POSITIONING

里斯

特劳特

定　位

有史以来对美国营销影响最大的观念

Al Ries & Jack Trout

导读

定位论——广义成功之道

中山大学教授、中国营销研究中心CMC主任 卢泰宏

在知识生产率越来越高、世界图书出版物每年达百千万册之多的书的海洋里，能幸存下来并经久不衰的书实在寥寥。1981年，J·特劳特和A·里斯这二位年轻人写出了一本改变传播-营销的书《定位》(Positioning)。20年过去了，这本书的创新思想仍然在启发我们。

今天，“定位”(Positioning)一词已成为最重要的、使用最广泛而频繁的战略术语之一。尽管该书的起点似乎是讨论广告传播策略问题，“定位”却很快成为营销战略的理论构架中的一个核心概念，成为整个营销专业知识中最富有价值的战略思想之一；不仅如此，这本书的意义已超出营销之专业范畴，上升为普适的、广义的成功之道。

该书的创新贡献还表现在：

* 提出了“心理占位”的新的(广告)传播目标；

* 提出了“第一说法”、“极其简化信息”等重要策略——如何才能击中消费者的心？

* 提出了三个时代的划分及对应的主流策略的思想：产品至上时代——20世纪50年代R·雷斯的USP理论迎合该时代特征，成为营销理论的主流；形象至上时代——60年代D·奥格威提出品牌形象论，掀起“品牌形象论”的旋风；定位至上时代——70年代以来作者创造新的方法“定位”。

* 提出并以个案展示了定位是广义的成功战略。如本书所言，定位技巧可应用于包括“政治、战争和商业，甚至追求异性”。

本书第15章《国家定位案例：比利时》、第20章《给你自己和你的职业定位》等都体现了定位在广义营销领域的应用。

本书大陆中文版首次由友谊出版社在1991年出版，书名为《广告攻心战略－品牌定位》，但翻译不尽理想。2001年原出版商美国麦格劳－希尔公司在美国营销学会建议下推出《定位》20周年经典版，中国财政经济出版社易文出版中心购得中文版版权并决定重译新版，新版本不仅重新翻译、表达更准确，而且在版式设计、相关资料链接等方面面目一新，相信新版本会推动定位思维及方法在中国的更广泛传播。

鉴于本书对营销理论和实战的重大价值，1997年，我曾在《广告创意》一书的新版本中，将这本经典之作的广告传播主张浓缩提炼为以下5大要点：

1. 广告的目标是使某一品牌、公司或产品在消费者心目中获得一个据点，一个认定的区域位置，或者占有一席之地；
2. 广告应将火力集中在一个狭窄的目标上，在消费者的心智上下功夫，要创造出一个心理的位置；
3. 应该运用广告创造出独有的位置，特别是"第一说法、第一事件、第一位置"。因为创造第一，才能在消费者心中造成难以忘怀、不易混淆的优势效果；
4. 广告表现出的差异性，并不是指出产品的具体的特殊的功能利益，而是要显示和实现出品牌之间的类的区别；
5. 这样的定位一旦建立，无论何时何地，只要消费者产生了相关的需求，就会自动地、首先地想到广告中的这种品牌、这间公司及其产品，便能达到"先入为主"的效果。

后来，我又在1999年组织研究生一道发表了"定位论系列"文章共7篇（刊登在《销售与市场》杂志上），做了如下表之归纳，以

帮助国内企业从专业角度做好定位。

USP 论、品牌形象论、定位论的比较

	独特的销售主张 USP	品牌形象论 BI	定位论 Positioning
产生时间	50 年代	60 年代	70 年代以来
核心理论、主张	强调产品具体的 特殊功效和利益	塑造形象 长远投资	创造心理位置 强调第一
方法和依据	实证	精神和心理的满足	类的独特性
沟通的着眼点	物	艺术、视觉的效果	心理上的认同

应强调指出的是，“缺乏适当定位”至今仍然是许多本土企业及非赢利组织在市场竞争中的“瓶颈”，是营销中突出的问题点。例如，众多的雷同模仿和稀少的差异个性；或者往往将表现自有优势误作为定位等等。据专业观察，房地产行业楼盘失败，十有六七是因“定位失当”，淹没在“不可舍去”的卖点之中。汉语中“舍得”一词的真义是“不舍不得”，倘若不善“舍去”，何以得到真正有竞争优势的差异性定位？！因此，定位论对中国许多企业、组织和个人而言，依然是一座有价值的、有待进一步学习挖掘的思想“金矿”。

亦应指出的是，这本重要著作仍有不足之处，主要是从消费者角度透析不够，多是站在“传播者”的自身立场。这一缺陷已被原作者充分注意到，如在本书最后一章结尾提到“若想定位成功，……必须从局外的角度而不是局内的角度考虑问题”。作为定位论的发展，并最终在 1996 年由 J · 特劳特和 S · 瑞维金合作出版了《新定位》(The New Position)①一书，后一本书从解读消费者的角度立论，将定位论进一步完善并深化了。

---

① 该书即将由中国财经出版社出版，编者注。

本书献给
全世界屈居第二的广告
公司。

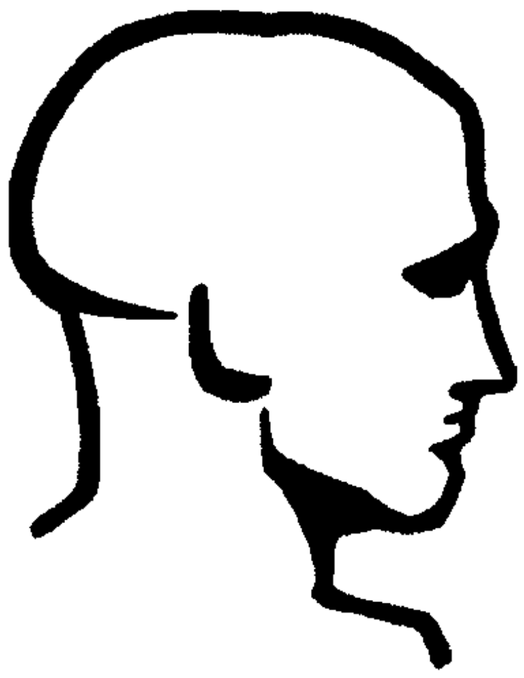
不管他们是谁。

定位方法获得了巨大的成功，它成了全世界广告人和营销人的口号。

但是，这一概念的成功无意中将特劳特和里斯挤出广告业，转入了营销战略业。

事实是，客户并不想让为他们做广告的公司具有“战略性”，而是想让它们具有“创造性”。客户愿意把定位的工作留给自己。那就只好如此了。

于是，我们便成了营销战略专家，而且再也没有吃过回头草。



目 录

引 言

本书两位作者提出的“定位法”是在这个传播过度的社会里解决传播问题的首选思路。…… 001

第一章▶什么是定位

许多人误解了传播在当今商界和政界里的作用。在我们这个传播过度的社会里，交流实际上很少发生。说得确切一些，公司必须在预期客户头脑里建立一个“地位”，它不仅反映出公司的优势和劣势，也反映出其竞争对手的优势和劣势。…… 005

第二章▶大脑倍受骚扰

现在的公司太多，产品太多，市场上的噪音也太多。美国的人均广告消费每年为200元。…… 011

第三章▶进军大脑

进入人们头脑最容易的办法是争做第一。若是当不了第一，你就得针对已经争得第一的产品、政客或人来给自己定位。…… 021

第四章▶脑中小阶梯

为了应付我们这个传播过度的社会，人们学会在头脑中的小阶梯

上给产品打分排级。例如，在租车业，大多数人把赫茨公司放在第一层，把艾维斯公司放在第二层，把全美公司放在第三层上。你在对任何东西进行定位之前，必须知道它在头脑小梯的哪一层上。…… 035

第五章▶ 不能由此及彼

谁也别想与IBM在计算机业里确立的地位进行面对面的竞争。许多公司因忽视了这个基本的定位原则而自食其果。…… 045

第六章▶ 领导者的定位

要想成为领导者，就必须第一个进入预期客户的头脑，然后按照维持这一地位的几个战略去做。…… 053

第七章▶ 跟随者的定位

对领导者有效的东西未必对跟随者也有效。跟随者必须在人们头脑里找到一个没有被别人占领的“空档”或空子。…… 069

第八章▶ 给竞争对手重新定位

如果没有空子可钻，你就得通过给竞争对手重新定位来创造一个空子。例如，“泰诺”对阿司匹林的重新定位。…… 083

第九章▶ 名字的威力

你能做的最重要的营销决策是给产品起什么名字。在这个传播过度的社会里，名字自身就有强大的威力。…… 097

第十章▶ “无名”陷阱

名称太长、太复杂的公司想用首字母来把它缩短，但这个战略很少能产生效果。…… 117

第十一章▶“搭便车”陷阱

位居第二的产品能够在一个著名品牌的广告上搭便车吗？在复方阿尔卡－塞尔策的案例以及当前市场上的许多其他产品中，答案是否定的。…… 131

第十二章▶“产品延伸”陷阱

产品延伸成了过去十年中的营销病。它很少起作用的原因。…… 141

第十三章▶产品延伸在什么情况下管用？

然而，也有一些成功的产品延伸案例（如通用电气公司）。本章讨论的是何时使用老牌子，何时使用新名称。…… 161

第十四章▶公司定位案例：孟山都

本章通过一则案例，回顾了孟山都公司是如何运用“生活中的化学知识”项目取得在化学工业里的领先地位的历史。…… 177

第十五章▶国家定位案例：比利时

萨比纳比利时世界航空公司的案例。对于像萨比纳这样的国家航空公司所面临的问题，答案是给国家定位，而不是给公司定位。…… 189

第十六章▶产品定位案例：奶味糖豆

该案例说明，一项产品如何花小钱也能打入人们的头脑：把自己定位成可替换棒状糖的“抗吃”的品种。…… 197

第十七章▶服务定位案例：邮递电报

本案例记录的是，一项真正新型的服务为何还要参照过去的服务项目来定位。…… 203

第十八章▶给长岛的一家银行定位

该案例说的是，一家银行在自家地盘受到来自大城市的强大邻居侵犯时，如何成功地加以反击的故事。…… 211

第十九章▶给天主教会定位

甚至连各种机构也能从定位思维中受益。本章简要介绍了给罗马天主教会定位时应该采取的几个合乎逻辑的步骤。…… 221

第二十章▶给你自己和你的职业定位

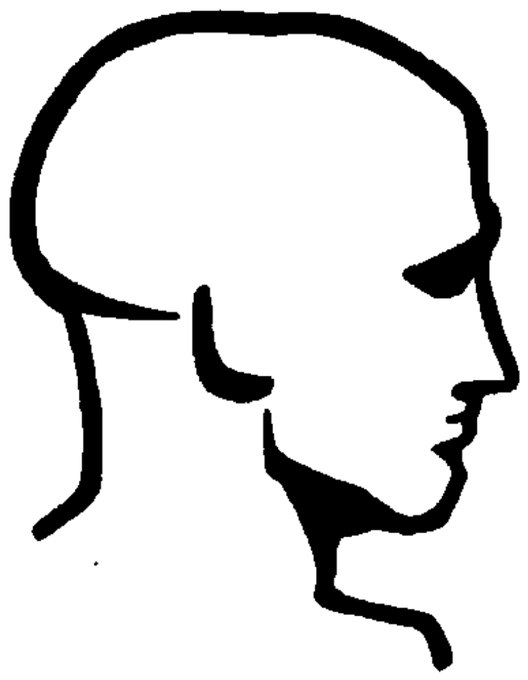
你可以通过定位战略来推动你的事业并从中受益。最关键的原则是：不要事事亲自动手，想法找匹马骑着。…… 229

第二十一章▶通往成功的六大步骤

在开始搞一个定位项目时，你可以问自己六个问题。…… 243

第二十二章▶定位游戏的玩法

若想定位成功，必须要有正确的态度，必须从局外的角度而不是局内的角度考虑问题。这就需要有耐心、勇气和性格力量。…… 253



引 言

“我们这儿的问题是缺乏交流。”

你经常听到这句让人听烦了的话吗？问题发生之后，“缺乏交流”是唯一最常见、最普遍的解释。

商界、政府、劳资关系和婚姻都会出问题。

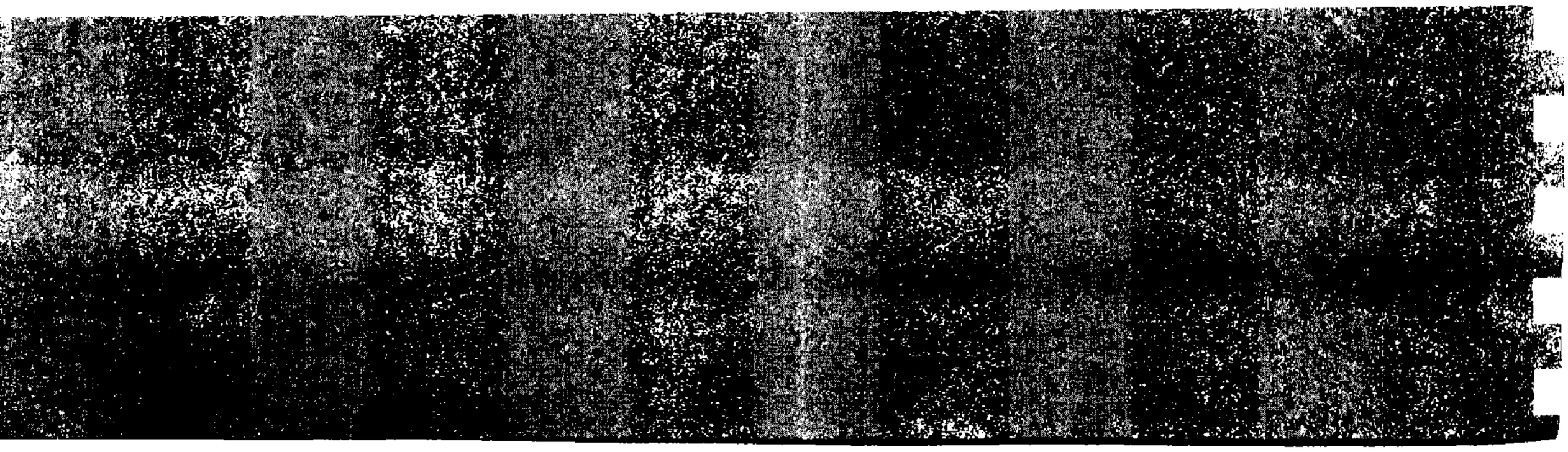
人们认为，要是大家都拿出一点时间来，交流一下感情，做一点解释，这世界上的许多问题自然就会消失。人们似乎相信，只要当事各方坐下来交谈，任何问题都能解决。

真是这样吗？未必。

如今，交流本身也成了问题。我们所在的社会有史以来头一回变成了传播过度（*over-communicated*，英语communicate一词有“交流”、“交际”“传播”等义，译者将根据上下文不同而分别处理之——译注）的社会。年复一年，我们说的太多，听的太少。

新的传播方法

本书旨在讨论一种新的传播方法，叫做“定位法



(positioning)”。

书中引用的例子多数是所有传播方式中最棘手的案例。

广告就是一种传播方式，但是受众对它的评价不高。广告在很大程度上不为人所需，不受欢迎，有时甚至令人憎恶。

在许多知识分子看来，广告是在把你的灵魂卖给公司化美国 *(corporate America)*。

尽管背着这样的名声，或许正是由于这样的名声，广告领域竟成了各种传播理论极好的检验场所。要是哪种理论在广告上行得通，它自然就在政治、宗教或任何需要广泛传播的活动里行得通。

所以，本书引用的例子同样也可能取自政治、战争和商业领域，甚至还取自追求异性的技巧——换句话说，包括所有影响他人思想的人类活动形式：无论你是推销汽车、可乐或电脑，还是宣传一位候选人或你自己的行当。

定位是一个改变了广告本质的概念。这个概念简单到了使人难以理解其威力的地步。

阿道夫·希特勒采用过定位法。* 和每一位成功的政治家一样，宝洁公司 *(Proctor & Gamble)* 也采用了定位法。

定位的定义

定位要从一个产品开始。那产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。

但是，定位不是你对产品要做的事。定位是你对预期客户

■ *这话说远了。“弥天大谎”决不是定位思想的一部分。从另一方面说，华盛顿的政治战略专家们曾多次要求我们就我们的定位概念向他们提供更多的细节。

要做的事。换句话说，你要在预期客户的头脑里给产品定位。

所以说，把这个概念称作“产品定位”是不正确的，好像你在对产品本身做些什么似的。

定位并不是不包含变化在内。它也要变。不过，那只是名称上的变化，产品的价格和包装事实上都丝毫未变。

变化基本上是表面的，旨在确保产品在预期客户头脑里占据一个真正有价值的地位。

在我们这个传播过度的社会里，想要解决说话有人听的问题，定位同样也是首选的思路。

定位是如何产生的

如果能用一个词来描述过去十年里广告发展过程的特点，这个词就是“定位”。

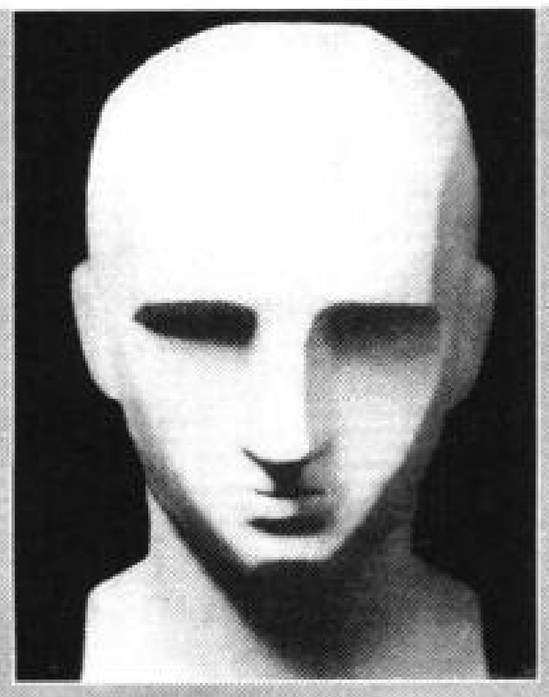
定位如今成了广告人和营销人的口号，不光是在美国，全世界都是如此。

大多数人认为定位概念产生于1972年，当时我俩为专业刊物《广告时代（*Advertising Age*）》撰写了题为“定位时代”的系列文章。

从那以后，我们为世界各地16个国家的广告团体作了500多场关于定位的报告，并且散发了超过12万份的“橘黄色小册子”，里面重印了我们发表在《广告时代》上的系列文章。

定位概念改变了如今正在采用的广告经营方式。

“我们是美国第三大咖啡经销商，”桑卡公司（*Sanka*）的



■ 最新的定义是：你在预期客户的头脑里如何独树一帜。

■在《广告时代》编辑部主任兰斯·克雷恩（Rance Crain）亲自过问下，该杂志在1972年4月24日、5月1日和5月8日分三部分连载了关于“定位”的文章。在所有的相关活动中，首先是这篇文章使定位概念不胫而走，也使广告的威力在我们头脑里留下了深刻的印象。

电台广告如是说。

第三大？那些过去常见的广告词——如“第一”、“最好”、“最佳”，等等——都到哪儿去了？

听着，老一套做广告的日子已经一去不复返，老式的广告词也是一样。现在你只能听到比较级形容词，而不是最高级。

“爱维斯(*Avis*)在租车业里屈居第二。那干吗还找我们？因为我们工作更努力。”

“霍尼韦尔，另一家电脑公司（*Honeywell, the other computer company*）。”

“七喜：不是可乐（*Seven-Up : the uncola*）。”

这些沿着麦迪逊大街(*Madison Avenue*，在纽约曼哈顿，为美国广告业中心——译注）亮出的广告词，就叫做定位口号。写这些口号的广告人付出时间和研发资金，在市场上寻找位置，或者叫空子。

但是，定位概念引起的兴趣不只限于麦迪逊大街，这其中自有道理。

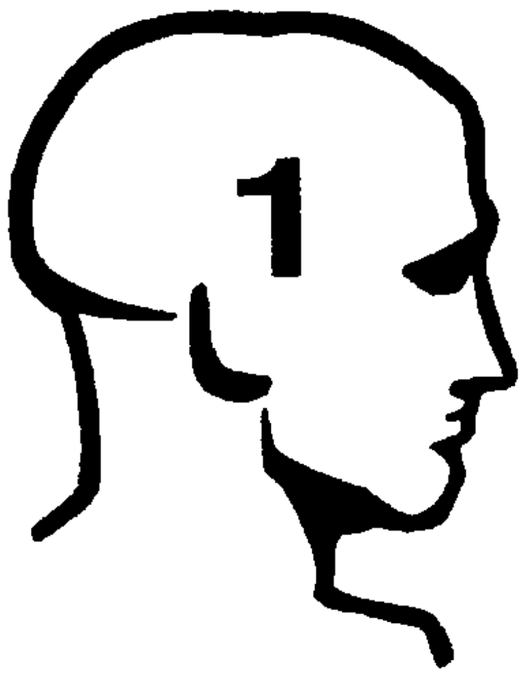
谁都可以运用定位战略在人生游戏中领先一步。请这样看问题：如果你不理解和运用这些原理，你的竞争对手肯定会去理解和运用的。

■ 不幸的是，“模糊”概念如今正在变得比“定位”更流行。

■ 右图为爱维斯公司最初的定位广告，其中最后一行话是广告史上最著名的结束语：“我们柜台前排队的人比别处少(The line at our counter is shorter)。”


Avis is only No.2
in rent a cars.
So why go with us?

