雪佛兰与旁蒂亚克、奥兹莫比尔与别克几乎是同一个模样，谁是谁简直难以分辨。

这样，通用汽车公司在中档车市场上的有利条件，便被这些看上去一个样的车大大地削弱了。而这时的福特公司以此为契机，把自己生产的突破欧洲风格的金牛座和黑貂迅速打入市场。不久后，阿库拉、凌志和无限等日本汽车也相继出现在消费者的视线中。如今，通用汽车公司已不是整个汽车行业的强者了。

再瞧瞧可口可乐。如今可口可乐实行“两线作战”与其竞争者进行竞争。它希望通过传统型可乐和新可乐去重现昔日的辉煌，但就算传统可乐重新获得其原有市场，那也只是在勉强维持罢了。

在消费者的眼中，可口可乐广告词的确是太多了。比如“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”、“我们将满足您的口味”等等，如今它的广告词是“你不能否认事实”。然而，这样做却没有什麼大的效果，也没有增加它的多少市场份额。

在亚特兰大的会议室里的墙壁上，可口可乐的新口号贴满墙壁，这当然是那些可口可乐的先生们所为。它们的最新创作的广告片，都是由公司的高级管理人员集体讨论决定的。具有高度的严密性和组织性。当然，若从理论上讲，如果你毫无规律地想出所有你可能想到的新语音，你或许能碰到正确的语音，然而，这种工作方法是没什么效率的。

可口可乐绝不能只局限于去抢别人的生意，它应该要有突破性或实质性的进展。正如大家所观察到的，可口可乐只能是一方面后退一步，另一方面再向前进一步。要以退为进，这样才能最终稳固地占领足够的市场份额。

首先，由于可口可乐是“两条阵线作战”，所以必须要求可口可乐先缩小其阵线，放弃新可乐。因为作为一个失败或使人窘迫的品种，新可乐的存在使可口可乐的惟一有效的武器的使用都要到了极大阻碍。所以，只有放弃。

其次，在新可乐的顺利引退后。按照集中精力的法则可口可乐便可以重新使用“真正的饮料”这一概念同百事可乐相竞争。

在市场营销中，可口可乐应率先发起攻击，通过电视或其他合适的媒体，向百事可乐的新一代消费者们这样宣传：“孩子们，我们非常尊重你的选择，但你们想喝真正的饮料的时候，那可口可乐为你准备好了”。在百事可乐还未失掉自己的这一消费群时，这可能将是使百事可乐消费群溃散的一个开端。

这一个易行、有力的营销战略。可以说，目前它的确是可口可乐公司的惟一可行的做法。只有这样，可口可乐才能去有效地利用其深入人心的惟一概念——“真正的饮料”。这将是其与百事可乐竞争的最锐利的武器。

为了这惟一的概念和举措得到确定。市场营销人员绝不能对市场上的东西一无所知，他们必须要亲身去市场营销的第一线，真正懂得怎样做是有效的，怎样做于事无补。也就是说，他们必须要实际介入市场竞争中去。

失误的代价是巨大的。如果要将重要的营销决策权下放而产生不良后果的责任由管理人员来承担，根本是不可能的事。这里通用

汽车公司便是很好例子。当其经营大权被财务管理人员接管了后，营销计划便惨遭失败。因为这些财务人员关心的只是数字。他们不懂得什么叫牌子。很自然，最后的结果便是，其销售量与其商标的声誉一起下降。

只有亲临市场竞争的第一线，你才能真正地发现或找到这种惟一的举措。

第17章不可预见法则——市场竞争无法预见未来

虽然有着成千上万台的计算机和大批的气象专家，但对于三天以后的天气状况仍没有人能准确地把它预测出来。因此，对三年或更长时间后的市场竞争，你又怎么能够期望人们去对它作出准确的预测呢？

对于未来的市场竞争，没有人能对其做出准确的预测，市场营销人员也不要试着做到这一点。

可以说，绝大多数市场计划都只是对未来的一种假设而已。而且，这种假设通常是不正确的。

IBM公司以前制定了一套规模非常大的市场营销计划，它曾试图把其主机和所有的个人机进行联机。这一系统被公司命名为“事务先知”。但IBM公司没有想到的是，由于SUN微系统公司、微软公司以其他公司的迅速崛起，在激烈的市场竞争中，这个营销的计划没有成功。也许“事务先知”确实预见了一切的事情，但对于激烈的市场竞争，它却失算了。

在市场营销计划中，由于不能正确预测竞争者的反应，这是导致计划失败的一个主要原因。

很多人认为，美国人是缺乏长远观点的。他们的最大毛病便是其管理人员在问题思考时过于短视，由于没有长远计划，事情就一定会变得一团糟。

从表面看来这些担心确实存在，但更为重要的是，一定要真正地去弄清楚这里什么是长期计划，什么又是短期计划。实际上，大多数美国公司存在的问题与其短视的营销思维方式并没有太大的联