We try damned hard.
(When you're not the biggest, you have to.)
We just can't afford dirty ashtrays. Or half-empty gas tanks. Or worn wipers. Or unwashed cars. Or low tires. Or anything less than new seat adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrosters that defrost.
Obviously, the thing we try hardest for is just to be nice. To start you out right with a new car, like a lively, super torque Ford, and a pleasant smile. To know, say, where you get a good pastrami sandwich in Duluth.
Why?
Because we can't afford to take you for granted.
Can't do it to you next time.
The line at our counter is shorter.



什么是定位

像定位这样一个过去很难令人接受的概念，如今在一个以创新著称的行业里是怎样变得深入人心的呢?

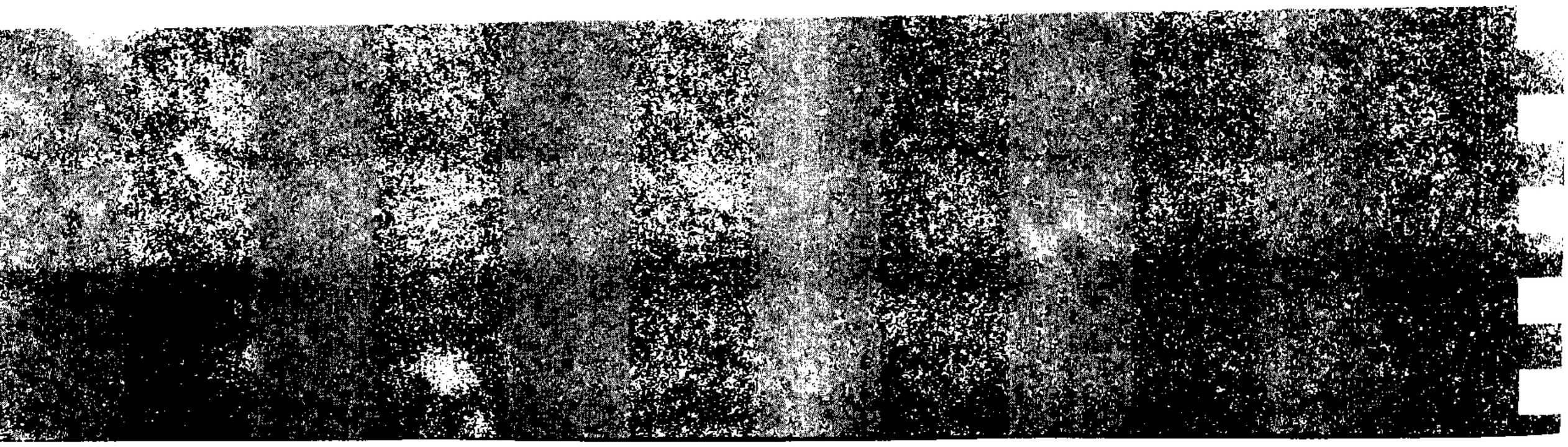
实际上，过去的十年可以用“回归现实”这四个字来说明其特点。“莱特”(Lite，与light谐音，有“低度”的意思，现在也译作“清爽”——译注）牌啤酒商标上那些戴着黑眼罩的白人骑士已经被以下的定位概念所取代 ： Everything you've always wanted in a great beer. And less.(上好啤酒里的东西一样不缺，只是量少一点。)

很有诗意吧？对。很有艺术性？没错。但同时它也是基本定位前提的一个直白、明确的解释。

如今，要想成功就得脚踏实地，而真正值得考虑的现实就是预期客户头脑里已有的想法。

要创新，要创造出人们头脑里尚且没有的东西，是越来越难了，即便这样做并非不可能。

定位的基本方法不是创造出新的、不同的东西，而是改变人们头脑里早已存在的东西，把那些早已存在的联系重新连接



到一起。

现在的市场对过去管用的战略不再有所反应了，因为市场上的产品、公司和叫卖声太多了。

人们问的最多的问题是：为什么。我们为什么需要新方法来开展广告宣传和营销？

传播过度的社会

答案是：我们的社会已经变成一个传播过度的社会。如今在美国，每年的广告消费大约为人均 200 美元。

假如你每年花 100 万美元做广告，就等于在 365 天里天天往每个消费者身上打了不到半分钱的广告，而他们身上每人早已从其他公司那里承受了价值 200 美元的广告。

在我们这个传播过度的社会里，如果你说你的广告如何有影响，那等于在过分夸大你提供的信息的潜在效力。这种以自我为中心的观点与市场上的现实情况毫不相干。

在这个传播过度的丛林里，获得大成功的唯一希望是要有选择性，缩小目标，分门别类。简言之，就是“定位”。

人们的头脑是阻隔当今过度传播的屏障，把其中的大部分内容拒之门外。通常来说，大脑只接受与先有知识或经验相适应的东西。

为了用广告改变人们的想法，不知浪费了多少金钱。人们

■ 我们不明白“太多”的真正含义是什么。一家普通的超市如今就拥有四万个存货单位[SKU]。

■ 人均 200 美元这个数字是从广义的广告概念基础上得出的。如果你只计算“传媒开支“的话，1972 年的实际数字是人均 11 美元左右。如今，我们确实生活在一个传播过度的社会里，而且情况并没有好转的迹象。

的想法一旦成型，就几乎无法改变。凭着广告这样的微薄之力肯定不行。“别用这些东西来迷惑我。我已经打定主意了。”这就是大多数人的生活方式。

普通老百姓可以忍受别人对他们说一些自己一无所知的事情。(这说明了“新闻”为什么是一种有效的广告方式。)然而，普通老百姓不能容忍别人说他们的想法是错的。改变人们想法的做法是通往广告灾难之路。

过分简单的头脑

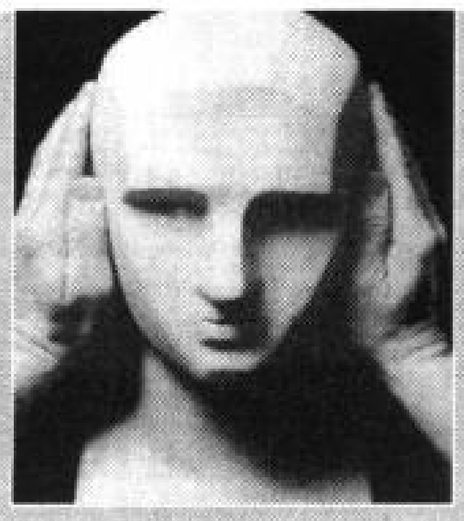
在我们这个传播过度的社会里，人们唯一的屏障是过分简单的头脑。

除非违背自然法则，把每天的24小时翻上一番，人们才能往脑子里塞进更多的东西。

普通人的大脑已经是一块满得滴水的海绵，只有挤掉已有的内容才能吸收新的信息。然而，我们却还在往那块过分饱和的海绵里灌输更多的信息，并且为无法使人接受我们的信息而感到失望。

无疑，广告只是传播冰山上露出水面的那一小部分。我们相互传播信息的方式令人眼花缭乱，传播的内容量也在呈几何级数增长。

媒体本身不可能是信息，但它确实对信息具有巨大的影响。



■ 不要做改变人类头脑的蠢事成了定位概念最重要的原则之一。这是营销人员违背得最多的一项原则。说实话，公司每天都在浪费数以百万计的金钱，企图改变它们的预期客户的头脑。

媒体不是一个传播机制，而是像一个过滤器。只有极小部分原始材料最终会进入受众的头脑。

此外，我们所接受的东西还要受到我们这个传播过度的社会之特性的影响。“脍炙人口的套话”已经成了我们这个传播过度的社会的一种生活方式，且不说它们确有效果。

从技术上说，我们有能力把传播量至少再增加十倍。人们早已开始谈论卫星直播电视节目的问题了。每个家庭都将会有50个左右的频道可供选择。

而且，新奇的产品还在纷至沓来。德州仪器仪表公司（*Texas Instruments*）推出了一种“磁泡”存储器，它能在一块芯片上储存92,000位的信息，是市场上销售的存量最大的半导体存储器的六倍。

了不起。可是，有谁在为人脑研制“磁泡”？有谁在试图帮助预期客户对付让人脑应接不暇的复杂局面？面对眼前大量的信息，人们的普遍对策是收紧入口，对唾手可得的信息接受得越来越少。传播本身就是传播的问题。

极其简化的信息

在我们这个传播过度的社会里，最后的办法是传送极其简单的信息。

传播和建筑一样，越简洁越好。你必须把你的信息削尖了，

■ 无疑，卫星电视获得了巨大的成功，大多数消费者已经拥有了可供他们任意选择的50个频道。如今大家谈论的是今后要扩大到500个频道左右。既然普通消费者平时只看5、6个频道，要500个频道有什么用呢？

■ 500个频道？等到你找到你想看的节目时，它已经结束了。

DIRECTV

好让它钻进人们的头脑。你必须消除歧义、简化信息，如果想延长它给人留下的印象，还得再简化。

靠传播为生的人懂得简化的必要性。

比如，在和一位你想让他当选的政界人士会面时，你在头五分钟里对你这位政治产物的了解，比起普通选民在今后五年里对他的了解还要多。

既然有关你推举的候选人的材料很少为普通选民所了解，你的真正任务就不是一项平常意义上的“传播”工作了。

那是一个有关选择的工作。你必须挑选出最有可能被人接受的材料来。

阻碍你的信息发生作用的敌人是传播量。只有在认识到这个问题的本质之后，你才能明白如何去解决它。

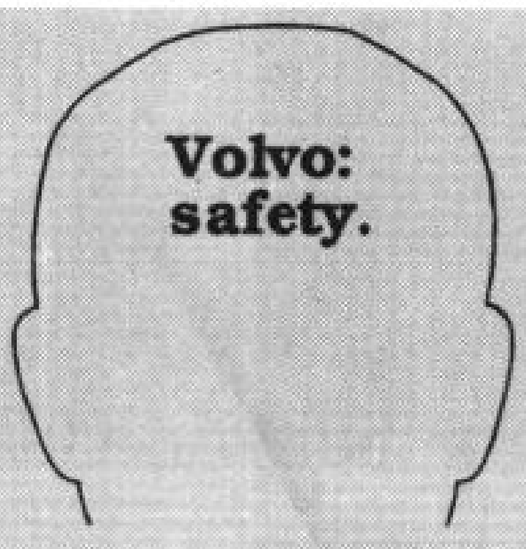
要想宣扬一位政界候选人或一宗产品、甚至你自己的长处，你必须自己先弄个明白。

不要在产品里、甚至不要在你自己的脑子里寻找解决问题的方法。

要在预期客户的头脑里寻找解决问题的方法。

换句话说，既然用什么办法都不能使别人接受你的信息，那就别去管传播这一头了，去把注意力放在接受方身上。集中研究一下预期客户的观念，而不是产品的现实情况。

“在政界，”约翰·林赛（*John Lindsay*，美国人，曾担任众议员、纽约市长等职——译注）说，“人们的想法就是现实。”



■ 极其简化之信息这个定位概念又进一步发展成我们的“一词占领头脑”理论。沃尔沃汽车公司[Volve]用的是“安全”一词，宝马汽车公司[BMW]是“驾驶（driving）”，联邦快递[FedEx]是“隔天到（overnight）”，佳洁士[Crest]是“（没有）蛀牙”。
一旦在众人脑子里拥有了一个词，你就得用它，否则就会失去它。

在广告业、商界和日常生活当中也是如此。

可是，怎么看待真理？怎么看待真实情况？

什么是真理？什么是客观现实？每个人都好像本能地认为，只有自己掌握着了解普遍真理的钥匙。说到真理，我们谈论的是什么样的真理？是从局内人的角度还是从局外人的角度？

这两者之间确有区别。用过去的话来说："顾客永远是对的。"言外之意就是，商家或传播者永远是错的。

如果接受"传播者是错的、受众是对的"这一前提，也许太悲观了些。可是，你的确别无选择。如果你想让你的信息为另外一个人的大脑所接受，就别无选择。

此外，谁说从局内向外看就比从局外向内看更加准确？

改变一下方法，把注意力放在预期客户而不是产品身上，简化你的选择过程。还要学会那些有助于你大幅提高传播效率的原则和概念。

重构观念。真理与之无关。重要的是人们头脑里现存的观念。定位思维的精髓在于，把观念当作现实来接受，然后重构这些观念，以达到你所希望的境地。我们后来称这种方法为"兜底式*[outside-in]*"思维。

心理研究对于理解大脑运行机制非常有用。广告就是"实践中的心理学"。



大脑倍受骚扰

美国是一个迷恋上“传播”概念的国家。（在一些采用渐进教育法的学校里，如今甚至把“表演和讲述课”称作“传播课”。）我们对这个过度传播的社会所造成的伤害认识不足。

在传播过程中，越多反而越少。我们由于过分地运用传播来解决大量的商业和社会问题，结果堵塞了传播渠道，真正被接收到的只是全部信息当中的极小一部分，而且还不是最重要的那部分信息。

传播渠道堵塞

就拿广告做例子。美国人口只占世界人口的6%，却消费了全球广告量的57%。（别以为我们使用的能源过量了；实际上我们才消耗了全世界33%的能源呢。）

广告自然只是传播大河上的一条小小的支流。



■ 在过去20年里，最引人注目的发展之一是营销思想在全世界的传播。在许多发达国家，广告量正在接近美国的水平。如今，美国的广告量只占世界总量的不到三分之一。

以书籍为例。美国每年出版大约三万种书，就是每年再加上三万似乎也不多。可是一旦意识到哪怕每天看24小时，也要看上17年才能读完一年所出的书，感觉就不一样了。

谁能做到这一点？

以报纸为例。美国报纸每年要消耗掉一千多万吨新闻纸，也就是说，平均每人每年要消费94磅新闻纸（与他们每年的牛肉消费量大致持平）。

问题在于是否每个人都能消耗掉这些信息。像《纽约时报》这样的都市大报，单单它的周日版大概就有50万字。若以平均每分钟300字的速度读完全部内容，需要将近28个小时。这样一来，不单单是你的星期天泡汤了，还要在这一星期其他日子里搭上好多时间。

有多少信息能传播到位呢？

以电视为例。它问世还不到30年，就成了影响巨大、无处不在的媒体，但它并没有取代电台、报纸或杂志的位置，况且后三种问世时间更久的媒体的势力和影响比以往任何时候都大。

电视是一种让人上瘾的媒体，而且它也极大地增加了传播量。

全美国98%的家庭至少拥有一台电视机，三分之一的家庭拥有两台甚至更多。

在拥有电视机的家庭中，96%能收到四个以上的频道，三

■ 如今是每天一千种。仅国会图书馆一家的藏书量每年就增加30万册。

互连网

电视

广播电台

杂志

报纸

书籍

■ 新出现的媒体哪一种也不能取代现有的媒体，但它却改变和改造了原先的媒体。电台广播过去是一种娱乐性媒体，如今则成了新闻、音乐和谈话媒体。仅休斯顿一座城市就有185个频道。美国现在拥有12458座电台，却仍然没有迹象表明，传播对头脑的这种进攻今后不会愈演愈烈。《纽约时报》周日版的字数如今仍然在50万上下。

分之一的家庭能收到十个以上。

美国家庭平均每天看7小时22分钟的电视，相当于每周51小时以上。

电视上的画面和电影一样，实际上是一幅每秒钟变化30次的静止画面。也就是说，美国家庭平均每天要看大约79.5万张画。

我们不仅让画面伴随到死，还要让表格伴随到死。以放在办公室尽头的复印机为例。美国企业目前手头拥有3240多亿份文件，每年还要再加上720亿份，每年光印制表格的费用就超过40亿美元。

五角大楼里的复印机每天要吐出35万页的复印件，在整个国防部上下分发，相当于1000本厚厚的小说。

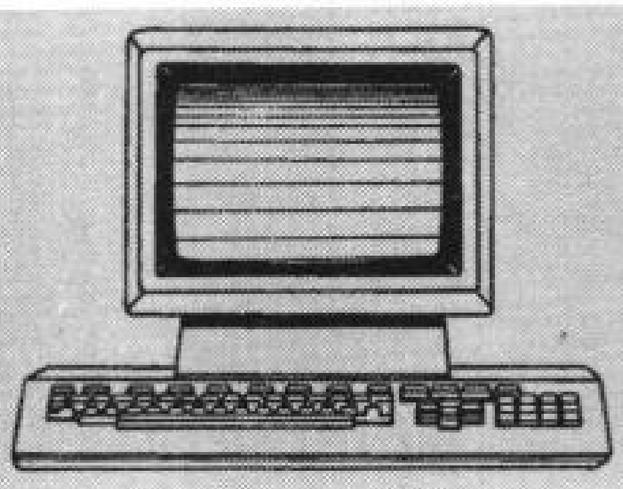
“第二次世界大战的结束，”陆军元帅蒙哥马利曾经说过，“要等到各参战国纸张用完的那一天。”

再以包装品为例。“全营养（*Total*）”牌早餐食品8盎司重的包装盒上印有1268个词，外加一本有关营养的免费小册子（再加上3200个词）。

对头脑的进攻可能采取多种不同的方式。美国国会每年要通过500个法律（真够糟的），而各政府主管机构每年还要颁发大约1万个新法规和条例。

现在的《联邦法规汇编》共有8万多页，而且正在以每年5000页的速度增厚。

在州一级，每年要提出超过25万份的法案，其中有2.5万



■ 尽管美国企业大量使用个人电脑，我们依然面临着纸张的海洋。办公室工作人员每年平均要用掉重达250磅的复印纸。“无纸办公”时代似乎还遥遥无期。

份获得议会通过、融入法律的迷宫。

不懂法律决不能成为借口。无视立法者显然也不能成为借口。我们的立法者还在通过数以千计的法律，其速度之快无法令人跟上。你即使能跟上这个速度，也不可能记得住某一项法律在不同的州之间有什么不同之处。

谁在阅读、关注或者聆听所有这些传播内容呢?

在大脑的通道上，交通堵塞、引擎过热、脾气和温度一起上升。

布朗、康纳利和雪佛莱

你对加州州长杰里·布朗（*Jerry Brown*）有多少了解?

大多数人只知道四件事。1、他很年轻。2、他一表人才。3、他和琳达·龙施达特（*Linda Ronstadt*）幽会过。4、他反对大政府。

新闻界对这位加州主管的大肆报道并没有给人留下多少印象。有人在一年之内就写了四本有关此人的书。

除了你所在州的州长，其他49个州州长的名字你能叫出几个?

在1980年大选初选中，约翰·康纳利（*John Connally*）花了1100万美元才得了一张选举人票，而名不见经传的如约翰·安德森（*John Anderson*）和乔治·布什（*George Bush*）之流最后却获得了好几百票。

■ 20年里，大多数人对杰里·布朗的了解只多了一样：他现在是加州奥克兰市市长。

康纳利的问题出在哪里？无人不知他是个为所欲为的人。“这个印象太根深蒂固了，”他的竞选战略顾问说，“谁也不可能改变。”

从最好的角度说，在一个传播过度的社会里，传播是件难事。假如没有传播，你也许过得更好。在你做好长远打算之前至少是如此。一旦给人留下了第一印象，就决不会有机会更改它。

以下几个名字对你意味着什么：Camaro、Caprice、Chevette、Concours、Corvette、Impala、 Malibu、Monte Carlo、Monza 和 Vega。

全是些汽车品牌名称，对吧？如果知道这些名字全是不同型号的雪佛莱轿车，你会感到吃惊吗？

雪佛莱轿车是世界上广告宣传做得最多的产品。在最近的一年里，通用汽车公司花费了一亿三千多万美元在美国促销雪佛莱轿车，相当于每天花 35.6 万，每小时花 1.5 万美元。

你对雪佛莱轿车的了解有多少？对它的发动机、变速器、轮胎知道多少？对它的座椅、内部装饰和驾驶系统了解多少？

说实话，你熟悉多少种雪佛莱型号？知道它们之间的区别吗？

“棒球、热狗、苹果馅饼和雪佛莱。”对于传播过度的社会所面临的诸多问题，只有一个回答，那就是雪佛莱式的回答。要想穿过预期客户头脑通道上堵塞的交通，你必须使用一种过分简单的方法。

Camaro
Cavalier
Corvette
Impala
Lumina
Malibu
Metro
Monte Carlo
Prizm

■ 这九个雪佛莱轿车2000年品牌如今的知名度很可能不比它在1972年的十个品牌更高。这些容易混淆的名称使得雪佛莱的地位如今落到了福特之后而屈居第二。

本书提供的方法也许会让你觉得不可思议、不道德。(幸好不是非法或无效的。)要想穿越传播堵塞现象，你必须运用麦迪逊大街所使用的技巧。

在美国，将近一半的职业可以归入信息产业类。在我们这个传播过度的社会里，谁也摆脱不了深陷其中的后果。

而且，实际上每个人都可以学会如何把麦迪逊大街的经验教训应用到自己的生活中去，无论是在家里，还是在办公室里。

媒体爆炸

我们的信息流失的另一个原因是，我们为传播需要而发明的媒体数量太多。

电视分商业、有线和付费电视。

电台分中波和调频。

报纸分晨报、晚报、日报、平日版和周日版。

杂志分通俗类、高雅类、癖好类、商业类、行业类等。

当然，公共交通工具也分公共汽车、卡车、有轨电车、地铁和出租车。一句话，现在只要是能移动的东西都带着“来自广告主的信息”。

就连人的身体也成了“阿迪达斯 *(Adidas)*、古奇 *(Gucci)*、普奇 *(Pucci)* 和范德比尔特 *(Gloria Vanderbilt)*”等品牌的活动广告牌了。

再以广告为例。第二次世界大战刚结束时，美国人均广告

■ 谁也无法预测未来。媒体家族里添了互联网之后，我们认为它将成为现有媒体中最了不起的一员，对人类生活的影响也最大。

■ 现在竟然有人试图把广告贴到公共浴室的门上。



消费大约为每年25美元，如今则是当年的八倍。（尽管这一增长有通货膨胀的因素，但其数量同时也大大增加了。）

你对你购买的产品同样也有八倍的了解吗？你也许接触到更多的广告，但你的大脑接受能力却和过去一样。外来事物接受量有个上限，即使在当年25美元的水平上，广告早已超出了人们的接受能力。你脖子上那个容量只有四分之一夸脱的容器只能容纳这些了。

如今美国消费者的人均广告消费额是200美元，他们人均每年接触到的广告量已经是加拿大人的两倍、英国的四倍、法国的五倍。

当然，没有一个人怀疑广告主的财力，但确实有人对消费者全盘接受广告的能力提出了疑问。

日复一日，成千上万的广告信息争着在预期客户的头脑里抢占一席之地。不消说，人们的头脑成了战场。就在这方圆仅六英寸的大脑灰质层里打响了广告战。这是一场残酷的战争，不择手段，不讲宽恕。

广告是一种无情的买卖，犯错误要付出昂贵的代价。但是，人们从历次广告战中总结出了一些原理，以帮助你应付我们这个传播过度的社会。

产品爆炸

造成我们的信息不断流失的另一个原因是，我们所发明的

产品开发:	29%
战略规划:	27%
科研与开发:	14%
金融投资:	14%
广告:	10%
法律咨询:	4%

■ 广告量如此急剧增加的后果之一是，广告效用降低、作为营销手段的公关活动增加。美国广告联合会最近在1800名高级经理中就企业各职能部门的重要性所做的一次调查表明，公关比广告更受到重视。

用以满足我们肉体和精神需求的产品。

以食品为例。美国一家普通的超市里大约陈列着一万种产品或品牌，令消费者目不暇接。其实，产品爆炸会带来负面效应。欧洲人已经在建超超级市场了（称之为超大型超市，hypermarket），可以陈列3万至5万种产品。

包装食品业显然希望这一繁荣景象能持续下去。大多数食品包装盒的一侧上有一排记号，叫做通用产品码（*Universal Product Code*），它们代表十位数。（你的社会保障号只有九位，但用它来为两亿多人编号已经够用了。）

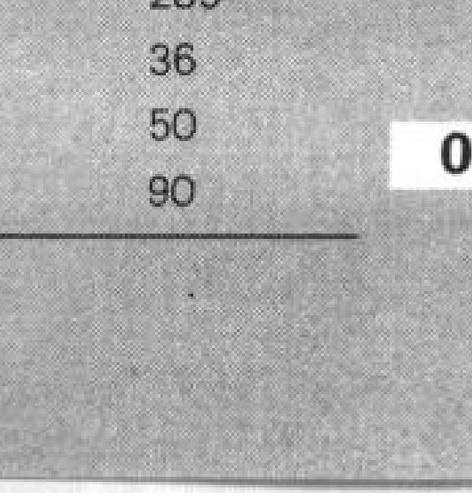
制造业的情况也一样。例如，在托马斯注册公司（*Thomas Register*）登记在册的8万家公司里，随便找两个行业看看：有292家公司生产离心泵，326家公司制造电子操纵器。

在美国专利局注册的商标中，大约有45万个仍然有效，每年还要增加2.5万个新商标。（另外有数十万种产品没有商标也在销售。）

在一般年份里，在纽约股票交易所上市的1500家公司每年要推出五千种“重大”新产品。不重要的新产品数量大概要比这多得多，且不提美国其他400万家公司提供的产品和服务。

■ 20年来，超级市场越来越大。如今一家普通的超市就能陈列4万种产品或品牌。相比之下，人均拥有的词汇量只有8,000。

■ 请从产品爆炸的角度考虑这些数字。



商品名	70年代	90年代
Frito Lay牌薯片品种	10	78
软饮料品牌	20	87
洁牙线	12	64
软件标题	0	250,000
跑步运动鞋	5	285
隐型眼镜	1	36
瓶装饮用水品牌	16	50
女袜式样	5	90

拿香烟做例子。目前市场上有175种牌子的香烟。(要想造一台自动售货机，容纳所有这些牌子的香烟，它得有30英尺宽。)

再拿药品为例。美国市场上大约有10万种处方药。尽管其中有许多是专用药，只有专科医生才能用，但普通医生仍然面临着了解大量现有药品特性的艰巨工作。

只是艰巨？不，这根本办不到。就是神仙也记不住哪怕是其中的一小部分。再多的话就是全然不顾人脑的有限容量，即使是最聪明的脑子也有限量。

普通人是怎么应付产品和媒体爆炸的呢？结果不太好。人脑敏感性的研究者发现了一种现象的存在，叫做“感官负荷过量”。

科学家们发现，人只能接受有限量的感觉。过了某一极限，大脑开始变得迟钝，失去正常的功能。(牙科医生就一直在利用这些发现。他们给病人戴上耳机，把音量调高到病人没有痛觉为止。)

广告爆炸

具有讽刺意味的是，尽管广告的效用在下降，它的使用率却在上升，不仅反映在数量上，还反映在广告使用者的人数上。

医生、律师、牙医、会计师都在涉足广告这个池塘。甚至连教会和政府也开始做起广告来了。(1978年，美国政府的广告



■ 幸亏食品与药物管理（FDA）法规中对批准药品有严格的规定，市场上的处方药种类增加不多。真正的爆炸发生在非处方药品市场上。如今竟然有50多种不同类型的“泰诺”(Tylenol，一种治感冒药——译注)。

开支为 128452200 美元。）

在过去，这些行业的人士认为做广告有失身份。但对其中一部分人来说，金钱比尊严更为重要。于是，为了赚大钱，医生、律师、牙医、验光师、会计师和建筑师们都开始了自我推销。

他们也面临着比以往更加激烈的竞争。10 年前，美国有 132000 名律师，如今则有 432000 名。与 10 年前相比，如今多出的 30 万个律师都在四处招揽生意。

医学界的情况同样如此。我们这个传播过度的社会同时也正在变成一个医生过剩的社会。根据国会技术评估局（*Congressional Office of Technology Assessment*）的说法，到本年代末，全国可能有 185000 个过剩的内科医生。

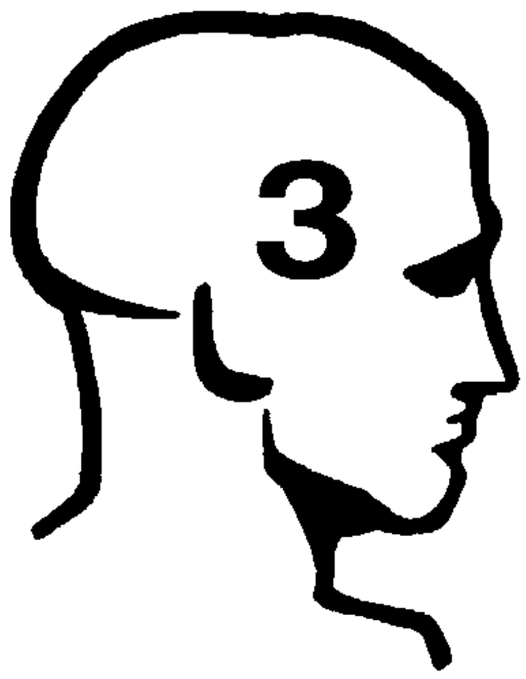
这些多余的医生如何找到供其施展医术的病人呢？当然要靠广告喽。

可是，反对做广告的专业人士却说，这样做是在贬低他们的职业。确实如此。如今，为了使广告做得有效，你就得放下架子，看别人的脸色行事。你必须与预期客户所见略同。

在做广告时，脸面和自豪将导致毁灭，昂着头走路的人注定要摔跟头。

■ 现在已经出现了大量的律师做的广告（受害者请打1-800-诉讼热线）和会计师做的广告（如安达信[Arthur Andersen]）等。不过，医疗保健制度、医疗补助制度和我们的税法却使得医疗界中的免费服务所剩无几。

■ 如今我们又目睹了这样的情况：在华尔街源源不断的资金支持下，网络公司纷纷涌入传媒业。



3 进军大脑

在我们这个传播过度的社会里有一个悖论，那就是什么东西也没有传播信息重要。有了信息，什么事都有可能做到；没有信息，什么事也不可能做成，无论你有多大的天分和雄心壮志，都无济与事。

所谓运气，通常是从成功的信息交流中产生的。

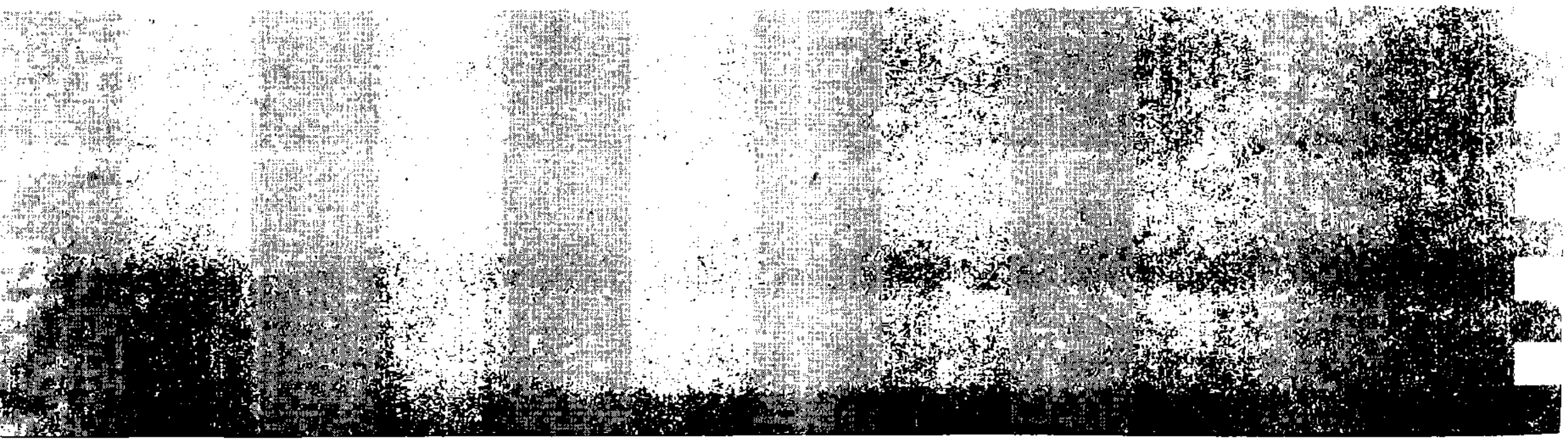
要在合适的时候对合适的人说合适的话,要找到休斯顿国家航空航天局（*NASA*）的人所谓的发射空间之窗。

定位就是帮助在人们的大脑中找到窗口的一个有组织的体系，它的基本概念是，传播只有在合适的环境中和合适的时间里才能实现。

进军大脑的捷径

进入人们大脑的捷径是，争当第一。你不妨问自己几个简单的问题，看看这个原则是否有效。

第一个独自飞越北大西洋的人叫什么名字？查尔斯·林德



伯格（*Charles Lindberg*），对吧？

那么，第二个独自飞越北大西洋的人叫什么呢？

不那么好回答了吧？

第一个在月亮上行走的人叫什么名字？当然是尼尔·阿姆斯特朗（*Neil Armstrong*）了。

第二个做这壮举的人姓甚名谁？

世界上最高的山峰叫什么？喜玛拉雅山的珠穆朗马峰，对吧？

世界第二高峰叫什么？

你第一次爱上的人叫什么？那么第二个呢？

第一人、第一峰、第一个占据人们大脑的公司名称很难再从记忆里抹掉。

照相业的柯达（*Kodak*）、计算机业的IBM、普通纸复印机业施乐（*Xerox*）、租车业的赫茨（*Hertz*）、可乐业的可口可乐、电气业的通用电气公司（*GE*），都在此列。

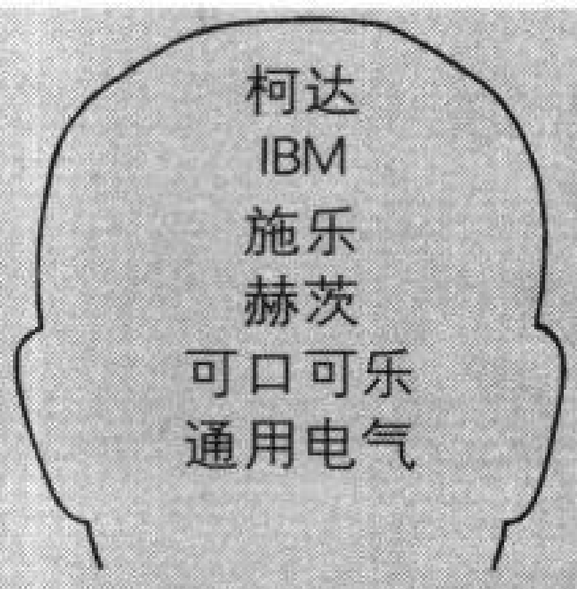
要想“在人们头脑里留下不可磨灭的讯息”，你首先需要的根本不是讯息，而是大脑，一个纯洁的大脑，一个未受其他品牌玷污的大脑。

在商业上合理的事在自然界里也同样合理。

动物学家用“印刻作用（*imprinting*）”这个术语来描述新生动物第一次看到其生母时的情景。小动物只需几秒钟时间就能把母亲的形象永远印刻在脑中。

你也许觉得所有的鸭子都是一个模样，但刚出壳一天的小

■ 这些品牌之间有什么共同之处？它们都是同类产品中第一个进入人们大脑的品牌。如今这些品牌仍然在同类产品中位居前列。“当第一胜过当更好的”是迄今为止最有效的定位理念。



鸭子就能准确地找到它的母亲，不管你把母鸭子放到多大一群鸭子中间。

不过，这不全对。如果印刻过程受到一条狗、一只猫甚至一个人的干扰，小鸭子就会把这个冒牌货当成自己的生母，不管它的模样与自己有多么不同。

恋爱也属于同一种现象。人类尽管比鸭子明白，但并不完全像你所想象得那样明白。

其中最关键的是接受力。两个人必须在双方接受同一个观点的情况下相识。双方都打开了心灵的窗户，也就是说，双方都不另有所爱。

结婚作为人类的一项制度，其基础是你第一个所爱的人胜过所有人这个条件。做生意也是如此。

你要想在情场或生意场上获得成功，就必须认识到在对方头脑里捷足先登的重要性。

在市场上建立品牌可信性和在婚姻中建立配偶可信性的方法没什么两样。你必须先入为主，然后多加小心别让对方找到改变主意的理由。

进军大脑的难点

假如你的名字不叫查尔斯、尼尔、舒洁（*Kleenex*，一种卫生纸品牌——译注）或赫茨，那该怎么办？假如别人首先打入你的预期客户的头脑，又该怎么办？

要想第二个进入人们头脑就难多了。屈居第二和默默无闻没什么区别。

自古以来，哪本书的销量最大？（而且是西方第一本用活字印刷的？）当然是圣经了。

第二本销量最大的书是什么？有谁知道？

纽约是美国最大的货运港口。第二大是哪个港口？你能相信是弗吉尼亚州的汉普顿港吗？没错，就是它。

第二个独自飞越北大西样的人是谁？（本书作者确实很想知道这个问题的答案。为了给诸位省下邮票钱，还是告诉你们吧：阿米莉娅·埃尔哈特（*Amelia Earhart*）不是第二个独自飞越北大西洋的人，但她是第一个完成此举的妇女，那么，谁又是第二位完成此举的妇女呢？）

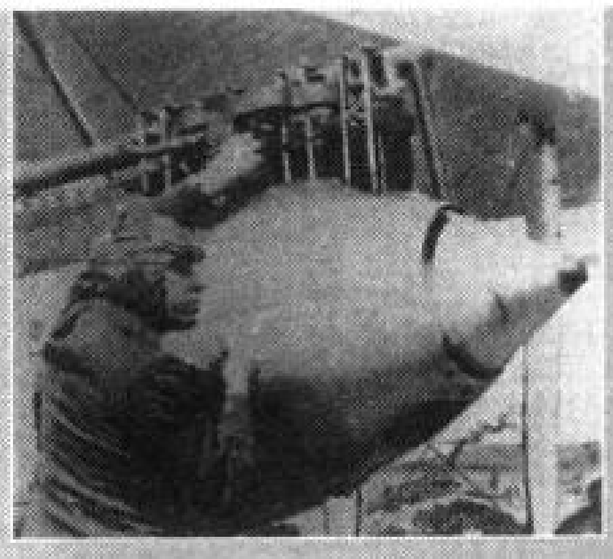
你如果不是第一个进入预期客户头脑的（无论是作为个人、政客还是商家），就会遇到定位问题。

在体育竞赛中，命运总是钟情跑得最快的马、实力最强的队或技艺最高的运动员。达蒙·鲁尼恩（*Damon Runyan*，美国记者、作家——译注）说："尽管比赛不一定总是为了比谁更快、战斗也不一定总是为了看谁更强大，但这是打赌的唯一方式。"

智力竞赛却不是这回事。在斗智过程中，命运垂青的是进入预期对象头脑里的第一个人、第一种产品、第一个政客。

在广告中，第一个站住脚的产品占有巨大的优势，施乐、宝丽莱（*Polaroid*）、宝宝乐（*Bubble Yum*）就是典型的例子。

■ 伯特·欣克勒（Bert Hinkler）是第二个独自飞越大西洋的人。可是，说实话，你听说过伯特·欣克勒吗？自从他离开家后，他母亲再也没有听到他的消息。伯特，往家里打个电话吧。你妈妈正在为你担心呢。（顺便说一下，第二个独自飞越大西洋的妇女是贝丽尔·马卡姆（Beryl Markham），她同样也鲜为人知。