系。其短视的财务观念，才是真正的问题存在的焦点。

绝大多数公司在掌握经营情况时，去过多地依赖于季度报表，这里就是问题所在。可以说，公司既生在这些数字上，同时也灭在这些数字上。应用这一方式最典型的例子便是国际电话电报公司中知名的哈罗德·吉宁。他身先士卒，亲自上阵，对其管理人员进行大力督促，迫使他们不断提高公司的盈利水平。然而这样苦苦经营的结果则是花费了大量的人力、物力、财力，建造了一座却是处于风雨飘摇之中的危房。现在，国际电话电报公司可以说只是以前剩的一个空框架罢了。究其原因，我们不难发现，尽管其拥有优秀的会计的人员。但它的市场营销却太糟糕了。

在那些只重视数字，不重视牌子的财务人员掌管通用汽车公司之前，其经营活动是极为良好的。在这些财务管理人员掌权后，艾尔弗雷德·P·斯隆的细分不同品牌的计划被批准。为了实现其短期内的经营指标，各个分部的负责人便努力赶着中档车的市场潮流。

作为一个好的短期计划，它不仅要提出细分产品品种，而且还应有公司组织的手段和保证。之后，为扩大这一想法，还必须得再建立与之相协调的长期营销规划。这里应该注意的是，它不是一个长期计划，它只是一个长期的发展方向。

汤姆·莫纳汉制定的多米诺比萨饼公司的短期计划是基于对“送货上门”和建立快速、高效发达系统的创意。而尽快建立第一家遍及全国的送货上门的连锁店系统则是其长期的发展方向。

只有在拥有足够的特许权以便进行全国的广告宣传之后，莫纳汉才能拥有“送货上门”这一概念。而现在，价值已达26.5亿美元的多米诺公司，它的送货上门业务占其同行业的40%，但莫纳汉却从来就没有一个什么复杂的10年、20年之类的长期计划。

那么你究竟应该去做些什么才能去对付不可预见性呢？我们知道在市场竞争中，尽管你对你公司的未来不能够进行准确地预测，但它们未来发展的趋势你却是可以把握的。通过这种途径，你就一定能在形势的发展变化中获得优势。比如近来，美国人日益增长的重视健康的倾向便是这种趋势的一个非常典型的例子。可以说，这种倾向对于许多企业是契机，特别是为一些生产健康品的企业打开了市场大门。健康选择牌冷冻主菜在最近取得的巨大成功，便是由于对长远发展趋势很好的把握取得成功的一个典型例子。

在1989年时，康阿格拉公司推出了“健康的选择”。尽管在康阿格拉公司以前，就已有大量的低钠、低脂肪的名牌产品在市场上涌现，可是由于对概念的扩展，这些健康的产品便很快地被埋没在被扩展后的品牌系列之中，没有在消费者心目中留下深刻的印象。正因为如此，康阿格拉公司便很幸运地成为了第一家用简单的名字与概念，从经济的趋势中获利的公司。

可是不幸的是，由于其在往后的市场营销中违背了有所牺牲的法则。其规模也将“健康选择”系列扩展到主菜以外的其他商品，最后使得“健康选择”的概念在扩展后的系列品牌中被埋没了。

对市场发展趋势作简单推断，在如今激烈的市场竞争中可以说是非常危险的做法。有非常多的公司对于有关趋势的存在时限进行判断确实是过于简单。假若预言家们前几年的推断得到了应证的话，那么现在所有人都就该是吃烤鱼或烤鸡，但目前的汉堡包却仍在流行。

同时普遍存在一种认为将来会重现今日的观念，也是非常糟糕的。假如你认为一切都不会变化时，实际上就等于你是在与认为将来一定会发生某种变化一样肯定地预测未来。然而，“没有预见到的事情却总会发生”。

虽然把握发展趋势可以作为应付不可预见之未来的有用工具，但对市场的研究带来的常常不是帮助而是更多的是问题。对于过去，可以通过调查研究去评价。但作为一个新的思想和新的概念几乎是不可能评价的。事实上，也没有一个人有一个对未来评价的参照系。在进行现实的选择之前，是没有人知道自己究竟该做什么的。

施乐公司在它开发普通纸复印机前进行了对市场的研究，经过调查研究得出结论：在人们得到一张热敏传真复印件时，只需花第1章5美分的费用。而对于进行一次普通纸的复印，又有谁会愿意花去5美分的费用呢？

然而，对于得出的这一结论，施乐并不在意，也没有为之而改变什么。没多久，施乐公司取得了巨大的成功。

建立起具有极大灵活性的企业组织，可以说是应付不可预见的未来情况的重要方法之一，在你所经营产品的市场开始发生根本性的变化时，这时候，若想不被竞争所淘汰，让自己的企业 and 产品长久地生存下去，那你就得同意进行改革，而且动作要快，以便能迅速适应市场变化。

由于对汽车小型化的变化趋势反应迟钝，为此通用汽车公司曾经付出巨大代价。

同样不能及时地认识到计算机微型化的发展趋势，IBM也因此留下了深深的遗憾。

今天，大型机和微型机两者共同的真正威胁便来自工作站。因为工作站能够以非常低的成本而提供巨大的计算能力，所以，要想保持在电子计算领域的市场领先地位，IBM则只有去跟由SUN微系

统公司和惠普通公司所占据的产品领域中，争夺市场的份额，努力谨慎地和对手展开市场竞争。

迅速推出新的产品类型这应该是一个很自然的做法。就目前看来，IBM最有利的机会大概是，把其新的高能工作站命名为“PMS”，就如以前曾经成功地使用过“PCS’”一样。

“PM”是“个人主机”的代表，这样新型桌上机的快速和高能这两个产品特征，便被这两个属名戏剧性地抓住了，两者同时都是IBM已拥有的概念。这两者的结合将会形成十分强大的力量。

也许在IBM内部会出现阻碍使用这一概念的问题。因为人们会认为，如果这样的话，IBM本身的个人机和主机两个部门，会同时变到“个人主机”这一术语的严重冲击。公司这两项重要的收入来源，便很快会被“个人主机”所摧毁掉。这样一来，来自主机和个人的两部门的人员便会对这一新概念提出抗议。

也许个人主机产品的确可以破坏掉IBM的其他两项收入来源，但作为一个公司要生存、要发展，那就必须应具有以新的观念向自己挑战的胆量与灵活性，这一点是非常重要的。尽管变革是非常的不容易，但它却是应付不可预见之未来的惟一方法。

然而，“预见未来”并不是去对未来进行投机。可以说二者是完全不同的两码事。

对于未来的市场竞争，没有人能对其做出准确的预测，市场营销人员也不要试着做到这一点。

第18章 骄兵必败法则——骄傲常是因为成功，但骄傲必定导致失败

在市场营销中，你若越相信自己的商标或公司的名称，就越容易，掉进商标扩展的陷阱。在出现问题或麻烦时通常会认为这不是牌子的问题，因为你始终相信自己有一个绝妙的名字。而结果则是，骄傲导致失败，傲慢导致毁灭。可以说要想在市场营销中取得成功，自负是其最大的敌人。实事求是，才是我们所需要的。

当人们在取得成功或胜利时，他们考虑问题时常常会变得主观起来，常常会以自己的判断来代替市场的需求。

人们往往会因为胜利而冲昏头脑，而在经受耻辱后又会变得清醒起来。一般来说，人们在被胜利冲昏头脑之时，是很难集中精力去做好重点工作的。唐纳德·特朗普和罗伯特·马克斯韦尔两公司便是非常典型的例子。

特朗先生的战略犯了商标扩展的大忌，该公司将其所有的产品都冠以他自己的名字。通常说来，非常自负的人是没有谁会承认自己自负的。正如唐纳德一样。他常常抱怨人们如何责备他的自负，并强调这根本不是事实。然而同时，只要你注意到他办公桌旁地板上的三英尺高的金黄色的大“T”字，这已经就说明了一切。

在市场营销中导致草率实行商标扩展的政策的决定因素，往往是因为企业或某产品的成功。在一个品牌获得成功后，在公司看来，他们会毫不疑问地认为导致成功的最主要原因就是牌子，之后，他们就会非常急切地给其他产品也都冠以同样的名字。

然而事情的真相并不是这样的，尽管一个不好的名字可能会妨碍一个产品的业务，但真正使产品出名的却不是靠它的牌子，而是

因为实施了正确的营销计划才有牌子的出名，或者说是由于你采取的措施与市场营销的基本法则相一致的结果。你领先使你的产品深入人心，你专注于重点产品，你抢先拥有了有利的产品特征，最终导致你的成功。

成功会使你更加自负，会使你将自己的知名品牌迅速用到其他产品上去。其最终的结果也将会如唐纳德·特朗朗的案例所显示的那样，即：短期的有效和成功却带来长远的无效和失败。

在市场营销中，你若越相信自己的商标或公司的名称。就越容易掉进商标扩展的陷阱。在出现问题或麻烦时通常会认为这不是牌子的原因，因为你始终相信自己有一个绝妙的名字。而结果则是，骄傲导致失败，傲慢导致毁灭。

多米诺比萨饼公司的汤姆·莫纳汉就充分地认识到了这一点。作为一个高级管理者，他常常告诫下属，自负可以将人引入歧途，要求其下属们要实事求是。当一个人在成功后便开始认为自己就可以做到一切，在以前，多米诺比萨饼公司就走过这样的弯路，它曾经一度经营冷冻比萨饼，而结果却是惨败。正如汤姆·莫纳汉所说的：“在那些最宝贵的时期，如果我不是将精力浪费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。”