做广告时，最好能在你的领域里拿出最好的产品。能成为头一份则更理想。

第二次恋爱也许是美妙的，但没人会去在乎谁是第二个独自飞越北大西洋的人，哪怕他的驾驶本领超过了第一位。

本书提供了一些如何处理屈居第二、第三甚至第二百零三位的问题之策略（见第八章“给竞争重新定位”）。

但要等到确定找不出能使你成为第一的事情之后再说。

在小池塘里当大鱼（然后再扩大池塘的规模）要强过在大池塘里当小鱼。

广告业接受的教训

广告业好不容易才从林德伯格身上接受了教训。20世纪20年代股票市场的景象，正是广告业在60年代的景象，人们把那个年代叫做什么都卖得掉的60年代。

这个“什么都能出手”的令人兴奋的年代持续了多年，成了一次营销的狂欢。

在那次狂欢当中，“人人都下了海，”几乎没人想到会赔钱。公司拥有魔法无边的金钱和脑子够用的人之后，便觉得自己搞什么营销项目都能成功。

那些沉船的残骸还在一个接一个地被冲上海滩，如杜邦公司的可发姆（*Corfam*，一种人造多孔材料——译注）、加布林格公司（*Gablinger*）的啤酒、Convair牌880型汽车、Vote

■ 阿米莉娅·埃尔哈特是第三个独自飞越大西洋的人，但那不是她出名的理由。她能出名是因为她当了“第一”，即她是第一个完成此举的妇女。“你如果不能在某一方面争得第一，那就搞出一个能使你成为第一份的名堂来，”这是第二有效的定位理念。

■ 当第二也能成功。试看这些向老大发起挑战的例子：佳洁士挑战高露洁、富士挑战柯达、艾维斯挑战赫茨、百事可乐挑战可口可乐。面临问题最严重的是处于第三、第四位。

牌牙膏、安迪牌便携式吸尘器（*Handy Andy*）等。

这世界再不会恢复到以前的模样了，广告业也不会再走老路。

有位大型消费品制造公司的总裁最近说“伸出手指数一数过去两年里成功打入全国市场的新品牌有几个，连小指都数不到。”

并不是没有许多公司试过。每家超市里都塞满了一货架接一货架“半成功”的品牌商品。生产这些模仿来的产品的厂家把希望寄托在出色的广告宣传活动上，从而使自己的东西也挤上颁奖台。

同时，他们还坚持不懈地推出优惠券、打折、现场展卖等措施，可利润仍然难以到手，就连那种“出色”的广告宣传，即使做了也好像没能把牌子打响。

难怪广告主题出来后，公司管理人员会心存疑虑呢。他们不去寻找新的方法提高广告的效力，而是提出一些方案，以降低当前所做之事的成本。于是便有了房屋经纪、传媒收购和易货服务业的兴起。

市场上的混乱局面反映了一个事实，即广告并没有循规蹈矩。但是，老一套行事方法很难摆脱。为现状辩护的人说：“只要产品好、计划周到、广告内容有创意，广告业就没有理由干不好。”

但是他们忽视了一个重要的、明摆着的理由，即市场本身。现在市场上的噪音实在太高了。

在这个传播过度的社会里，用老的、传统的方法搞出来的信息是决无成功希望的。

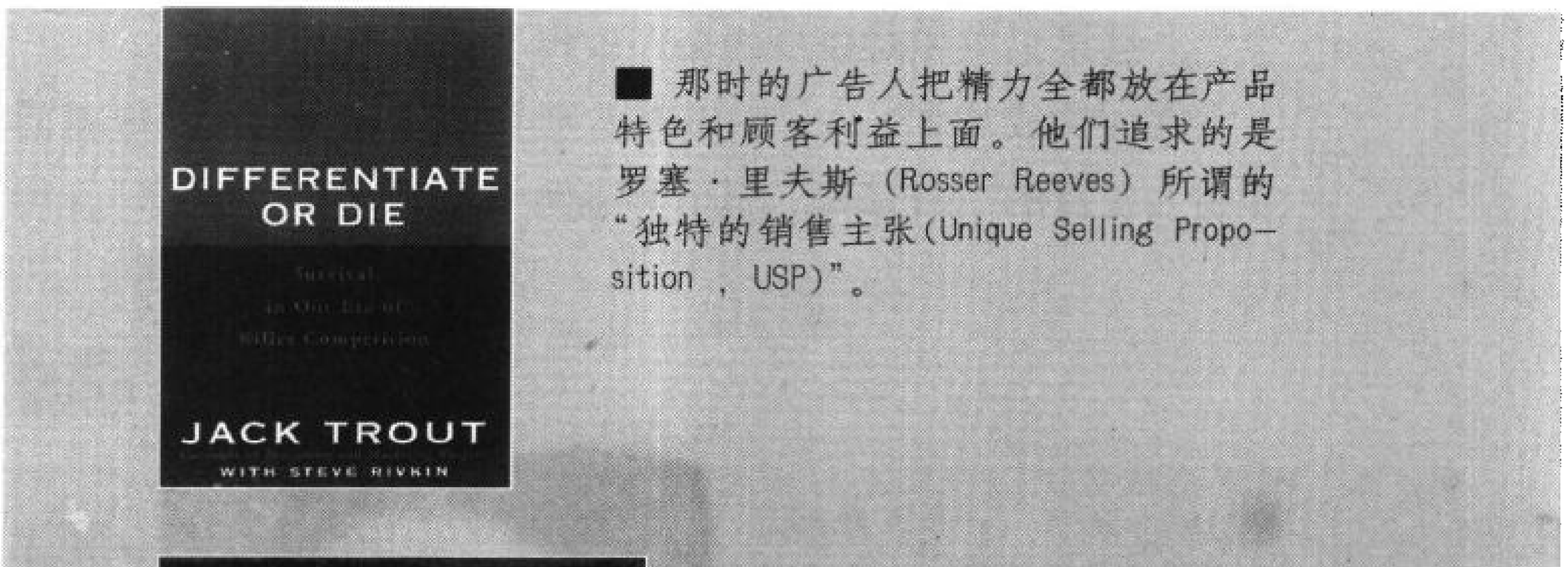
为了弄明白我们是如何走到今天这个地步的，简单地回顾一下近几年传播业的历程也许不无裨益。

产品时代

早在上世纪50年代，广告正处于产品时代。从许多方面来看，那都是美好的旧日时光，你只需拿出“更好的捕鼠器（即新产品——译注）”并且有钱推销它就行了。

竞争变得十分激烈，而且并不总是那么正大光明。情况变得如此糟糕，有人居然无意中听到一位产品经理说过这样的话：“你可能不知道。我们去年找不到别的话说，只能在外包装上写上‘经过改进的新一代 *(new and improved)*’的字样。可是，今年研究人员真的拿出经过改进的产品时，我们却不知道再说什么好了。”

如今，联邦贸易委员会严令禁止用“经过改进的新一代”的



■ 那时的广告人把精力全都放在产品特色和顾客利益上面。他们追求的是罗塞·里夫斯（Rosser Reeves）所谓的“独特的销售主张(Unique Selling Proposition，USP)”。



■ 可是，到了50年代后期，自从技术抬起它丑陋的脑袋，制定“独特的销售主张”就变得越来越难了。伴随着产品时代终结的是仿效产品雪崩似地拥入市场。你的“更好的捕鼠器”问世后，很快就会出现另外两个和它一模一样的产品。

字样，除非厂家能证明这一点。

“独特的销售主张”还可以通过其他方法来制定。参见刚出版的《要么与众不同，要么灭亡》一书。

在50年代，广告人追求的是可供其宣扬的某种特色或利益。后来，他们则靠大量的广告往人们的头脑里灌输这个概念。

形象时代

接下来是形象时代。成功的公司发现，在产品销售中，声誉或者形象比任何一个具体的产品特色都更加重要。

形象时代的建筑师是大卫·奥格威（*David Ogilvy*）。他在一次以此为主题的著名讲演中说：“每个广告都是对某一品牌之形象的长期投资，”并且援引了哈撒韦牌（*Hathaway*）衬衣、劳斯莱斯（*Rolls-Royce*）轿车、Schweppes牌饮料和其他产品的广告项目来证实他的观点。

但是，正如仿效产品毁掉了产品时代，拾人牙慧的公司同样毁掉了形象时代。每个公司都想建立自己的声誉，搞得甚嚣尘上，结果只有相对较少的公司取得了成功。

在那些成功者当中，大多数主要靠的是突出的技术成就而非引人注目的广告宣传。施乐和宝丽莱就是其中的两家。

■ 在60年代，广告人发现声誉或者形象比任何一个产品特色都重要。



定位时代

如今，广告业显然正在进入一个新时代。 在这个时代里，创新已不再是通向成功的关键。

六、七十年代的快乐游戏已经让位于八十年代严酷的现实。

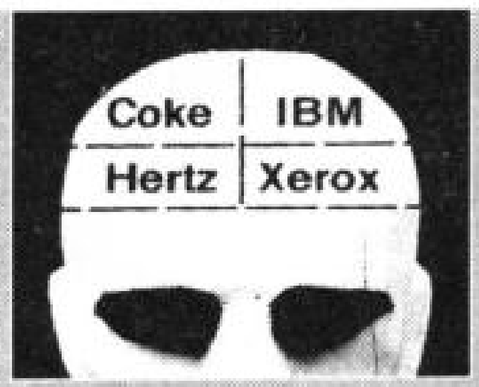
要想在我们这个传播过度的社会里取得成功，企业必须在预期客户的头脑里占有一席之地。这个一席之地不仅包括企业的长处和短处，还包括其竞争对手的优点和弱点。

广告业正在进入一个战略至上的时代。在定位时代里，光靠发明或发现新东西是不够的，甚至可能没它也行；但你必须第一个打入预期客户的大脑才行。

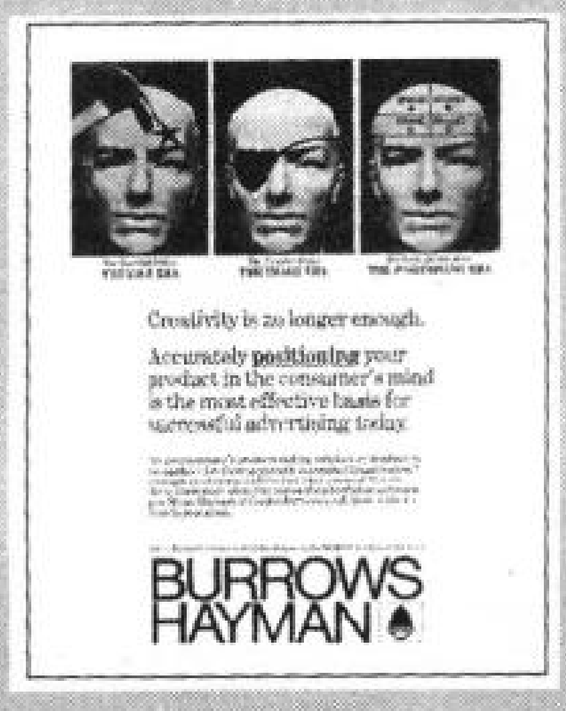
IBM并没有发明计算机，发明者是斯佩里和兰德*(Sperry-Rand)*二人。但是 IBM 却是在预期客户头脑里获得了第一家计算机生产商的地位。

阿美利哥发现的是什么

15 世纪的斯佩里和兰德是克里斯托弗·哥伦布*(Christopher Clumbus)*。



■ 在70年代，广告人不久便采用了定位战术，其中包括力图在预期客户头脑里占据一个未被其他品牌占领的位置。



■ 广告业没用多少时间就追上了定位的大潮。在《广告时代》有关定位的文章发表一个月后，英国各地就出现了以上这幅广告。当然，没人把功劳算在我们头上。

每个小学生都知道，这位发现美洲大陆者所获甚少。克里斯托弗·哥伦布错就错在他寻找的是金子，而且什么都不对别人说。

阿美利哥·韦斯普奇（*Amerigo Vespucci*，1454–1512，意大利商人和航海家——译注）却没这样做。这位15世纪的 IBM 比哥伦布晚到了五年，但他做对了两件事。

首先，他把新世界定位为与亚洲毫不相干的另一个大陆，这在当时的地理学上引发了一场革命。

第二，他写了大量的东西，介绍他的发现和理论，其中意义特别重要的是他在第三次远航时写的五封信，有一封（*Mundus Novus，新大陆*）在短短25年的时间里被翻译成40种不同的文字。

在他去世之前，西班牙授予他西班牙公民的称号，并且赐以高官厚禄。

结果，欧洲人居然认为是阿美利哥·韦斯普奇发现的美洲，并以他的名字来命名。

克里斯托弗却瘐死在狱中。

“米什劳”发现了什么

当年的顶尖广告文字撰稿人如今都到天堂里的大广告公司高就去了，他们假如能看到眼下正在进行的某些广告宣传，准会再死过去一回的。

■ “米什劳”不是第一个进入啤酒消费者头脑里的高价啤酒。捷足先登的是“喜力（Heineken）”牌啤酒。于是“米什劳”采用了阿米莉娅·埃尔哈特的战略。“喜力”是第一个高价进口啤酒，而“米什劳”成了第一个高价国产啤酒。不幸的是，“米什劳”因提出像“夜晚属于米什劳”这样的话而丧失了“一流”的地位。这太糟了。要不然它有可能跻身两、三种最畅销的国产品牌啤酒之列。



以啤酒广告为例。在过去，撰稿人在为啤酒广告措辞时，先要仔细了解产品，以便找出可用文字发挥的地方。撰稿人最终会发现像“真正鲜酿”*（皮尔斯牌 [Piels]）*和“冷酿”*（巴兰坦牌 [Ballantine]）*这样的产品特征。

再早一点的年代里，撰写啤酒广告词的人只要找出描写产品质量、滋味和口感的合适的词就行了。比如:

“感受一下啤酒花的滋味。”

“来自天蓝色湖水的家乡。”

“品尝顶级低度啤酒的真正乐趣。”

然而，诗意在如今的广告里已不复存在，就像在当今的诗里同样找不到诗意一样。

近年来最成功的广告之一是“米什劳*（Michelob）*”牌啤酒的促销活动。这个品牌的宣传活动中所含的诗意也就和停车标志那么多，而且像停车标志那样见效。

“米什劳堪称一流*（First class is Michelob）*”这句话把该品牌定位为一种高价美国啤酒。没几年工夫，“米什劳”就成了在美国销量最大啤酒之一，而且价格不菲。

“米什劳”是不是第一个国产高价啤酒呢？当然不是。但它是第一个在啤酒消费者头脑里建立这一地位的啤酒。

米勒公司发现了是什么



■ 定位不是万能的。莱特牌啤酒是一次成功定位的出色案例，但在法律上却是一场灾难。米勒啤酒公司发现它在啤酒类产品中不能合法拥有“莱特”这个名称，只能把它改成“米勒莱特”，以区别于市场上业已出现的其他几十种低度啤酒。“莱特”的教训是：不要给你的品牌起通用名称。后来，米勒公司把它的莱特品牌与其他的“莱特”品牌（如“真正低度鲜啤（Genuine Draft Light）”和“米勒低度冰啤（Miller Lite Ice）”）混作了一团。现在坐头把交椅的是“百威莱特（Bud Light）”。

请注意那句著名的施利茨牌*(Schlitz)*啤酒广告词中的诗意是如何损害了定位战略的:

“品尝顶级低度啤酒的真正乐趣(Real gusto in a great light beer)。”

在你家附近的酒吧和饭店里喝酒的人当中，有谁会认为“施利茨”啤酒的度数低于百威*(Budweiser)*或蓝带*(Pabst)*啤酒？谁也不会。在这些普通人眼里，“施利茨”啤酒的广告词和意大利歌剧的歌词一样毫无意义。

可是在米勒啤酒酿造公司*(Miller Brewing Company)*里，人们显然会问自己，如果他们果真把某种啤酒定位为低度啤酒，会出现什么情况？

于是，米勒公司推出了“莱特”牌啤酒。这里面前前后后发生的事就不提了。这个巨大的成功引来了一大群仿效品牌，不无讽刺意味的是，其中居然有“施利茨莱特。”(也许它可以用这样的话来促销：“品尝顶级低度——低度啤酒的真正乐趣。”——因为“施利茨”这个品牌已经定位为低度啤酒了——译注)。

对于现在许多人或产品来说，成功的途径之一是，看看你的竞争对手在干什么，然后抽掉其中的诗意或创意，因为这些已经成了阻碍信息进入预期客户头脑的东西。只有单纯、简化的信息才能进入人们的头脑。

例如，还有一种进口啤酒采取的定位战略可谓简洁之极，老牌的啤酒广告撰稿人看了很可能不会把它当作广告词:

■ “美国最受欢迎的德国啤酒”这句话使贝克啤酒连年成为进口啤酒的主要品牌。不幸的是，作为一种德国啤酒，其名称“贝克”一看就是英国名，而荷兰啤酒“喜力”却因起了一个德国名字而走运。品牌名称和它的定位一样重要，也许比定位还重要。



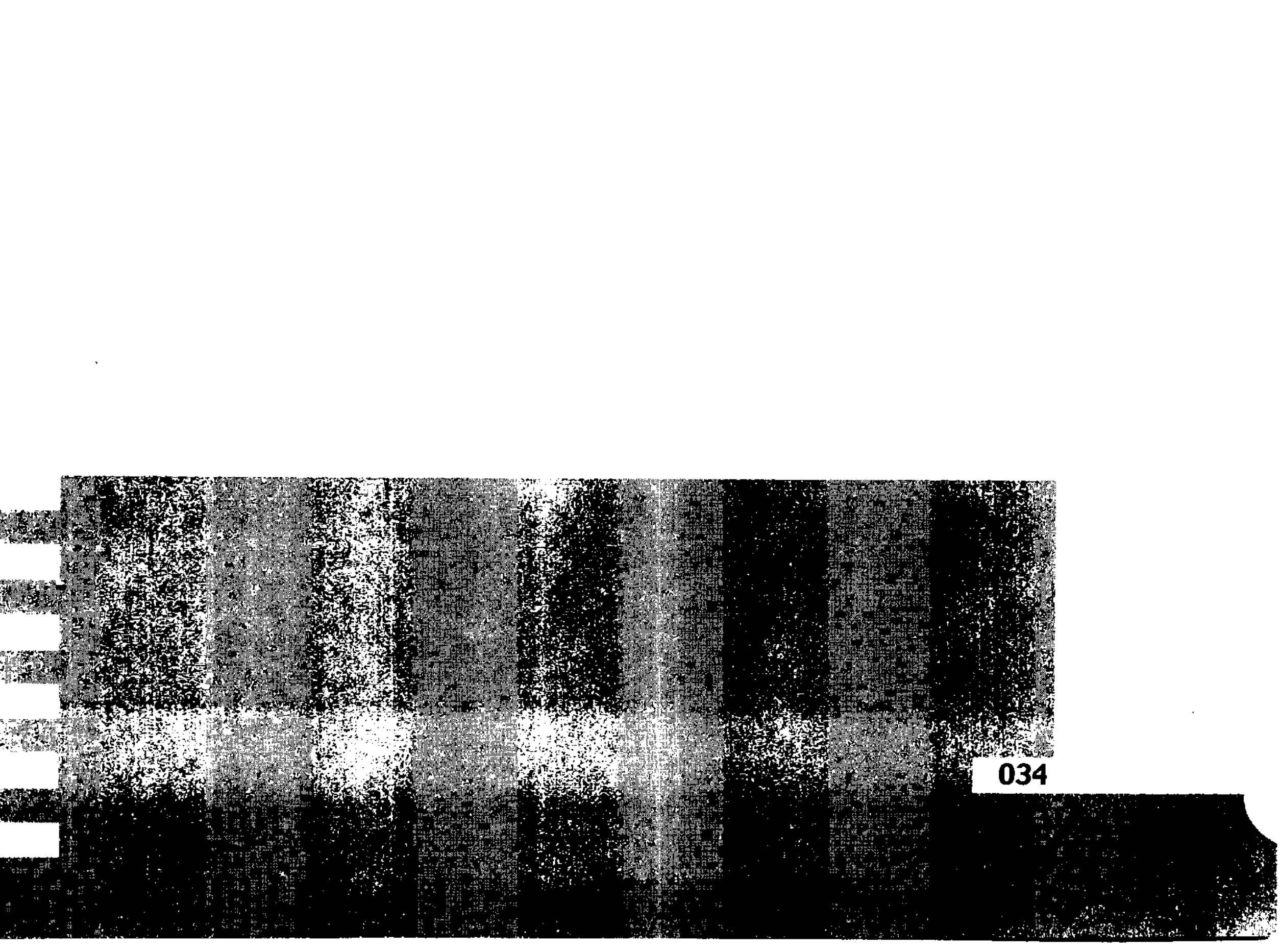
“你已经尝过在美国最流行的德国啤酒，现在该尝尝在德国最流行的啤酒了。”“贝克（*Beck’s*）”牌啤酒就是这样有效地给自己定位，与“勒文布劳（*Lowenbrau*）”啤酒一争高下的。