当然，自负也并不就是百害无一利，它可以是公司业务发展的一个有效的推动力量。但你却不能将自负的心理注入到市场营销过程之中。作为一个优秀的营销人员，他在市场营销活动中必须应做到像用户一样思考问题，把自己摆在用户的立场。而不应该把自己对现实的看法强加在具体的营销场合中。尽管不可否认世界是由各种观念构成的，然而在市场营销中真正起作用 and 值得考虑的却只有用户的观念。

由于事业取得的巨大成功，像通用汽车，西尔斯—罗马克和IBM这样的公司很快就变得骄傲起来了。他们盲目自信，以为在市场中没有自己做不成的事情。而最终是成功导致了失败。

生产微型机的数据设备公司(DEC)一步一个脚印，从零开始取得了巨大的成功，今天它已是一个价值140亿美元的企业了。

同样也是因事业的成功，DEC的创始人肯尼思·奥尔森也逐渐变得自负起来，他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(KTSC)等不屑一顾。这样一来，也就等于计算机市场上的三项最重大的发展都被肯·奥尔森忽视了。而今，竞争的舞台上已经没有奥尔森的位置了。

随着公司日益发展和壮大，其高级管理者就越容易脱离市场营销的实际，这样就严重地影响了公司的向前发展。市场如战场，市场营销也跟打仗一样。可以说，实力的原则应该是作战的首要原则。一般说来，一个公司越大，队伍越大，具有的优势也就更多。

可是在市场营销的战争中，如果大公司不能将力量集中在那些已深入消费者人心的产品上，而去不断地扩展商标，那它的某些优势便会慢慢地失掉。

我们先看看通用汽车公司的罗杰·史密斯与罗斯·佩罗特之间的争论便会明白。作为公司董事会的成员，罗斯佩罗特常常利用周末的时间去走访一些汽车经销商并购买汽车，而罗杰·史密斯却对此置之不理，为此他就曾经多次受到罗斯·佩罗特的批评。

佩罗特期希望彻底推翻通用汽车公司的体制，他极力主张对闷热的停车房进行改造，取消公司高级轿车的专职司机和管理人员专用餐厅。在他的眼里，一个销售汽车的公司是根本不需要专职司机的。

作为一个公司的最高决策者，要想搜集反映现实情况的客观信息并不是一桩很容易的事情。也许你的公司中层管理人员告诉你的只是些听起来顺耳却又毫无用处的废话。他们可会只讲好消息，而对那些不好的东西，却是闭口不谈。

对此，微服私访可以说是一种非常可行的办法，特别是去调查了解经销或零售商这一层次的情况，这种办法尤其适合。在很多方面，这像是一个装成普通老百姓的领袖到民众间体察民情一样，其目的就是希望通用自己的亲身走访和考察，而得到民众对于现实情况的真实看法。

像古代的国王一样，通常公司的高级管理者是很少能得到其大臣们的真实看法的。跟王宫一样，公司里也有着各种阴谋诡计。

另外时间的分配也是一个非常重要的问题。就目前的企业体制来说。公司总经理们的大部分时间都是在所谓的联席会议、产业界活动、非董事会议以及礼仪性宴会中度过的，而真正花于实事方面的却并不多。

根据最近一项调查报告表明，公司总经理的时间是这样度过的：平均每周花费18小时参加各种“外部活动”，花17小时参加公司的会议，并花6个小时为这些会议做准备。而通常典型的公司总经理每周工作的时间为61个小时，在去掉前面的41个小时外，他们就只剩下20个小时可干别的事情，包括管理日常业务和深入实际。所以也就难怪这些企业总经理们将市场营销权力下放。可是到了中层或基层，很多东西要么是出现理解错误，要么就是索性被改变了，而缺点和不足又不能得到很多反应和解决，这样的长期如此，最终肯定会严重影响企业的向前发展。

由于市场营销的责任过于重要，是企业成败的关键，所以决不

能将其权力下放。如果你硬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。比如说，在美国，参加各种国葬通常是副总统去，而不是总统。另外，还应该尽量少去参加一些可去或可不去的会议。不符合事实的会议讨论只是在浪费时间，应当多去实地调查，找到企业发展真正的症结所在。

在这一点上，可以说小公司的领导人往往比大公司的领导人在思想上更接近于实际。在过去10多年中，小公司得到了迅速的发展，其速度要快于大公司，这大概也是一个非常重要的原因吧！因为它们还没有受到骄兵必败法则的支配。

第19章正视失败法则——在市场中没有永远的胜者，要正视失败

对于某一个人的前程来说，面对错误的现实却又无能为力是麻烦的。在市场营销中最好是能尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。对于市场竞争中出现的一些失败，可以说没有几家公司愿意主动放弃、正视它们的，而总是希望通过自己的最大努力去挽救它们或重整旗鼓，这就是它们的生存法则。

对于某一个人的前程来说，面对错误的现实却又无能为力是麻烦的。在市场营销中最好是能尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。比如，之前美洲汽车公司本应放弃客车生产而集中精力生产吉普车，同样，在最终认识其错误前，IBM本应放弃复印机生产，Xerox也本应放弃计算机生产。

在这方面，日本人可以说是一个值得学习的榜样，在他们的集体管理方式中可以说是没有“自尊”的观念。在日本的企业里参与决策的人通常很多，特别是对于一些重大的决策，更是“民主集中”。所以，即使这项决策因为不可预料的因素失败了，但把责任分摊到每个决策人身上也很小，对于个人的前程，并没有决定性的影响，也就是说在承担失败的责任时，承认“我们错了”比承认“我错了”要轻松得多。

日本人之所以能成为强有力的营销竞争者，其“去掉自尊”的管理决策模式应该是他们取得成功的一个非常重要的原因之一。不是说日本的营销人员不犯错误，值得欣赏的是日本的营销人员在犯了错误之后，不逃避责任，能正视失败，能够承认错误，修正错误进而继续前进。

沃尔玛公司的巨大成功有目共睹，它有另一种对待失败的方法，这就是被萨姆·沃尔顿称为“准备、出击、目标”的方法。

在市场中没有永远的胜者，对于这点，沃尔顿清楚地知道并能理解。在沃尔玛公司，如果是因为不会做实验或实验失败了这类问题的话，是不会受到处罚。该公司的总经理告诉广大员工们：“如果你学习并试着去做某些事情，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。”

沃尔玛公司还有一点与众不同，便是迄今为止，它还没受到过一种被称作“个人第一”的隐性疾病的侵扰。可以说任何公司的肌体都可能被这种疾病的侵害。在大多数的公司里，管理人员在进行营销决策时，第一个想到的便是自己的前程是否会因此决策而受影响，然后才会去思考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。

在这种内在的利益冲突里，为了不承担风险，或避免惹来麻烦，几乎没有多少人愿意去试图开发某种领先产品，像一个公司的高级管理人员，当他享有很高薪水并且年龄已接近退休时，你还能够去指望他有什么大胆举措吗？他会为此而冒风险吗？

即便是那些年轻的管理者们为了不影响他们的职务晋升，也通常愿意作出“更稳妥”的决策。而事实上，也没有哪一家公司因为其管理者没能采取某项大胆的举措而遭到解雇。

在美国的一些公司中，要使某一项举措能够被顺利推行的话，通常是这项措施的实施能给某个高层领导者带来某一方面利益。也正因为这样，很多潜在的有利的营销措施的实施，便受到了严重的限制。所以，在公司的改革发展过程中，一项建议被否决，通常不是因为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什么个人好处，所以也就没有人会支持。

公开化也许是消除这种“个人第一”因素的重要方法之一，3M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怎样工作的。阿特·弗赖伊是3M公司中开发Post-itNotes这一新产品的科学家，经历了近十年的努力，该产品才投入市场。

可以说，集体主义精神和团队工作方式在现代公司的发展进程中是非常重要的。否则大家都以其自身的利益为出发点，公司要想发展壮大是十分困难的。同时还要有一位能够作出自我牺牲的公司带头人。大家都知道，在二战中，巴顿将军率领第三集团军闪电般跨越法国的光辉战绩，在美国的历史上，可以说还没有任何其他一个人率领队伍能在如此短暂的时间内，占领如此大片的领土，俘虏这么多的敌人。

然而，巴顿将军却没有得到其应该得到的东西，最后被艾森豪威尔解雇了。

第20章 过度宣传法则

新闻媒介所宣传的常常不是事情的真相。

当一个公司需要大力宣传时，一般来说是遇了麻烦，而相反，当事情进展顺利时，公司反而不需要太多的宣传。目前，IBM召开的新闻发布会可以说是连续不断。然而，曾经在其最辉煌的时期，它却没有太多的声张。

当一个公司需要大力宣传时，一般来说是遇了麻烦，而相反，当事情进展顺利时，公司反而不需要太多的宣传。

在媒介中，许多年轻的、缺乏经验的读者和编辑们往往不敢相信他们自己收集的东西，而是去相信他们在其他出版物上读到的东西，他们对此加以大力的宣传和不停的炒作，而这些活动一旦开始，很快便会延续下去。

可以说在软饮料行业中，新可乐的广告宣传是最多的，据估计，光是免费宣传就曾有过10亿多美元，之外还有自费的上亿美元宣传这一新产品的广告费用，所以，按理说，目前世界软饮料销售量最大的应该是非新可乐莫属了，然而事实并非如此。

当新可乐推出还不到60天时，可口可乐便就回到其原始配方，即传统可乐。如今，新可乐的销售量则远远落后于传统可乐。

人们也许不曾忘记，在1982年《今日美国》的创刊仪式上可以说是贵宾云集。他们之中，既有美国总统、国会发言人，还有议会多数派的领导、商界巨子等。其宣传的规模和份量在美国历史上是空前的。然而令人不敢相信的是，给人留下如此之深印象的《今日美国》在今日的美国却失败了。