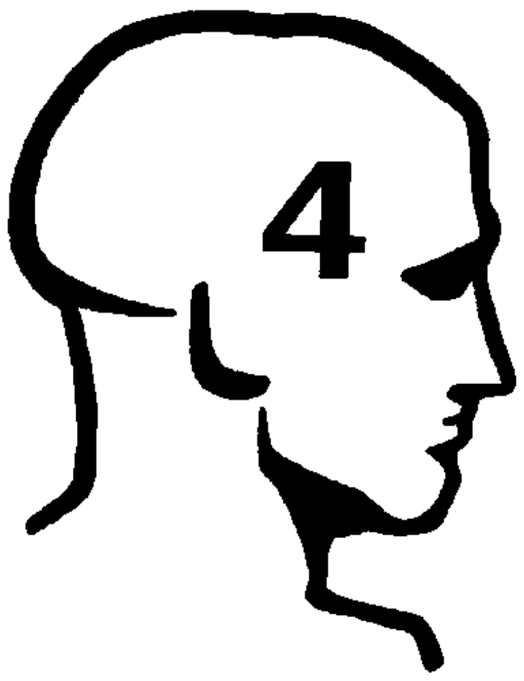
这类广告同样使贝克啤酒在美国流行开来，销量逐年提高；而勒文布劳啤酒却拱手相让，变成了一个国产品牌。

如果老一代人对当前的啤酒广告迷惑不解的话，他们又如何看待环球航空公司（*TWA*）的宣传呢：“我们只有大家最爱坐的宽体客机——波音747和L-1011。”（换句话说，就是没有 DC10 型客机。）

这无论在概念上还是在手法上都与传统的航空公司广告相去甚远：“来美国友好的天空中飞翔吧。”

美国广告中的怪事不断，明显地变得越来越不令人赏心悦目，但越来越有效了。





脑中小阶梯

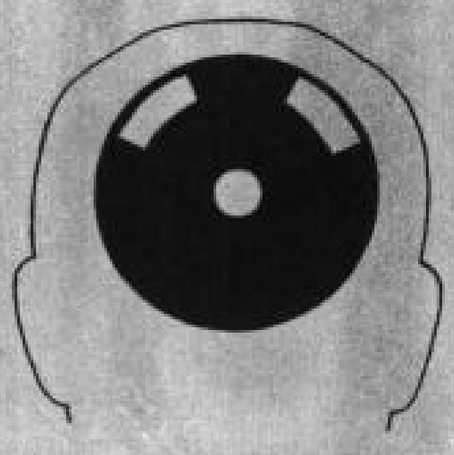
要想更好地了解你传递信息的对象，我们不妨更加仔细地研究一下所有传播活动的最终目的地 ： 人类的大脑。

人类大脑如同计算机的记忆库，它会给任何一个信息选定一个空当或位置并将其保留在其中。人脑的运行原理与计算机十分相似。

然而，两者之间存在着一个重要的区别。对你存入的东西，计算机只能接受，而人脑却不同。事实上，两者的情况完全相反。

人脑中有一个针对现有信息量的防御机制，它能拒绝接受无法“计算”的信息，只接受与其内部现状相称的新信息，其他的东西则一概都滤掉。

你看到的是你想看的东西



■ 我们对人脑的研究越是深入，就能越多地看出人脑同计算机记忆库之间的相同之处。要想使一个新品牌进入人们的大脑，就得删除先行进入的旧的同类品牌，或者改变其所占位置。计算机的运行方式也完全一样。

假设拿出两幅抽象画来，在一幅上面签上施瓦兹(*Schwartz*)的名字，另一幅签上毕加索的名字，然后请别人发表意见。结果一定不会出乎你的预料。

假设请两个持对立观点的人（比如一位民主党人和一位共和党人）读一篇关于一个有争议的话题的文章，然后分别问他们这篇文章是否改变了各自的观点。

你会发现，那位民主党人会从文章里找出支持自己观点的事实，而那位共和党人也会从文章里找出支持相反观点的事实。几乎看不到任何立场上的变化。你看到的就是你想看到的。

假设把一瓶法国嘉洛酒(*Gallo*)倒进一个装过50年法国勃艮第酒(*Burgundy*)的空瓶里，然后小心翼翼地斟入朋友面前的酒杯里，看他作何评价。

你尝到的就是你想尝到的。

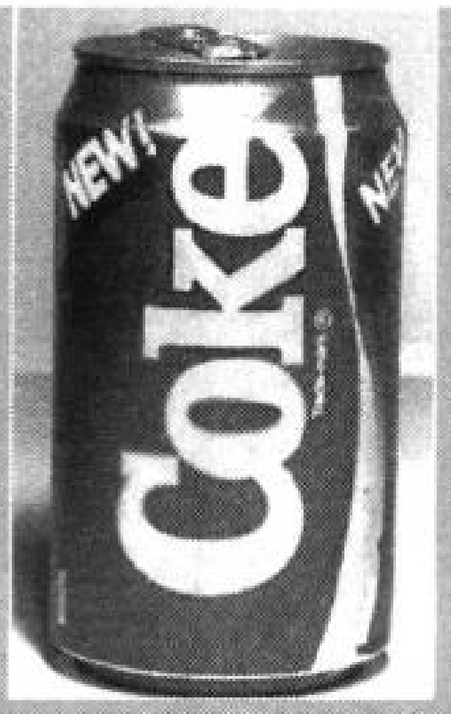
人们不看牌子去品尝香槟，往往会觉得加利福尼亚出产的品牌胜过法国香槟。如果看过牌子再品尝，这种情况就不太会发生。

你尝到的就是你想尝到的。

要不然，广告就没有任何存在的必要了。假如普通消费者都是理智型而非情绪型的，就不会有广告，至少不会像我们现在所看到的那样。

任何广告的首要目标都是提高人们的期望值，造成一种假象，即该产品或服务会产生你期望看到的奇迹。而且，转眼之

■ “你尝到的就是你想尝到的。”在我们写下这句话13年后，可口可乐公司推出了“新可乐（New Coke)”，结果造成了一场营销灾难。该公司自己的调研结果表明，试图“改进”现有产品口味的做法有多愚蠢。在对不知情的消费者进行的试验中，喜欢“新可乐”的人与喜欢老配方的人几乎是三比一。可是，如果他们能看到自己在喝什么，喜欢如今称为“老可口可乐（Coca-Cola Classic)”的人与喜欢“新可乐”的人之间的比例却超过了四比一。



间奇迹就出现了。

可是，如果造成的是一种相反的期望，该产品就有麻烦了。加布林格啤酒的上市广告就给人这种感觉：它是一种低热量啤酒，口味不会好。

毫无疑问，广告的确管用了！大家尝了那种啤酒之后，轻易地相信它的口味就是不好。你尝到的就是你期望尝到的。

不合适的容器

人类的大脑不仅拒绝接受与其现有知识或经验不符的信息，它也没有足够的知识或经验来处理这些信息。

在我们这个传播过度的社会里，人脑完全是一个不合适的容器。

. 根据哈佛大学心理学家乔治·米勒 *(George A. Miller)* 博士的说法，普通人的大脑无法同时处理七件以上的信息单位。这就是为什么人们在列出必须记牢的事项时多半只列到第七项的原因。比如：七位数的电话号码、世界七大奇迹、七张牌的“沙蟹”扑克游戏、白雪公主和七个小矮人，等等。

随便让谁说出某类产品中自己能记得的所有品牌，很少有人能说出七种以上，而且还是他们兴趣最大的那类产品。对于兴趣不大的产品，普通消费者通常只能说出一、两个牌子来。

试试看把圣经中“十诫”的内容全都说出来。如果这太难

■ 《魔力数字——七》是米勒文章的标题，刊登在《心理学报》1956年3月号上。米勒博士在文章中指出了一些著名的与数字七有关的事例，如音阶上的七个音符和一星期中有七天等等。

■ 现如今，你必须记住报警电话、社会保险、电子邮件、传真号码以及各种信用卡上的密码。数字正在挤占文字的位置。

了，那就说出癌症的七大危险信号，或者说说圣经《启示录》中的四位骑士都是谁，如何？

在一家报纸所调查的100位美国人当中，有80位说不出总统内阁成员有哪些人。一位24岁的乐手说："我觉得我甚至说不出副总统的名字来。"

我们头脑中的存储罐如果太小，无法应答这类问题，那又如何去记住那些像兔子一样大量繁殖的商标品牌呢？

30年前，七大卷烟公司向美国烟民销售的香烟只有17种不同的牌子，如今却达到了176种。

"型号热（*Modelitus*）"冲击了每一个行业，从汽车、啤酒到照相机变焦镜头，无一例外。汽车城底特律眼下销售将近300个不同型号的汽车，其样式和尺寸的种类之多，更是令人不知所措：Maverick、Monarch、Montego、Monza，等等，等等。眼前的车是雪佛莱牌（*Chevrolet*）的Monza型，还是水星牌（*Mercury*）的Monza型？老百姓给弄糊涂了。

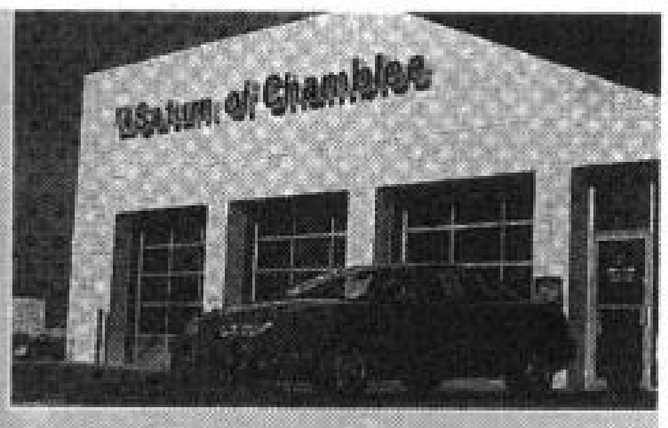
为了应付复杂的情况，人们学会了把每样东西都加以简化。

有人要是问起你的孩子智力发展得如何，你通常不会去列举他认识多少字、阅读理解力有多高、解数学题的本事有多大以及诸如此类的事实。一般总是回答："他现在上中学了。"

人们对定位性概念往往要比名称记得牢。大脑受过伤的人也许能认出自己的女儿，并且能说出她是"大女儿"，尽管他可能想不起女儿的名字。

这种对人、物体和品牌的分类方法不仅便于给事物进行归

■ 目前已有1000万个以上的网站，25万个软件标题和大约400万个书籍标题。每年还要再增加7.7万个新书标题。（本书至少还是个旧标题。）"简式土星（Simple Saturn）"是美国唯一一个只有一个型号的汽车品牌，而且取得了巨大的成功。有好几年的时间，土星牌汽车经销商的平均销量超过了其他任何品牌的汽车经销商。那么，他们后来做了什么？你不妨猜猜看。他们推出了一个尺寸更大的型号——"L"系列："下一个来自'土星'的大家伙（The next big thing from Saturn）。"



类，而且对于避免让生活中错综复杂的现象弄昏了头也是绝对必要的。

产品阶梯

为了应付产品爆炸，人们学会了在脑子里给产品和品牌分类。

要想直观地体会这一点，最好的办法也许是设想人脑里有一组梯子，每个梯子代表一类产品，每一层上有一个商标品牌。

有些梯子分好多层。（七层就算多的了。）其余一些则没有几层。

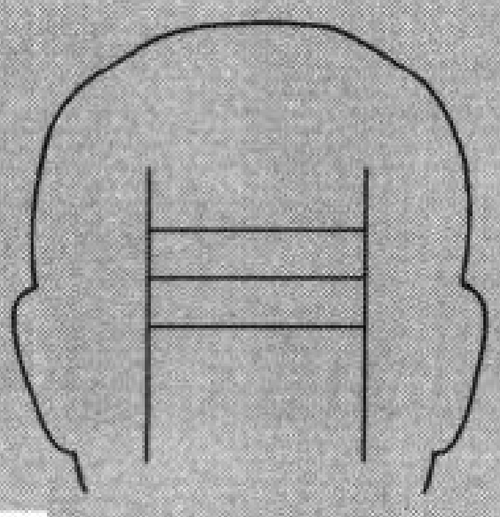
你的竞争对手若想增加其业务量，就必须把已有的品牌排挤掉（但这种做法通常行不通），要不然就得设法把自己的品牌与其他公司的地位挂上钩。

然而，许许多多的公司在实行营销和广告宣传时，那口气好像竞争对手的地位根本不存在似的。它们在一个真空世界里宣传自己的产品，一旦发现自己劳而无功就感到失望。

如果已有品牌的地位牢固，你又没有采取任何手段或定位战略，要想登上脑中阶梯可能难上加难。

广告商要想推出一类新产品，就必须自己带一个新梯子来。这当然也很难，特别是在这类新产品没有参照老产品的地位加以定位的情况下。新的、不同的东西必须与原有的东西相关，否则在人们的头脑里没有立足之地。

这就解释了这样一个现象，你有了全新的产品之后，告诉



■ 对于每一类产品，预期客户的头脑里差不多都有一个类似左图所示的梯子，最上一层是其中的佼佼者，位居第二的产品在第二层，排位第三的则在第三层上。梯子上的层数不一，最常见的为三层，最多很可能是七层（七的法则）。

■ 有一类产品在梯子上没有位置，那就是珠宝盒。人们根本不想记住任何珠宝盒的名称，尽管其中确实有一个数一数二的品牌：贝茨维尔 *(Batesville)*。

预期客户该产品不是什么，往往要比告诉他们该产品是什么还管用。

例如，世界上第一辆汽车当年被称作“不用马拉”的车子，这个名称便于公众参照当时已有的交通工具为汽车这一概念定位。

像“场外”赌马、“无铅”汽油和“无内胎”轮胎这样的名称都表明了，新概念应该如何参照老概念进行定位。

“对比”定位法

在当今市场上，竞争对手的地位同你的地位一样重要，有时甚至更重要。定位时代的一个早期成功案例就是著名的艾维斯公司（*Avis*）的宣传活动。

艾维斯的活动将成为营销史上建立“对比”地位的经典案例，这是一个参照领先产品进行定位的例子。

“艾维斯在租车业中屈居第二。那干吗还找我们？因为我们工作更努力。”

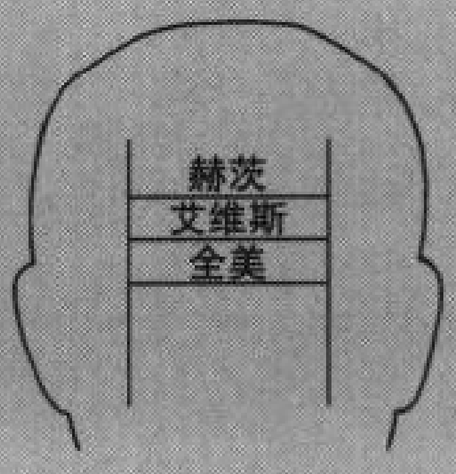
艾维斯公司一连13年亏损。但后来，它自从承认自己排行第二以来，就开始盈利了。

头一年公司赚了120万美元，第二年是260万，第三年是500万。接着，它卖给了 ITT 公司。

艾维斯公司之所以能有不菲的收益，是因为它在认识到赫茨公司的地位之后，没有直接与对方较量。

要想进一步理解艾维斯公司的宣传活动为什么能成功，不

■ 这是一般预期客户头脑里的租车业阶梯。即使在艾维斯或全美公司租车用的顾客，他脑子里的这个阶梯也是一模一样的。人们在艾维斯公司租车，不是因为该公司在他们头脑中的租车业阶梯上位居第一，而是不在乎它并非老大这个事实。“为什么还找我们？因为我们更努力。”



■ 另一方面，赫茨公司却靠着提醒我们谁是第一来维持其经营。“有了赫茨，不找别人（There’s Hertz and there’s not exactly）。”

妨先设想一下预期客户的头脑里有一个标着“租车业”的产品梯子。

梯子的每一层上都有一个品牌名称，赫茨在最高一层上，艾维斯在第二层，全美租车公司（*National*）在第三层。

许多营销人误解了艾维斯的经验。他们认为该公司的成功是更加努力工作的结果。

根本不是。艾维斯之所以成功，是因为它把自己与赫茨公司挂上了钩。（假如工作更努力是成功的秘诀，哈罗德·史塔生（*Harold Stassen*）早就当了好多届总统了。）

《时代》杂志最初拒绝使用“我们工作更努力”这句话，认为这是在公然向赫茨公司叫板。其他杂志也同意《时代》的观点。这表明了广告界远远没有认识到对比性广告的的作用。

广告部的业务经理乱了方寸，竟然同意把这句话改成“我们玩命干。”（这个糙词也许没有比较性词语那么容易冒犯别人。）

直到那份广告被取消后，《时代》杂志才改了主意，同意使用最初的措辞。（那位业务经理却被炒了鱿鱼。）

建立“对比”地位是一种典型的定位方法。假如一家公司没有拔得头筹，那就得抢先占据第二的位置。这并非易事。

但还是能做到的。艾维斯公司在租车业这样做了，“汉堡王”在快餐业里这样做了，霍尼韦尔公司在计算机制造业里也是这样做的。

■ 就在这本关于定位的著作发表后不久，联邦贸易委员会请我们两人去首都华盛顿，对他们尚未颁布的有关禁止使用“没有参照对象之比较”的法规发表看法。根据这项拟议中的法规，你不能说“我们工作更努力，”只能说你比“谁”工作更努力。我们指出，艾维斯广告词中的寓意是建立在这样的事实之上的，即读者可以联想到“比赫茨公司（更努力）”的意思。广告的标题最好永远不要把意思说尽。最好的标题应该总是让读者说出某个词或短语把意思补全。正是这一点使广告“引起注意”。

■ 霍尼韦尔公司已经退出了计算机业。惠普公司（HP）如今成了第二大计算机公司。（但没人知道这一点，这是惠普公司的错。）

“非可乐”定位法

另一个典型的定位战略是悄悄进入由别人占据的梯子，就像“七喜（*7-Up*）”公司那样。这个主意的高明之处，只有在你了解“可口可乐”和“百事可乐”在消费者头脑里占据的巨大份额之后才能体会到。在美国，人们消费的每三份软饮料里有两份是可乐类饮料。

“非可乐（*uncola*）”定位法通过把产品与已经占据预期客户头脑的东西联系到一起，把“七喜”确定为可以替代可乐的一种饮料。（可乐类阶梯可以看作是这样分的：第一层是可口可乐，第二层是百事可乐，第三层就是七喜。）

采取了非可乐定位法，“七喜”的销量果然陡升。自从1968年非可乐宣传启动以来，七喜公司每年的净销售额从8870万美元增加到了1.9亿以上。如今，“七喜”成了世界上销量第三大的软饮料。

为了证明定位概念的普适性，麦考米克通信公司（*McCormick Communications*）买下了美妙音乐电台 WLKW（这家设在罗得岛州普罗维登斯市的电台乏善可陈），并且把它变成了当地第一大音乐台。他们的主题是：WLKW 是一个非摇滚音乐台。

要想找到一个独特的位置，你必须放弃传统的逻辑思维。传统逻辑认为，你要在你自身或你的产品当中找到你的观念。

■ “七喜”打的是一场两头出击的战争。与它对阵的一方是可乐类饮料，另一方是“雪碧（Sprite）”。这家非可乐公司尽管聪明，却最终输掉了与“雪碧”的战役，后者如今是柠檬-青柠类饮料的头号品牌。“七喜”犯了许多错误，包括广告内容先后不一致、产品延伸不当（诸位还记得“金七喜”吧？）以及在非可乐宣传中忽视了一件显然要做的事情。他们告诉软饮料消费者“七喜”不是什么。他们还应告诉消费者“七喜”是什么才对。



不对。你必须做的是，到预期客户的脑子里去找。

你在“七喜”饮料罐里是找不到“非可乐”定位理念的，但你会在喝可乐的人的头脑里找到它。

F.W.M.T.S. 陷阱

最为重要的是，成功的定位需要始终如一，必须坚持数年如一日。

然而，每当一家公司打赢了一场漂亮的定位战后，它往往会掉进我们所谓的 FWMTS 陷阱:

“忘记了使他们成功的根本。”*(Forgot what made them successful .)*

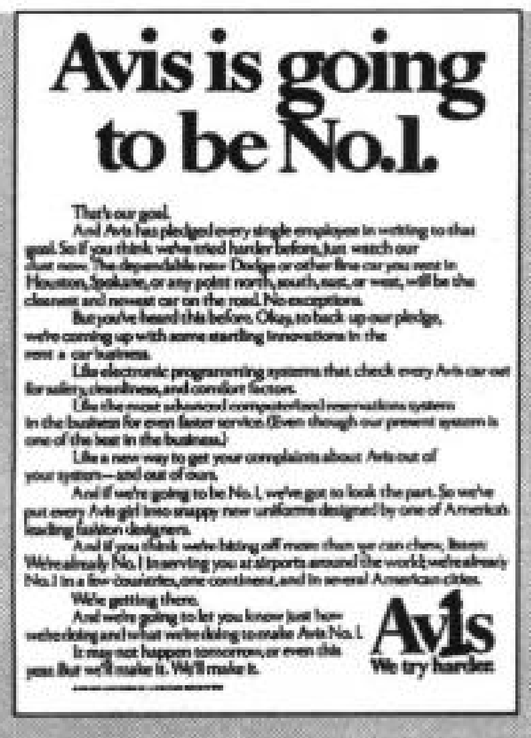
艾维斯在卖给ITT 公司后不久，认为自己再也不能满足于屈居第二了。于是它打出广告说: “艾维斯要当第一 *(Avis is going to be No. 1)*。”

那是在宣传你的愿望。从心理学上说，这是错的。从战略角度说，这也是错的。

艾维斯公司除非能找到赫茨公司的弱点并且加以利用，否则它注定当不了第一。

此外，这家公司原先不仅在预期客户头脑里的梯子上把排名第二的艾维斯同排名第一的赫茨联系到了一起，还充分利用了人们与生俱来的对弱者的同情心。

新的广告宣传纯粹是老一套的自吹自擂而已。



Avis is going to be No.1.

That's our goal.

And Avis has pledged every single employee in writing to that goal. So if you think we've tried harder before, just watch our dust now. The dependable new Dodge or other fine car you rent in Houston, Spokane, or any point north, south, east, or west, will be the cleanest and newest car on the road. No exceptions.

But you've heard this before. Okay, to back up our pledge, we're coming up with some startling innovations in the rent a car business.

Like electronic programming systems that check every Avis car out for safety, cleanliness, and comfort factors.

Like the most advanced computerized reservations system in the business for even faster service. (Even though our present system is one of the best in the business.)

Like a new way to get your complaints about Avis out of your system—and out of ours.

And if we're going to be No. 1, we've got to look the part. So we've put every Avis girl into snappy new uniforms designed by one of America's leading fashion designers.

And if you think we've bitten off more than we can chew, listen: We're already No. 1 in serving you at airports around the world; we're already No. 1 in a few countries, one continent, and in several American cities.

We're getting there.

And we're going to let you know just how we're doing and what we're doing to make Avis No. 1.

It may not happen tomorrow, or even this year. But we'll make it. We'll make it.

Avis
We try harder.

■ 预期客户看到这样的广告时会想：“不，你才不是呢。”

说话要诚实。在过去的20年里，艾维斯公司搞过许多形式不同的广告宣传，如："奇才艾维斯 *(The wizard of Avis)*"、"你用不着跑遍整个机场 *(You don't have to run through airports)*" 等等。

可是，如果有人提到艾维斯，你脑子里冒出来的主要印象是什么？

当然是"艾维斯只位居第二，"云云。然而，在过去的几年里，艾维斯一向忽视的是，它在人们头脑里留下的只是这个概念。如果有一天全美租车公司的销量超过了它，它才会认识到失去的老二地位的价值。

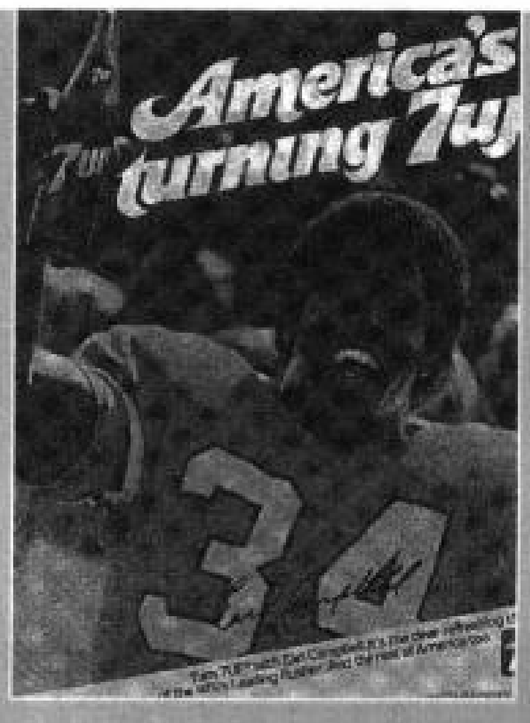
你如果想现在成功，就不能忽视竞争对手的地位，也不可离开自己的位置。用若昂·迪迪翁 *(Joan Didion)* 的不朽名言来说，就是"球在哪儿，就在哪儿打。"

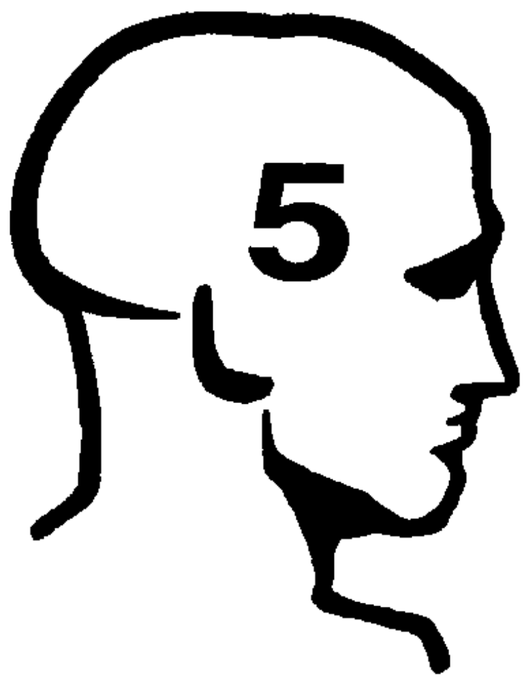
另一个落入F.W.M.T.S. 陷阱的广告主是七喜公司。它通过"非可乐"宣传成功地把"七喜"饮料定位为可口可乐和百事可乐的替代饮料。但是，它现在的广告却称"美国处处有七喜 *(America is turning 7-Up)*。"

美国没有这样的事。"七喜"也是在宣传自己的心愿，这和"艾维斯要当第一"的口号在概念上没什么两样。

而且起不了任何作用。

■ 这幅广告是七喜公司近年来采用的宣传方法先后不一致的典型例子。"七喜"如今的市场份额只是位居第一的"雪碧"的一半。（美国绝对不是处处有七喜。）





你不能由此及彼

有这么个老故事，说的是一个旅行者在向一位农夫打听怎么去附近的一个镇子。

农夫回答说：“顺着这条路走一英里，见到岔路时往左拐。不行，这样走到不了。”

“你先掉过头来开半英里，见到‘不许前行’的标志后往右拐，”农夫又说。“不好，那样走也到不了。”他想了好长时间后看着满面狐疑的旅行者说：“要知道，年轻人，从这儿是到不了那儿的！”

许多普通人、政客和产品的命运恰恰也是这样的。他们恰好处在一个“无法由此及彼”的位置上。

美国不是处处见“七喜”。艾维斯当不了第一。愿望不会成为现实。大量做广告也无济于事。

“我能行”精神不死心

从许多方面来说，美国在越南的经历是美国人“我能行”精

神的一个典型例子。

只要你付出足够的努力，任何事情都可能办到。但是，无论我们怎样努力，无论我们投入多少兵力和金钱，这个问题总是不能通过外力来解决。

我们无法由此及彼。

尽管有好几百个类似越南的反例，我们还是生活在一个“我们能行”的状态里。然而，不管你如何努力，许多事情还是不可能做到的。

例如，一个55岁的副总裁决当不成第一把手。等首席执行官过几年到了65岁退休之际，董事会将任命一位48岁的接班人。

这位55岁的副总裁已经没有当总裁的机会了。要想得到这个提升机会，他必须比现任总裁至少年轻10岁才行。

在抢占大脑的战争中，没有竞争机会的产品往往也会落得个相同的下场。

如今，公司可以推出一个了不起的产品、拥有一支了不起的销售队伍、发起一次了不起的广告宣传活动，但是，如果它恰好处在一个“无法由此及彼”的位置上，照样会一败涂地的，无论它打算花多少钱也无济于事。

在这方面，最好的例子莫过于RCA 公司在计算机业的遭遇了。

■ 48岁也不行了。眼下，高科技公司的首席执行官们都只有二、三十岁。

■ 有史以来第一篇有关定位的文章发表在《工业营销》杂志1969年7月号上。即使到现在还有人问我们：“怎样才能把定位方法应用到企业对企业产品而非消费品上去呢？”我们对他们说，一开始时，定位只是个工业概念，他们竟然不信。为什么？这和人们头脑里的观念不一致，因为一般认为所有的好的广告理念都是从消费领域里产生的。这里的教训是：不要用事实来同观念作对，赢的总是观念。

不祥之兆

1969年我们为《工业营销（*Industrial Marketing*）》杂志写了一篇文章，题目就直截了当地叫“定位是人们在如今的仿效市场上玩的游戏”，并且把RCA公司当作一个主要例子来谈。我们在文章里用了一些新名词，并且作了一些预测，依据的都是一种叫做定位的游戏规则。（这是“定位”这个词第一回用来描述这样一个过程：即如何应付人们头脑中已经被一个规模更大、资格更老的竞争对手占据的地位。）

其中有一个预测的结果准确得惊人。我们写道，就计算机制造业而言，“任何公司向IBM 公司业已占据的地位直接发起挑战都无望获得成功。”

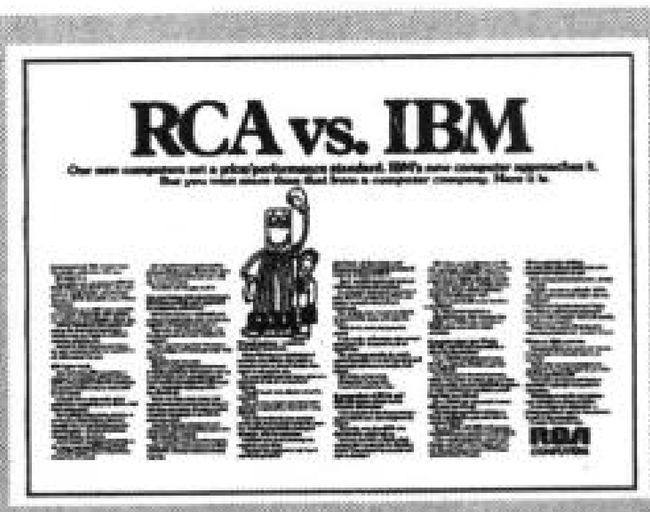
这句话里的关键词当然是“直接”。同市场中居领先地位的对手展开竞争固然有取胜的可能（我们在文章里提出了几个方法），但定位规则说，“直接”取胜是不行的。

这话在当时引起了一些异议。这两位是何许人也，竟然敢说像RCA 这样财大气粗的公司别想在计算机业有出头之日？

于是，到了1970年，RCA 公司向计算机业全速进军。商业报刊上连篇累牍地报道了这件事。

“RCA 向龙头老大万炮齐发，”《商业周刊》1970年9月19日期上刊登的一篇文章标题如是说。

“RCA 与IBM 势均力敌，”《财富》杂志1970年10月号


RCA vs. IBM

■ RCA 公司在《华尔街日报（Wall Street Journal）》以及其他商业报刊上打出所谓势均力敌的广告。许多年来，有人认为定位广告就是在广告标题里提到竞争对手。这未必全对。定位与提不提竞争对手毫无关系。它必须做到的是，在搞营销活动之前，先“考虑”一下竞争双方的优势和弱点。

上一则新闻的标题如是说。

“RCA 计算机大促销是对IBM 的当头一棒,”《广告时代》1970年10月26日刊登的一篇报道用的是这样的标题。

正是为了不使世人对公司的意图发生误会，该公司董事长兼总裁罗伯特·萨尔诺夫（*Robert W. Sarnoff*）作出了一个预测，说是到1970年年底，RCA 在计算机业“稳居第二”。萨尔诺夫先生说，他的公司这次投入的资金“远远超过了我们以往为开拓任何业务（包括彩电）所做的投资，以期在计算机业取得一个坚实的地位,”并指出他们的目标是在70年代初占据一个利润丰厚的地位。

“我能行”精神终究得死

不到一年的时间，灭顶之灾出现了。“2.5亿美元的灾难袭击了RCA,”《商业周刊》1971年9月25日一期上刊登的一篇报道的标题如是说。

那是好大一笔钱哪。有人设想道，如果把那么多钱全换成百元大钞，码在洛克菲勒中心的人行道上，那摞钱的高度能超过萨尔诺夫在RCA 大楼53层上的办公室的窗口。

那是个计算机制造商倒霉的时代。由于公司的计算机业务多年来总是不能盈利，通用电气终于在1970年5月放弃了它，把剩下的烂摊子卖给了霍尼韦尔公司。

看到两家主要的计算机制造商相继无功而退，有人忍不住

■ 通用电气公司的杰克·韦尔奇（Jack Welch）几乎全盘否定了那种一厢情愿的“我能行”精神。他的观点是：你如果不知道如何去做，那就走人。

■ 通用电气和RCA 停止生产计算机之后，我们在《工业营销》杂志1971年11月号上又发表一篇文章。该文为定位概念点了一把火，从而引起人们一再要求重印，并且要我们提供更多的信息。



会说出“我早就对你说过”的话来。于是，我们后来在1971年又写了“重提定位话题：通用电气和RCA 为何不听劝？”（该文发表在《工业营销》1971年11月号上。）

那么，面对IBM 这样的对手，如何展开广告和营销活动呢？这两篇有关定位的文章提出了一些建议。

如何与IBM 之类的对手抗衡

计算机业经常被比作是“白雪公主和七个小矮人”。白雪公主已经在营销史上确立了无可匹敌的地位。

IBM 在计算机业占有60%的份额，而那些矮人当中最大的一个所占份额还不到10%

如何与一个拥有相当于IBM 地位的公司抗衡？

首先，你必须承认现实。第二，计算机业内部的人想做的事情，你不要去做。要像IBM 那样做。

要想同IBM 已经确立的地位直接发起挑战，根本没有成功的指望。历史迄今证明这是一个真理。

该领域里的小公司可能认识到了这一点，而那些大公司却似乎觉得能够利用自己的强大地位与IBM 展开竞争。那么，听听一位垂头丧气的经理是怎样说的吧：“我们根本没有足够的钱去这样做。”你无法由此及彼。

Burroughs
Control Data
GE
Honeywell
NCR
RCA
Univac

■ 左面是七家倒霉透顶的计算机公司，它们在主计算机制造方面必须同IBM展开较量。哪家干得最好？这七家中一家也没干好。真正的赢家并且最终成为世界上第二大计算机公司的是数据设备公司(Digital Equipment Corp., DEC)，它采用的是阿米莉娅·埃尔哈特的途径。它发明了微型计算机，这成了它能成为头一份的一种新的产品类别。

■ 最近几年，我们一直在为IBM设法解决如何用一个最时兴的定位来取代“主计算机”这一概念的问题。我们的建议是，采用“集成计算”为其定位。还有谁能更好地把所有这些元件组装到一起来呢？

有句老话说“以火攻火。”已故的霍华德·戈西奇（*Howard Gossage*）却常说：“那是愚蠢的做法。你得以水攻火。”

IBM 的竞争对手可以采取一个更好的战略，那就是利用它们在预期客户的头脑里业已占据的地位，将其与计算机业中的一个新位置挂上钩。例如，RCA 公司原本应该如何为其计算机产品定位？

我们在1969年写的一篇文章里提出了一个建议：“RCA 公司在通信方面居领先地位。假如它把某种计算机产品的定位与它的通信业务挂上钩，就能用得上其拥有的地位。尽管它这样做会放弃许多业务，却能建立一个强大的滩头阵地。”

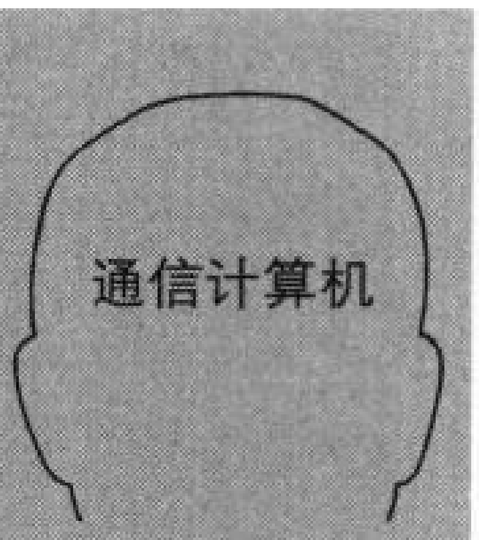
以NCR 公司为例，该公司在现金出纳机方面拥有一个强大的地位。

NCR 公司集中精力开发零售数据记录系统（你也可以称之为计算机化现金出纳机），从而在计算机业务上取得了长足的进步。

当然，在毫无希望的情况下，要想找到一个恰当的位置往往是白费工夫。还不如把精力集中在公司业务的其他方面。查理·布朗（*Charlie Brown*）说过：“没有躲不过去的难题。”

事实上，彻底的失败往往胜过勉强的成功。

失败者往往认为问题的关键是应再加努力。一家处于败势的公司即使再努力也不会有多大收效。



■ 许多公司一生中只有一次机会。路子选对了，就能获得巨大成功。路子走错了，就会力竭而亡。RCA 公司走错了路，结果只能在通用电气公司里充当一个二流的品牌。它满可以选择通信业这条路。具有讽刺意味的是，通信业成了所有类型的计算机得以真正发展的市场。目前，IBM、太阳微系统（Sun Microsystems）和其他一些计算机公司都在把大部分的营销资源投入到逐鹿互联网的战役当中，因为互联网是最后一个通信网络了。

■ NCR 公司没有抵挡住诱惑，与 IBM 正面作战，最后几乎一蹶不振。如今，它又开始重操“旧业”了。

问题不在于其实质，而在于时机。要想通过额外的努力去获得较大的收效，就应当早一点把劲使在确立产品优势上，这才是可贵的东西。

有了它，便可万事俱备。没有它，事情确实会变得很难办。（就像爱斯基摩人说的那样，只有跑在头里的狗才能看到一路的景象。）

通用电气公司的史密斯和琼斯

举个例子也许能有助于理解这个原则。两位男士一心想坐通用电气公司的头把交椅，一位叫史密斯，另一位叫琼斯。

史密斯是一位典型的“我能行”式企业经理。公司任命他主管计算机业务，他兴致勃勃地接受了。

相反，琼斯却很现实。他知道通用电气公司进入计算机业已为时过晚，无法在其中占据主导地位。到了眼下这一步，要想赶上IBM，代价太大，即便它能做到这一点。

由于史密斯没能使计算机业务有所转机，琼斯便有了参与的机会。他建议通用电气退出计算机业，最后公司把这个业务部门卖给了霍尼韦尔公司。

这就是雷金纳德·琼斯最终当上通用电气公司首席执行官的原因之一。斯坦福·史密斯（*J.Stanford Smith*）则转到了国际纸业公司（*International Paper*）的麾下。

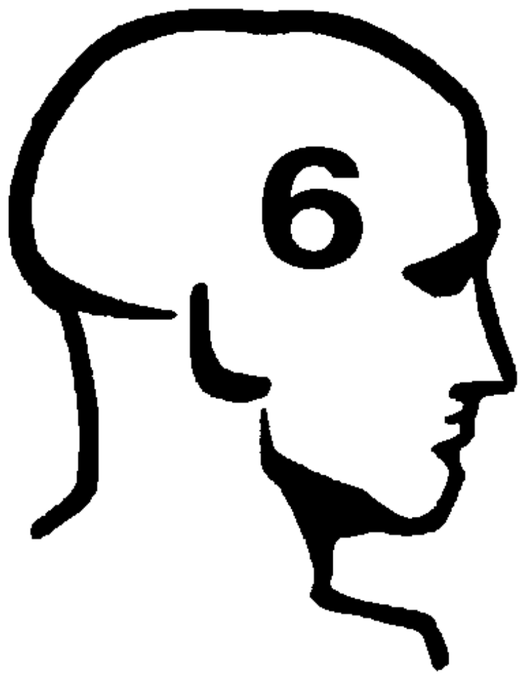
■ 我们在这个故事里没有提到的一点是：斯坦福·史密斯当时是通用电气公司工业营销与产品销售部的主管，该部是我们二人起步的地方。我们非常熟悉斯坦福·史密斯，他也许称得上是我们所知道的最出色的营销专家。如果史密斯无法挽救通用电气的计算机业务，换了谁也挽救不了。这件事给我们留下了深刻的印象。你常常会发现自己处于那种“无法由此及彼”的境地。