在计算机领域里，Next计算机的广告宣传也可以说是规模浩大，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，使得能容纳数千人的会场也座无虚席。

在电视中，史蒂夫·乔布斯发布了新闻消息，并通过很多重要刊物的封面进行宣传。IBM、罗斯佩罗特、以及佳能公司共向其投资了第1章3亿美元。

然而，Next并没有成为同行业的获胜者。轰轰烈烈的开端等待的却是无声无息的结局。在目前的新产品里，并没有Next的身影。

这种市场营销失败事件在历史的进程中并不少见。在此之前，新闻界也都曾对这些营销计划进行大张旗鼓的宣传。美国足球、塔克48型汽车、自动化工厂、个人直升飞机、成批制造的房屋、电视电话，等等这些美妙的梦想，最后都只不过是一些希望的肥皂泡罢了。广告宣传并不意味着某个新产品将会成功，而是其现有产品已经过时。

羊毛过时是因为化学纤维的出现，报纸过时是因为图文传输可以替代，个人直升机也将使道路和高速公路过时。

曾经的“未来办公室”被人大肆吹嘘的神乎其神，即所有办公设备都将被集中在一个蜡球似的计算机内。然而，目前在我们的办公室里看到的并不是“蜡球”，而是一些分立的打字机(即个人计算机)，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。也许“未来办公室”只是一个设想，也许它永远只在于未来。

以上这些预见违背了不可预见法则。没有人能预测未来。你惟一可以预测的变革便是那些已经开始了的变革。

以前，没有谁预言过苏联社会主义制度会如此崩溃，而只是这一过程开始后，各国的新闻媒体才开始大肆宣扬

“崩溃的社会主义帝国”的故事。

当首批日本丰田(当时正是叫Toyopet)小轿车到达加利福尼亚海岸时，《洛杉矶时报》并没有预测日本汽车的进口将会震动整个汽车工业。在当时，它们的惟一报道便是：坚硬的美国道路将使日本的小汽车颠得七零八落，然而，最终事实又如何呢？大家已有目共睹了。

当MCI通讯公司开始提供芝加哥与圣·路易斯之间微波通讯服务时，新闻媒体难道敢预言，在这不久的将来MCI公司会成为美国电话电报公司的新竞争者吗？在当时，藐小的MCI根本就不曾受到他们重视过。当SUN微系统公司生产的第一台工作站时，新闻界也没有预言过这一事件的深远意义，更没有人会想到工作站的发展会让IBM和DEC搞得手忙脚乱。

所以请相信，头版新闻，未必就是你想寻未来的线索，相反，在报尾的那些无关紧要的小故事里你可能会找到一片新天地。

实际上，个人计算机和传真机的发展速度也并没有像人们想象的那么快。1974年个人计算机诞生，IBM花了6年时间推广PC机。而PC机的兴盛，却是Losus1-2-3型机在市场走红一年半之后。

应该知道，引起公众的注意和开创新的市场并不是同一码事。拿电视电话来讲，在1964年纽约世界博览会上展出电视电话以来，这一直就是新闻媒体所关心的焦点，非常多的报纸和杂志都是以头条头版刊登。在最近有一条来自《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”。

这已经是美国电话电报公司的第三次努力了。早在20世纪70年代，该公司曾以每个月100美元的价格提供电视电话服务，没有成功。到了80年代时，又曾试图以每小时2300美元的价格提供电视电话会议服务，结果又失败了。在90年代，它们推出了价格1500美元一部的电视电话。

其实，电视电话的屡次失败原因并不复杂，主要是因为没有几个人愿意仅仅为打个电话而梳妆打扮，整理自己的形象。

然而，难以理解的则是为什么电视电话会得到如此之多的吹捧。《华尔街日报》文章的标题曾写道“它可以代替旅行”。在它看来，美航，联航以及德尔答等各航空公司的末日已为期不远了。说得难听点，这简直就是在宣传即将来临的旅游业的变革，而不是宣传电视电话。

在多年以前，特别对那些声称将一举改变整个工业的宣传更是令人振奋和震惊。在美国经济中关键产业之一的交通业的发展中，曾经有个宣传直升机的广告是这样说的，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。然而，在现实又如何呢？你是否也得到一架直升机了呢？

后来，还有更为震惊的广告——关于成批制造房屋的广告。它们声称：作为家庭购买的最贵重的东西——房屋，也可以像别的东西一样在流水线上被生产出来。这将导致整个建筑业的变革。

又一热门话题——简装食品，也被新闻界大肆吹嘘过。据报道，这项创新将引起餐饮业的改变。到那时，商品没有商标，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。可以说，这纯粹是宣传，而根本不曾联系过实际情况。

目前，可以说吹得最响的则是手写式计算机的发展。它们声称，这将会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。毫无疑问，这也是纯属宣传。