总的来说，计算机业中这种优胜劣汰的现象在所有的行业里几乎都能看到。每个行业都有一个强大的胜者和一群失败者。计算机业里有IBM ，复印机业里有施乐，汽车制造业里则是通用汽车。

谁要是能够理解定位在计算机业里的作用，以后遇到任何情况，这方面的知识几乎都能派上用场。

在计算机业里管用的知识，到了汽车业或可乐业里也能派上用场。

反之亦然。



领导者的定位

艾维斯和七喜这样的公司找到了能够替代在营销上领先的产品的有效位置。

大多数公司无论成功与否都不想当失败者，都想当赫茨和可口可乐那样的领导者。

可是，怎样成为领导者呢？这其实很简单。还记得查尔斯·林德伯格和尼尔·阿姆斯特朗吗？

只要尽你可能抢先一步就行。

确立领先地位

历史表明，第一个进入人们头脑的品牌所占据的长期市场份额通常是第二个品牌的两倍、第三个品牌的三倍。而且，这个比例不会轻易改变。

Campbell's
Carnation
Coca-Cola（可口可乐）
Colgate（高露洁）
Crisco
Del Monte
Eveready
Gillette（吉列）
Gold Medal
Goldyear（固特异）
Hammermill
Hershey's（好时）
Ivory
Kellogg's（家乐氏）
Kodak（柯达）
Life Savers
Lipton（立顿）
Manhattan（曼哈顿）
Nabisco（纳贝斯克）
Palmolive（棕榄）
Price Albert
Sherwin-Williams
Singer（胜家）
Swift
Wrigley's

■左图都是1923年在25个产品类别中位居第一的品牌。到了77年后的世纪之交，这些品牌中只有3个丢掉了领先的地位（Eveready 、Manhattan和Palmolive）。这就是位居第一的优势所在。只有争第一才是最有效的营销战略。

我们不妨看一下百事可乐和可口可乐之间的那场激烈的营销战。百事可乐的营销活动连年获得成功，但在可乐业大比拼中占据优势的又是谁呢？当然是可口可乐啦。可口可乐每销售六瓶饮料，百事最多只能卖掉四瓶。

事实就是如此。在任何产品类别中，第一品牌的销量总是大大超过排名第二的品牌。赫茨超过艾维斯，通用汽车超过福特，固特异（*Goodyear*）超过凡世通（*Firestone*），麦当劳超过汉堡王，通用电气超过威斯汀豪斯（*Westinghouse*）。

许多营销专家没有看到位居第一的巨大优势，过分地把柯达、IBM 和可口可乐等公司的成就归功于“营销上的精明”。

领导产品的败绩

然而，一旦处于不利的地位，一旦在营销中领先的公司在新产品类别中没有争得第一，该新产品通常就会败在别人手下。

与佩珀博士公司（*Dr. Pepper*）相比，可口可乐是一家巨型公司。然而，当可口可乐推出竞争性产品“皮伯先生（*Mr. Pibb*）”时，这家总部设在亚特兰大的大公司的庞大资源竟然没能对佩珀博士公司的销售产生多大影响。“皮伯先生”仍然是一个可怜的二流品牌。佩珀博士每销售六瓶饮料，可口可乐最多只能卖掉一瓶“皮伯先生”。

IBM 的规模比施乐要大得多，而且拥有巨大的技术、人力和财力资源。当IBM 推出一系列复印机与施乐竞争时，情况发

■ 赫茨的情况不错，通用汽车的地位岌岌可危，凡世通举步维艰，威斯汀豪斯则已成明日黄花。竞争变得越来越残酷了。

■ 可口可乐还在尝试。眼下，它正试图用自己生产的“增力（PowerAde）”牌运动饮料取代“给他力（Gatorade）”。谁将赢得这场战斗？当然是“给他力”。



生了多大变化呢?

变化不大。施乐仍然保持着十倍于IBM 的复印机市场份额。

据说,柯达下属的大型公司罗彻斯特(*Rochester*)涉足一次成像照相机业务,是为了彻底打败宝丽莱。事实远非如此。宝丽莱的业务实际上得以扩大,而柯达却只能分得一小杯羹,代价却是损失了一大块传统照相机业务。

所有的实质性优势几乎都集中到了领先者的手里。如果没有任何强有力的反面理由,消费者很可能在下一次购物时仍然选择他们上一次购物时所选的品牌,商店也很可能储存那些品牌领先的商品。

那些规模更大、业绩更好的公司一般都挑选好学校的一流毕业生。事实上,来这些公司求职的人数和资历通常也胜过其他公司。

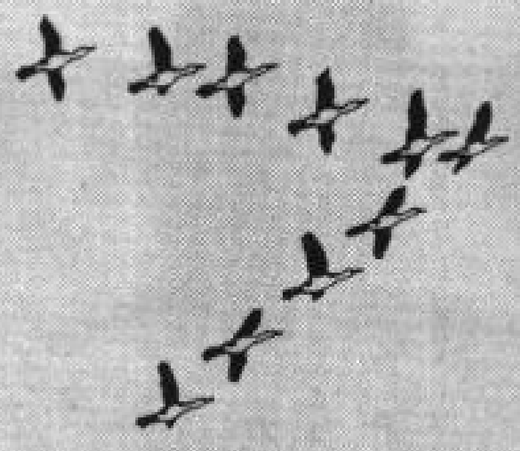
几乎在每一步上,领导品牌都具有优势。

例如,你在坐飞机时会发现,航空公司在飞机上往往只提供一种牌子的可乐、一种牌子的姜味汽水、一种牌子的啤酒,等等。

下一次坐飞机时,不妨再观察一下这三种品牌是否依然是可口可乐、加拿大无酒精饮料(*Canada Dry*)和百威,它们分别是可乐、姜味汽水和啤酒的领先品牌。

不稳定的平等

在某些产品类别中会出现两种领导品牌并驾齐驱的情况,



■ 是什么造就了领导者?当然是跟随者。领导者不应把竞争对手赶出市场。它需要它们来形成一个产品类别。宝丽莱犯了一连串的错误,控告柯达并且把它赶出了一次成像照相机市场。结果是两败俱伤。

■ 领导地位是最好的“甄别器”,是你的品牌获得成功的保证。

这是事实。

但这些产品类别从根子上就不稳定，这也是事实。你迟早会看到其中一个品牌占了上风、独占鳌头，最终形成稳定的5比3或2比1的局面。

消费者就像一群小鸡。他们更喜欢一种人人明白并且接受的等级制。

赫茨胜过艾维斯。

哈佛大学比耶鲁大学强。

麦当劳比汉堡王有名。

如果两个品牌地位相当，过不几年，其中的一个很可能会占上风并且在市场上独领风骚。

例如，在1923年到1930年之间，福特汽车与雪佛莱在一场正面交锋中难分伯仲。到了1931年，雪佛莱占了先。在以后的年月里，包括大萧条和历次战争所造成的经济混乱期间，雪佛莱只有四次屈居人后。

应该付出额外努力的时机显然是局势不明的时候，即双方都不占有明显优势的时候。只用一年时间赢得的销售战胜利，往往能维持好几十年。

喷气式飞机需要用110% 的额定功率才能使轮子离开地面。但是，当它达到3万英尺高度时，驾驶员可以把功率降低到额定的70%，照样使飞机以每小时600英里的速度飞行。

■ 这个想法后来使我们得出了“二元律”。在每个产品类别中，最终占据优势的总是两个品牌，如：雪佛莱和福特、可口可乐和百事可乐、百威和米勒、超霸（Duracell）和劲量（Energizer，两大电池品牌——译注）、索斯比（Sotheby's）和克里斯蒂（Christie's，美国两大拍卖行——译注）、上帝和魔鬼。



保持领先的战略

问：体重800磅的大猩猩在什么地方睡觉？

答：爱在哪儿睡就在哪儿睡。

领导者可以为所欲为。在短时期内，领先者的地位几乎坚不可摧，光凭惯性就能维持下去。（摔跤手们有句老话："只要压在对手上面就输不了。"）

对于通用汽车、宝洁和在当今世界上居领导地位的公司来说，根本用不着担心今年或明年的事。它们的担心是远期的。五年后情况会怎么样？十年以后呢？（从短期看，唯一要担心的是政府。领先企业应该记住这个座右铭：接着干，干到政府发话再说。）

领导企业应当利用其短期灵活性来确保长期稳定的未来。事实上，在营销方面居领导地位的公司一般都是那些在人们头脑里树立产品阶梯、并且只把自家的品牌牢牢地固定在唯一一层上的公司。一旦做到了这一点，它还应该做什么、不做什么？

什么不该做

只要公司拥有第一的位置，就再没有必要去做广告高呼："我们是第一！"

Microsoft

■ 微软就是这样做的，而且确实听到联邦政府发话了。

Heineken

America's #1 imported beer.

■我们又重新考虑了领导者不该做什么这个问题。你总是有新的预期客户进入市场，其中有些不知道什么品牌是第一品牌。所以，像喜力啤酒公司这样的领导企业很可能会做广告宣传其领导地位。不幸的是，喜力没有用过去用过的"美国头号进口啤酒"这句话，最后把领导地位拱手让给了"特级花冠(Corona Extra)"。无论如何，领导地位应该总是和一定数量的消费群体保持沟通。

最好还是设法提高预期客户头脑里的产品类别的档次。不知诸位注意到了没有，IBM 的广告通常都对竞争避口不提，专门宣传计算机的价值所在，而且是所有类型的计算机，不只是公司自己生产的类型。

在广告中说“我们是第一”为什么不是个好主意呢?

是出于心理上的考虑。你的预期客户已经知道你是第一，这时就会纳闷：你心里为什么那么没底，非得要挂在嘴上。要不然就是他们不知道你是第一。如果不知道，那又是为什么?

也许你是用你自己的而不是预期客户的标准来确定你的领导地位的。不幸的是，这样做行不通。

不能用自己的标准来建立领先地位，如：“密西西比东部最畅销的、价格低于 1000 美元的高保真音响。”

必须用预期客户的标准来确立领先地位。

应该同时运用以下两个基本战略。这两个战略看上去自相矛盾，但实际上不是。

老调常谈

“真东西 (*The real thing*)。”可口可乐这种堪称经典的广告战略适用于任何一家领先企业。

建立领导地位的根本方法是抢先进入人们的头脑。维护领

■ 我们不明白可口可乐公司为什么不继续用“真真正正的东西”这句话了。“永远的可乐 (Always Coke)”只是一厢情愿的想法。目前的宣传主题“请喝可口可乐(Coca-Cola Enjoy)”简直是孩子气。



■ 每个最先进入人们头脑的产品都被消费者认作是真东西: IBM 的大型主计算机、亨氏 (Henz) 的番茄沙司、固特异的轮胎，当然还有可口可乐。你的产品一旦被认作是真东西，就等于把所有其他品牌都重新定位成仿效品了。“真东西”也许是人们想出的最有力、最能打动人的广告语，但是可口可乐公司即使在用它，也用得不多。实在可惜。

导地位的根本方法则是强化最初的印象，这是评价一切后来者的标准。反过来说，其他产品都是“真东西”仿效品。

这和说“我们是第一”不一样。最大的品牌可能销量最大，因为它的价格低，能在更多的商店里买到，等等。

但是，“真东西”就像初恋，永远在预期客户的心目中占据着一个特殊的位置。

“这是我们发明的。”这正是人们青睐施乐复印机、宝丽莱照相机和 Zippo 打火机的强大动力。

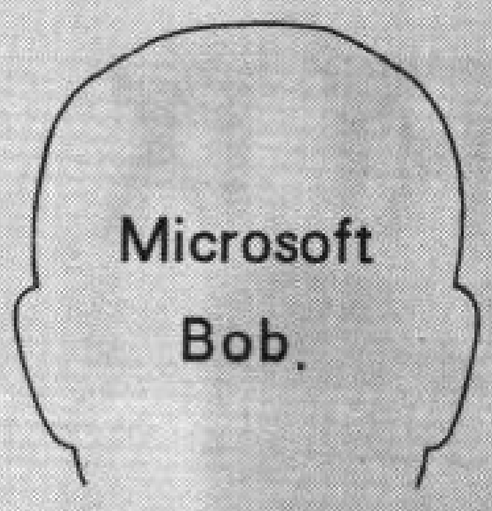
不露声色

这一点有时很难做到。不幸的是，居领导地位的公司往往看着自己的广告顺眼，觉得自己不会出错。于是，在看到竞争对手推出新产品或新广告时，他们往往会嗤之以鼻。

领导者该做的恰恰相反。应该不露声色。这就是说，应该克制自己的傲气，一旦发现哪种新产品有开发前景就采用。然而更多的情况是，等领导者醒悟过来已为时过晚。

当有人向汽车业推销汪克尔(Wankel)发动机生产技术时，通用汽车公司花5000万美元买下了它。这些钱打了水飘吗？未必。通用汽车很可能认为，花这5000万买下汪克尔发动机的生产许可，对于保护价值660亿美元的业务是件便宜事。(没错，通用汽车在1979年的销售额是66311200000美元。)

假设汪克尔发动机成了未来的汽车发动机，而福特或克莱



■ 领先者应该抓住机会，就像微软抓住 Bob 软件的机会那样，这种软件是为普通计算机用户生产的。它虽然没有成功，可是假如有个竞争对手也做过类似的努力并且成功了，情况会什么样呢？我们的经验是，大多数领先者都患有企业经营动脉硬化症。它们过分在意的是，如果一项新产品失败了媒体会说什么。岂不知，如果你承认自己犯了错，媒体是最富有同情心的。想一想，当年可口可乐公司承认“新可乐”是个失误后受到了多少赞扬。

斯勒首先买下了它的生产许可，通用汽车现在的处境会如何?

柯达和3M 这两家公司在办公复印机业务上现在就处于这样的境地。这两家在涂膜纸复印机上领先的公司当年有机会买下卡尔森的静电复印工艺使用权，可是它们拒绝这样做。

“既然用涂膜纸复印每张只需一分五厘钱，没人会去花五分钱用普通纸复印东西。”此话有理。但是，花这笔钱的本质是保护自己不受意外情况的伤害。

而意外情况的确出现了。哈洛瓦公司（*Haloid*）趁机买下了卡尔森的专利，如今，这家公司（先是叫哈洛瓦－施乐，后来改为施乐）成了一家价值50亿美元的大企业，规模超过了3M ，离柯达仅一步之遥。《财富》杂志称施乐914型普通纸复印机“可能是美国有史以来生产的利润最大的产品。”

施乐此后是否又故伎重演了?

几乎没有。914型复印机获得令人瞩目的成功之后，败绩一个接一个。最大的失败则是在计算机业务上。

来自产品的实力

“只有在反复重演办公复印机式的成功之后，”施乐董事长早先在该公司开展多样化经营时说，“我们才能有理由说，本公司具备可以依赖的实力。”

这正是领先者犯的典型错误。错认为自己的产品实力产生于企业的实力。

■ 当然，施乐的规模如今比柯达大多了，因为后者错误地涉足于制药业和许多其他产品。后来，我们把这个想法发展成了“专注力”的概念。

■ 在过去的20年里，施乐在计算机业务上损失了好几十亿美元，这又是一个因失去重点而付出高昂代价的教训。



事实恰好相反。企业的实力来自产品的实力，来自产品在预期客户头脑里占据的地位。

可口可乐有实力。可口可乐公司仅仅是那一实力的代表。

一旦离开了可乐业，可口可乐公司只能拼命干才能获得那种实力，不是第一个打入消费者的头脑，就是建立一个强大的替代性地位，或者是给已经领先的对手重新定位。

所以，可口可乐公司的“皮伯先生”只能屈居“佩珀博士”之后，而可口可乐公司的全部实力对此都帮不了多大的忙。

施乐也同样如此。实力取决于施乐在客户头脑里所拥有的地位。施乐意味着复印机。施乐公司之所以在复印机方面拥有这样的地位，是因为它第一个进入人们的头脑，并且通过大规模的营销活动充分开发、利用了这一地位。

然而在计算机、大型复制机、文字处理器和其他产品方面，施乐是从零开始的。它显然想在其他领域里再现其复印机的成功，但是它似乎忘记了914型复印机成功的一个基本因素，那就是它第一个飞越了普通纸复印机的海洋。

反应敏捷

一旦竞争对手推出了一个十分新颖的概念，血气方刚的美国管理人员的反应是可想而知的：

“咱们走着瞧。”

然而，要想使拦截行动行之有效，时间是关键。你得在新

■ 我们为施乐公司工作了将近两年，试图使他们把重点放在办公室输出产品（如复印机、打印机等等）而不是输入产品（如计算机）上。具体而言，我们试图使他们成为第一个推出台式激光打印机的公司。不幸的是，他们让惠普公司抢到了先机。

■ 另一个典型的拦截行动是吉列公司在一次性剃须刀上战胜BIC公司的例子，它推出的是“福音（Good News）”牌一次性双刃剃须刀。



产品还没有在预期客户的头脑里扎根之前就主动去拦截它。

当年Datril(一种解热去痛药——译注）企图对“泰诺(*Tylenol*)”发起价格战时，强生公司立刻拦截对方的进攻，趁布里斯托尔-迈尔斯公司(*Bristol-Myers*)还没有开始就Datril的价格打出广告，就降低了“泰诺”的价格。

结果，强生公司击退了对手的进攻，使布里斯托尔－迈尔斯公司在推出 Datril 时蒙受了巨大的损失，导致后者在这方面所做的一切努力都付诸东流，头疼不已。

营销战中的拦截行动与帆船比赛中的拦截战术差别不大：绝不要让对手摆脱你的船帆的阻拦，进入开阔水面。你无法预测以后的结果，也根本说不好风会朝哪儿吹。

领导者只要拦截住对手的行动，就能永远走在前面，无论风朝什么方向吹。

用多个品牌拦截对方

“泰诺”是个特殊的例子，因为大多数领导者应采用新牌子来阻截对手的行动。

这就是宝洁公司采取的经典性的“多品牌”战略。称它为多品牌战略可能用词不当，它实际上是一种单一定位（*single-position*）战略。

每一种品牌都有一个独特的定位，以便在预期客户的头脑里占据一定的位置。年复一年，新产品来来往往，公司不再花

■ 在整体市场份额上，多个品牌比单一品牌的价值高。（吉列公司的所有品牌占据了60% 的市场份额。）

■ 在多品牌战略上最杰出的案例之一是丰田公司推出的“凌志（Lexus)”品牌。他们没有把该产品称作“超级丰田”或“高级丰田”，而是给这种豪华丰田车起了个不同的品牌名。

Gillette
Trac II
Atra
Good News!
Sensor
Mach 3

LEXUS

气力去改变其定位，层出不穷的新产品代表的是技术的发展和口味的变更。

换句话说，宝洁公司认识到，改变既定定位是难上加难的事。既然有了现成的定位，为何要去改变它？从长远来看，推出新产品可能代价更低、效果更好，即便你最终不得不彻底清除一个现成的老品牌。

Ivory过去是一种肥皂的品牌，现在仍然是。当高效洗衣粉充斥市场的时候，该公司很可能想赶紧推出Ivory牌洗衣粉，但这将意味着改变Ivory 在预期客户头脑中的地位。

“汰渍（*Tide*）”可能是一个好得多的对策。如今，这个新洗衣粉概念有一个与之相称的名字，而且获得了巨大的成功。

可是，当宝洁公司推出一种洗碗剂时，却没有给它起名为“汰渍洗碗剂”，而是叫 Cascade。

宝洁的每一个居领先地位的品牌都有各自的名号：Joy、佳洁士（*Crest*）、海飞丝、Sure、Bounty、帮宝适（*Pampers*）、彗星（Comet）、Charmin 和Duncan Hines，而不是在原先的名称上加上“复方（*Plus*）”、“高级（*Ultra*）”或“超级（*Super*）”之类的字样。