当然，也并不是说所有大力宣传的东西都不是事实，都是错误的。现在，一架五座的贝尔牌直升飞机只要花58万美元就可买到。在比较狭小的市场内，手写式计算机确实有着很大的吸引力，特别是对于出差的销售人员更是如此。在如今色情电话流行的时代，电视电话系统也确实能起到有效的扼制作用。同时，在流水线上也真的能够生产流动房屋和娱乐型汽车，而且在一定范围内，它们也有实际的市场。

但是，就大多数内容而言，主要是为了宣传。其实，真正的变革并不会在正午的军乐队里，也不会晚上6点钟的新闻里。真正的变革将会在午夜悄悄地发生。

第21章 驾驭趋势法则

市场营销应立足于长期趋势，而不是时尚。

请忘掉时尚吧，当时尚的波浪出现时，尽量去减弱它。可以说，不完全地满足市场需求，是保持市场对你的产品长久需求的方法之一。

长期趋势是市场中最好、最有利的局面，是成功市场营销的立足点。如果说时尚是海洋中的波浪，那趋势就是海洋中的大潮。在现实中，人们大肆宣传的是时尚，而趋势却常常被人们所忽略。

与波浪一样，时尚不仅来去匆匆，而且也是可见的。而趋势却像大潮一样是难以发现的。但其力量却长期持久存在。

时尚只在短期内有效，是一种可能被用来获利的短期现象。由于它的短暂性、则不能给企业带来长远的利益。而且，时尚还常常被公司当作趋势而盲目发展，最后的结果是，随着公司的发展，多余的人员、贵重的设备和销售网络将会失去其昔日的作用而充斥着公司。

在另一方面，时尚也通常会重复自己。例如在服装业中，女人的裙子和男人的西服便是例子，还有一些重复的自然现象，比如大约隔75年又重现一次的哈雷慧星也是可以看成是一种时尚。

然而在时尚过后，公司往往会陷入深重的财务危机。阿特雷公司的经历便是一个非常典型的例子，先瞧瞧科尔可工业公司是怎样开发卡比其娃娃的。在1983年，那些非常亲切而又可爱的女娃娃玩具在当时市场上引起了轰动，并迅速走红。当时科尔可的战略方针便是尽可能多地从这些娃娃身上榨取高额利润。

于是上百种卡比其玩具顿时充满了市场：什么钢笔、铅笔、彩色笔盒以服装等等。没到两年，科尔可的销售额直线上升，迅速达到7.76亿美元，利润为8300万美元。然而，一场暴风骤雨似的时尚过后，卡比其娃娃便从天堂掉到了地狱。到1988年，由于科尔可无视远期效果法则，其结果也就可想而知了。

虽然科尔可消失了，但这种娃娃犹在。一年后，哈斯布罗接收了该公司，之后哈斯布罗便以相当传统的方式经营着这种娃娃，目前其市场状态良好。

在这里，我们将面临一个矛盾。假若你面对的是一个快速发展着的事物，是一种典型的时尚，那你的最应该做是事情则是应当适时减缓这一波浪，而不应去推波助澜。你可以通过这样做使波浪变成一股潮流，只有这样才有利于企业的整个发展过程。

在玩具业，有一种看起来很合理的现象，一些玩具制造商常常用其最走红玩具的商标给其他所有玩具命名，而造成的结果则是把所有这些商品组成一个巨大的波浪。然而在这短暂的波浪过后留给人们的又将是什么？是感叹，是沙滩，还是其他别的东西呢？当每个人都有了一个忍者神龟后，难道还有谁会再去买它吗？

正是由于其主人的过于贪婪而使得忍者神龟作为一种时尚迅速消失。当波浪来临时，神龟的主人并没有设法去延缓它，相反的却更热衷于推波助澜。

现在，芭比娃娃则成为一种趋势，自从芭比被发明以来，这几年这个商标从未被大规模地用于其他商品，所以芭比娃娃在玩具市场中成为了一种长期趋势。

长期趋势是市场中最好、最有利的局面，是成功市场营销的立足点。

第22章财力支持法则

任何创意的实现都需要足够的资金做保障。

要知道，没有足够的资金做支撑，世界上再好的想法也只是想法罢了。

如果有一个出色的想法而没有金钱作后盾，那还不如一个一般的想法加上与金钱的结合有作为。也许当你有了一个好的创意后，就会认为自己只需要一点市场营销方面知识的帮助了，这时你可能会来求助于这本书，然而，在这里我们将要告诉你的是：这还不够。

要知道，没有足够的资金做支撑，世界上再好的想法也只是想法罢了。发明家、企业家，以及各种各样自命不凡的人才似乎认为实现他们所有好创意所需要的只是专业的市场营销知识的帮助。

其实这种想法是非常偏离实际的。要知道，市场营销实际上是在消费者头脑中展开的斗争。你若想使你的产品给消费者们留下更深的印象，必须需要钱作宣传。你若想你的产品在人们脑海里留下“烙印”，也还是需要钱。

可以说，如果有一个出色的想法而没有金钱作后盾，那还不如一个一般的想法加上与金钱的结合有作为。

在市场中，一些企业家认为能够使自己的产品深入人心的办法是广告。但广告是要花钱的，而且还很昂贵。根据一项调查资料显示：在二战时每分钟广告的花费是9000美元，在越南战争时每分钟广告的花费为22000美元，而在全美橄榄球超级联赛时一分钟的广告费则高达150万美元。

迈克·马克拉能使苹果机走入市场，不仅是因为他有一个美好的创意，同时值得提醒人们的是他还有那不多不少91000美元的资金作保障。如果没有资金，再好的创意也将一钱不值。当然，你可以去想办法找到资金，但这不光只靠市场营销，此时，融资才是最重要的。

在一些企业家眼里，公关宣传是企业争取用户的一种非常廉价的方法。公关宣传产品确实是免费的。但关键是用户如何看待这种“免费广告”。据资料表明，不同级别的公关代理商为企业促销产品的月服务费之比通常为1：2：4，即小型公关代理商月服务费是知名的大代理商的1 / 4，是中型代理商的1 / 2，而知名的大代理商月服务费高达2万美元。

也许某些企业家认为合作投资是解决基金问题的一个有效方法，但是能够利用这种方式筹集到了他们所需要的资金的人却是少之又少。

也许企业家会认为，在美国，公司愿意并欢迎他们，同时在财力上也极力支持他们去实现各自的想法。当然这种情况也时有发生。但其实只有很少的来自企业外部的建议为大公司所采纳。你惟一的希望是去寻找较小的公司，去劝说它们能采纳你的主意。

请相信，只有足够金钱为后盾的好主意才有价值，要准备为融资而放弃很多东西。

通过花费金钱大力宣传自己的产品而使自己的意图深入人心，市场营销便可以让富的变得更富。当然，他们在此过程中要分清楚什么是好主意和什么是坏主意。以避免在过多的产品和过多的营销计划上花费过多的钱，从而受到违背概念集中法则的惩罚。

市场中的竞争是激烈的。许多巨型公司都在其商标的背后花费

了大量的金钱。以宝洁公司和菲利普·莫里斯公司为例。光是每年各自的广告支出费用就高达20亿美元，通用汽车公司每年的广告费用也有15亿美元之多。

对于那些面对强大竞争对手的小公司而言，市场营销可能并不公平。拿A&M宠物产品公司来说，这家位于得克萨斯州休斯顿的小公司，它在同行中有一个重要突破就是A&M公司发明了一种猫粪成型器。尽管原理很简单，但却很有价值。

该产品便以ScoopAway(用勺子清理出去的意思)为商标，上市后很畅销。但很不幸的是，作为拥有猫便器产品头号的品牌——“洁猫”的金猫公司便很快就注意到了这一情况。

面对威胁着自己公司发展的新产品。金猫公司马上就作出积极的回应，迅速地推出了其新型的猫粪成型器，商标起为“洁勺”，这样该公司既利用了A&M公司的创意，又直接采用了其商标中勺的概念。这又是多么的不公平啊！

然而，这场有关猫的争斗到底谁是胜者呢？结果将会由钱来决定，因为有钱的一方总可以更加有效地宣传自己的产品。

而对于非消费品，如技术或商用产品，由于不像消费品有那么多用户，所以其广告宣传媒介的费用也相对较少一些，在营销方面不必花费过多。可是仍然需要一定的资金用来印制产品小册子，进行产品展销会或广告宣传。

总之，要想成功，首先是要有一个好的创意，同时也要有足够的资金来实施这一创意。而对于融资，可以说是五花八门。但是还是有一些捷径可走。下面便例举一些：

第一，你可以去找个有足够金钱的丈夫。依靠丈夫的有形和无

形资产去实现你的想法。

第二，你也可以与那个有足够金钱的丈夫离婚。从离婚授与的财产中去实现你的计划。

第三，你还可以在家里找钱。请你那位资产雄厚的母亲或父亲帮助，让你的创意变成现实。

第四，你可以通过特许权来实施你的创意。汤姆·莫纳汉就是通过推行其非常奏效的特许其送货上门创意的方法而成功的。

在我们已经讨论了小公司及其融资的一些方法后，那么财力支持法则在那些资金雄厚的公司又该怎样应用呢？很多事例告诉我们：要舍得花钱。在海湾战争时，后勤供应总是宁多勿少，在“沙漠风暴之战”后阵地上余下大量的物品。而市场营销也跟战争一样，要想获得成功，则必须有大量的资金作保障。

作为一个成功的市场营销者，则应善于事先投资。在头几年里不要急着获利。而应是把大量的资金投入市场营销。

没有资金，营销活动就不能运转。只有拥有了足够的资金，才能推动营销之轮，获得成功。