所以说，多品牌战略实际上就是单一地位战略，以不变应万变的战略。

Ivory 这个牌子畅销了 99 年。



■ 牌子再好也难持久。多少年来，宝洁公司一直受到我们的推崇。他们在每一种新开发的产品类别中推出了一个单独的品牌。可惜，这种情况再也没有了。他们陷入了传统的产品延伸思维方式而不能自拔。比如，他们最终推出了50多个存货单位（SKU）的“佳洁士”牌牙膏。难怪最近“佳洁士”把领先地位拱手让给了“高露洁”。

用更宽泛的名称拦截对手

把领导者拉下马来的是变化，这很自然。

纽约中央铁路公司（*New York Central Railroad*）在20世纪20年代不仅是铁路业的龙头老大，而且是蓝筹股票中最吃香的。经过几次兼并后，这家如今叫做宾州中央铁路公司（*Penn Central*）的企业元气大伤，成了明日黄花，几乎看不到一丝当年的辉煌。

相反，美国航空公司（*American Airlines*）却蒸蒸日上。

假如当年纽约中央铁路公司采取拦截行动，自然就应是在竞争刚开始时成立一家航空公司。

“什么？你要我们开一家航空公司，抢我们铁路的饭碗？除非让我们去死。”

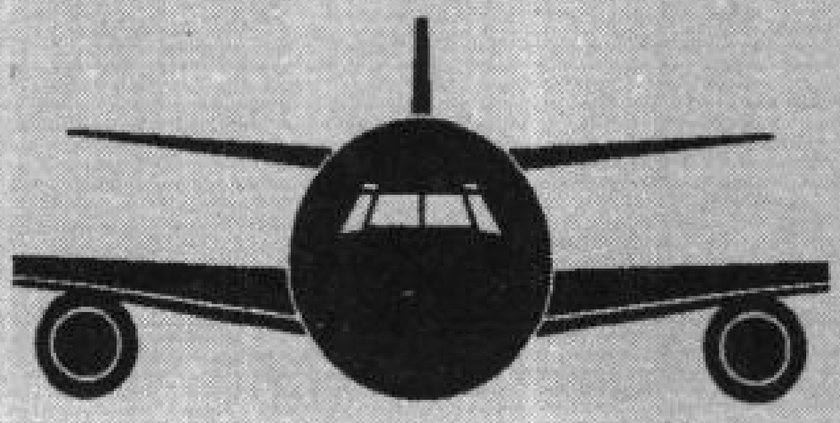
纯粹的拦截行动往往很难在公司内部得到支持。管理层经常把新产品或新型服务看成是竞争对手，而不是发展机遇。

有时，改一下名字就能弥合两个时代之间的距离。你可以起一个宽泛的名称，从而使公司转变思想。

发行了50年的《销售管理（*Sales Management*）》杂志最近更名为《销售管理与营销（*Sales Management and Marketing*）》，以便涵盖迅速发展的营销思想。在今后的某一天，该杂志可能再次改名，干脆就叫《营销管理》。

从哈洛瓦到哈洛瓦－施乐再到施乐，这就是基本的模式。

你肯定知道柯达公司起名的经过：从伊斯特曼（*Eastman*）



到伊斯特曼－柯达再到柯达，对不对?

可是，它们还没有把事情做到底，因为公司的官方名称仍然叫伊斯特曼－柯达。

几年前，直邮广告协会（*Direct Mail Association*）更名为直邮广告-营销协会(*Direct Mail-Marketing Association*)，这等于认可了这样一个事实：直邮广告只是公司开展直接营销的方法之一。

今后再改成直接营销协会，这难道还会有疑问吗?

尽管纽约中央运输公司（*New York Central Transportation Company*)作为名称可能不会成功，但有大量证据表明，人们基本上是从字面上理解名称的。（比如，东方航空公司(Eastern Airlines)。）

政府部门通常很善于使名称宽泛化，如住房与城市开发部（*the Department of Housing and Urban Development*）过去叫住房与家庭资助局（*Housing and Home Finance Agency*)。政府部门通过名称宽泛化，能够扩大其管辖范围、增加人手，自然也就能扩大其经费预算。

奇怪的是，有一个部门没有这样做，它就是联邦贸易委员会。如果起一个更宽泛的名字，就该是消费者保护局，这个名称还能得益于当前的一个热门话题。

领先者还可以通过扩大其产品的应用范围而获利。

Arm & Hammer 就做得不错，它把发酵苏打的用途扩大到了电冰箱上。

消费者保护局

■这是个极好的主意，显然连10岁的孩子都能看出起这个名称的诸多好处。一个不知道如何有效地开展其业务的政府，怎能告诉我们小学的一个班级里有多少名学生最合适呢?

新成立的弗罗里达柑橘委员会大力宣传在吃午饭、快餐和其他场合喝销量最大的果汁——橘汁。它在广告上说："它不再是光在早餐上喝的饮料了。"

最大的商业性杂志《商业周刊》成功地把自己宣传成擅长刊登消费品广告的刊物。如今，它刊登的广告中大约有40%属于消费品类。

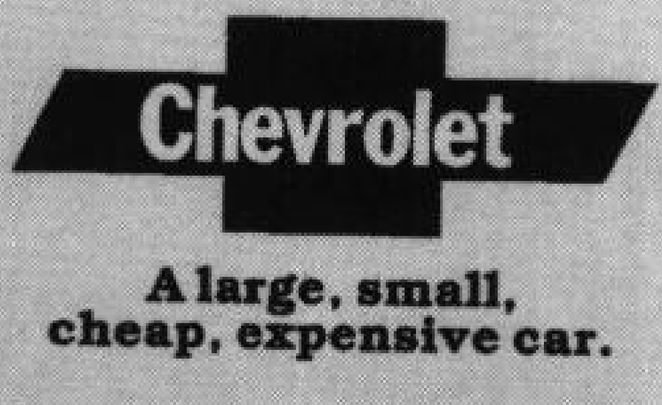
领先的好处

事情并不像著名的"卡迪莱克"汽车广告所说的那样："领先有领先的麻烦（*The penalty of leadership*）"；领先自有其巨大的好处。

领先者——即占有最大的市场份额的公司——同样有可能拥有该市场中最高的利润率。诸位不妨看一下在某个典型年份（*1978年*）里四大美国汽车制造公司的情况。

通用汽车拥有该市场中49% 的份额和6.1% 的净利。
福特公司拥有34% 的市场份额和4.4% 的净利。
克莱斯勒的市场份额为15% ，净利为1.0%。
美国汽车公司（*American Motors*）的份额为2%，净利为

■ 汽车领域里的变化实在太大了。通用汽车的市场份额如今下降到了29%，福特为25%，克莱斯勒现在改名为戴姆勒－克莱斯勒（DaimlerChrysler），它占据了17% 的份额，美国汽车公司则已不复存在。



■ 理论上正确的东西在现实中并不总是正确的。拥有50% 左右市场份额的通用汽车公司理应是首屈一指的企业，可是这个比例逐渐下降到了29%。问题出在哪儿？出在每个品牌的定位上面。雪佛莱是什么样的？是既大又小、既便宜又昂贵的汽车。如果你想样样都有，结果只会是一无所有。通用汽车在其他品牌的定位上犯了同样的错误。

0.4%。

通用汽车的净利是美国汽车公司销售额的 50% 以上。

富人越来越富，穷人越来越穷。

此外，由这种绝对领先地位造成的发展势头在以后的许多年里肯定会带动公司顺势而进。

还需要注意的是，使公司强大的不是规模。使公司能够像通用汽车那样强大（或者像克莱斯勒那样弱小）的是市场份额，而市场份额的形成则要归功于产品在人们头脑里的地位。

例如在销售方面，克莱斯勒公司的销量是宝洁公司的两倍，但宝洁在它涉足的大部分产品类别中都占有领导地位，而克莱斯勒在其行业里只是个可怜的老三。

结果：宝洁盈利十分丰厚，而克莱斯勒则在为保住自己的地位而苦苦挣扎。

定位行动的最终目的应当是在某个产品类别里取得领导地位。一旦有了这种领先地位，公司就可以在今后的许多年里放心地享用领先带来的果实了。



跟随者的定位

对领导者管用的方法不一定对跟随者管用。领导者往往能用拦截对手的竞争行动来维护其领导地位。（就像“泰诺”对 Datril 的降价行动做出反击那样。）

跟随者却不具备领导者从拦截战略中获利的那种地位。跟随者要是照搬领导者的做法，那根本称不上是拦截，还不如说它是拾人牙慧呢。（人们通常更加委婉地称其为“与时代同步。”）

仿效别人的做法有时对跟随者也会管用，但是这只有在领导者不急于建立其地位的情况下才会发生。

仿效别人的种种危险

仿效别人的产品不能达到合理的销售目标，因为其重点放在“更好”而不是“速度”上面。这就是说，位居第二的公司认为，通往成功之路就是推出仿效别人的产品，只要质量胜过别人就行了。

光比竞争对手好是不够的。你必须趁局势不明之机发起进攻。趁领导者还没来得及建立领导地位，发起规模更大的广告促销行动，并且起一个更好的名字。(这一点将在下文中详述。)

但是，事情往往会背道而驰。仿效别人的公司在改进产品的过程中浪费了时间，加上广告宣传的投入少于领先者，新产品又取了个普普通通的名字，因为这样便于迅速获取市场份额。这些做法全都是我们这个传播过度的社会里的致命陷阱。

如何在预期客户的头脑里打开一个缺口呢?

与彻斯特·鲍尔斯合伙创立本顿-鲍尔斯广告公司(*Benton Bowles*)的威廉·本顿是这样说的:“我会在大公司的业务结构里寻找薄弱环节。”

寻找空当

法国人在营销问题上采取了一种战略，简单地归纳起来就是Cherchez le creneaux *(找空子)*。

找出空当，然后填补上去。

这个说法与美国精神中根深蒂固的“更大、更好”的理念恰恰相反。

美国人还有一种态度也使定位思维难以展开。我们从小接受的教育就是用一种固定的方式进行思考。

■ 数据设备公司花了好长时间企图“在个人电脑性能上超过IBM,”结果错过了开发台式计算机的机会，最后被康柏公司(Compaq)收入囊中。



■ 在预期客户的头脑里“找空子”是营销领域中的最佳战略之一。空子有用与否，不一定非得看它是否令人振奋、引人瞩目甚至对顾客十分有利。“劳力士(Rolex)”是第一块价值昂贵的手表，“奥维尔·雷顿贝彻(Orville Redenbacher)”是第一种最贵的爆米花，“米什劳”是头一份高价国产啤酒。价格高了，顾客的利益又在哪儿? 然而，这些品牌都是第一个填补了预期客户头脑里的这些“空当”，而且个个都取得了很大的成功。

诺曼·文森特·皮尔(*Norman Vincent Peale*)所说的“积极思考的力量”就代表这种态度。用它能写出一本畅销书，却也能摧毁人们找空子的能力。

要想找到空子，你必须具有逆向思考的能力，即和别人的想法背道而驰。如果人人都朝东走，那就看你能不能找到一个空子往西走。对克里斯托弗·哥伦布管用的战略对你同样也适用。

尺寸上的空子

多年来，底特律的汽车制造商们一直热中于加长和降低车身，使车形一年比一年流畅、美观。

半路却杀出个“大众甲壳虫”来，车身又短又宽，丑陋不堪。

要是用传统的促销方法，就得淡化“甲壳虫”的弱点、扩大其优点。

你通常会采用的战略是“请一位能使它看上去漂亮一些的时装摄影师，然后强调其性能的可靠性。”

可是，这里面的空子是尺寸问题。大众汽车公司迄今所做的最有效的广告明确无误地陈述了其定位意图：

“往小里想(*Think Small*)。”

标题就这么几个字，却同时完成了两件事。一是说明了大众的定位，二是向预期客户头脑里越大必然就越好的假定提出了挑战。

这种方法的效果如何，当然要取决于预期客户头脑里是否



■ 往小里想？这有什么好处？任何一次正规的市场调查都会表明，大多数人想要比邻居大的汽车。但是，在广告宣传中更重要的是，要使预期客户知道你想填补什么样的空缺，而不是宣传买该产品有哪些好处。大众公司所做的头一件事就是，抓住了人们头脑里“小”的概念的欠缺。

存在这样一个空当，并不在于当年推出“甲克虫”时市场上是否已经有其他微型汽车了。当时确实有，但谁也没有抢先建立起微型汽车的地位。

大众公司的做法是在尺寸上钻了空子的典型案例。索尼公司在电视机上也采取了同样的做法（“微型电视机”）。

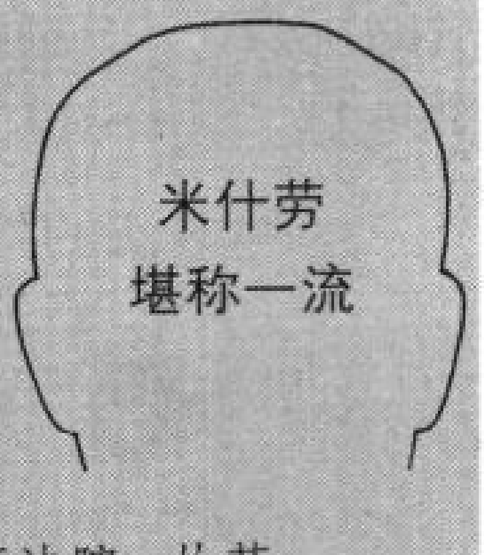
集成电路和其他电子设备从技术上使“小型化”这个空子在许多产品类别中大行其道。只有时间才能告诉我们，今后哪些公司能够利用电子技术在小型化方面建立极具价值的地位。

反其道而行之同样也能发现机会。Advent公司正在大型投影式电视机上建立其地位，尽管Advent牌电视机容易和同一牌子的高保真扬声器相混，从而有可能影响其成功。

高价上的空子

这方面的典型例子是“米什劳”啤酒。安霍伊泽－比施公司（*Anheuser-Busch*）为一种优质高价国产啤酒找到了一个尚未开发的市场，于是便用“米什劳”这个名字打入了人们的大脑。

“米什劳”的故事里具有讽刺意味的是，至少从理论上来说，当时市场上有不少优质品牌，施利茨、百威和蓝带就是其



■ Advent公司发明了投影式电视机。当然，屏幕为40至60英寸的投影式电视机在规模大得多的电视机市场上一向占据着有利可图的一小部分份额。但是，对公司干劲十足的首席执行官伯尼·米歇尔（Bernie Mitchell）——此人是该公司从生产高保真设备的先锋公司（Pioneer）成功地挖过来的——来说，投影电视机的销售状况还不够令人满意。米歇尔先生做出决定说：“让我们把Advent及其分支从老路上带出来，打进家庭娱乐中心器材业。”当然，Advent最后上了破产法院，从某种意义上说，家庭娱乐中心也落得个同样的下场。这又是一个产品延伸无度的例子。

■ “米什劳”的推销口号是有史以来最出色的定位口号中的一个。可惜他们很快就放弃了这个口号，采用了像“周末是为‘米什劳’创造的（Weekends were made for Michelob）”之类荒唐不经的概念。

中的三个。（实际上，这三个品牌的标签上至今还带有“优质”两字。）但是，时间销蚀了他们的优质地位。

当年，在地方品牌（纽约有“沙弗（Schaefer）”牌，米尔沃基有“布拉茨（Blatz）”牌，芝加哥有“布劳先生（Meister Brau）”牌）大行其道的日子里，全国性或“外来”品牌被迫卖高价。但是，在啤酒业分散经营后，这种状况不复存在了。因此，时间创造了一个空当，使“米什劳”趁虚而入。

在许多产品类别里，高价空子似乎都在打开。随着我们这个挥霍浪费的社会看到了保护资源的急迫性，人们重新关注起那些持久耐用的优质产品了。

这就是售价三万美元的梅塞德斯－奔驰450SL和宝马633Csi型轿车畅销的原因之一。

还有“都彭（*S. T. Dupont*，这名字起得好）”牌打火机，广告上说：“每只不超过1500美元。”

价格是一种优势，如果你是该产品类别中第一个发现高价空当的，情况尤其如此。

“芝华士”牌威士忌就是个很好的例子。现在市场上也有其他高价威士忌，如（*Haig & Haig Pinch Bottle*）。可是，第二次世界大战后，这些品牌听任其高价地位逐渐败落。于是，当“芝华士”用一句明白无误的“我们是高价品牌”的口号打入市场时，它便大获成功。

当然，如今“芝华士”也受到了来自乔尼·沃尔克的“黑方”和“Cutty 12”的进攻。但是，“芝华士”作为第一个进入



■ 这些售价三万美元的轿车如今卖到了七万五，销量依然不减当年。

■ 只要能创立一个你就是第一的观念，你不必抢得第一也能成功。“芝华士”仍然在高价威士忌当中维持着领导的地位。

人们头脑的品牌，地位依然强大，特别是在进攻方的品牌名称容易和生产商的名字——乔尼·沃尔克和卡提·沙克（*Cutty Sark*）——相混淆的情况下。

有些品牌几乎把全部产品信息都集中在高价概念上。

“只有一种‘快乐（*Joy*）’——世界上最贵的香水。”

“你干吗不买一只‘皮亚杰（*Piaget*）”——世上最昂贵的手表？”

高价战略不仅对奢侈品如轿车、威士忌、香水和手表有效，在爆米花之类的平常之物上面也同样管用。奥维尔·雷登巴赫公司（*Orville Redenbach*）售价89美分一筒的“美食爆米花”从售价只及其一半的品牌（如“快乐时光（*Jolly Time*）”）那里夺走了相当大一块市场。

每夸脱售价为3.95美元的“莫比尔（*Mobil*）”牌发动机合成润滑油也是其中的一个例子。就连价格向来低廉的产品如面粉、糖和盐也都有定位的机遇。

然而，人们往往把贪婪和定位思维混为一谈。卖高价不是致富之路。成功的秘诀是：第一个用有效的产品宣传在一个顾客能够接受高价的产品类别里建立高价地位。否则，卖高价只会把预期客户给吓跑。

此外，高价定位的地方是在广告上，不是在商店里。价格（无论高低）只是产品的诸多特点中的一个。

你如果定位工作做得正确，就不会在商店里使顾客感到意外。你的广告不必说出具体价格，尽管有时这样做也不错。价格

■“莫比尔1”卖得并不太好。它的营销概念（即第一种发动机合成润滑油）很出色，但名字起得太差。新概念需要有一个新名称，而不是一个合成产品延伸名称。奇怪的是，发动机合成油在欧洲卖得很好，在美国却不行。其中一个原因是：没有一家美国公司用一个新的只表示合成的品牌名称来推出一种主要品牌的发动机合成油。这个产品类别依然在等待领导者来承担起这个任务。

■ 卖高价必须说出你真正与众不同的理由来。即使没有别的用处，它也能为让人多花钱做出合理的解释。



的真正作用应该是，把你的品牌明确地定位在某个价格档次里。

低价上的空子

除了高价之外，反其道而行之也能有利可图。

目前销量最大的传真机品牌是是由埃克森公司(*Exxon*)的一家子公司生产的“奎普（*Qwip*)”。“奎普”牌传真机的租金是每月29美元，与每月租金45美元的施乐牌电传复印机竞争。现在，“奎普”出租的传真机数量是其他所有同类品牌的总和。

在把价格当作有可能钻的空子进行评估时要记住的是，对传真机、录像机之类的新产品来说，低价位空子往往是个好的选择。购买这类产品的顾客认为自己是在试试运气。(如果它不好用，我也没赔多少钱。)

对于汽车、手表和电视机之类的老产品——特别是那些顾客对其现有维修服务不满意的产品来说，高价位空子往往是个好选择。

最近推出的通用名称（“无名”）食品品牌，就是在超市里利用低价位空子的一种尝试。(尽管多年来一直重视销量和低价位的零售商已经把这方面的空子填补得差不多了。)

如果把这三种价格战略（高、中、低）结合在一起，一般说来，你就有了一个强大营销手段，就像安霍伊泽－比施公司销售“米什劳”、“百威”和“比施”（该公司的低价啤酒）三种价格的啤酒那样。



■“奎普”后来的情况怎样了？该公司决定用“埃克森”这个名字推出全套办公设备。此举最终被证明大错特错。办公系统分部在创造了源源不断的赤字之后只好关门了事。一家汽油公司怎么会懂得办公用品的？

当然，其中地位较弱的品牌是“比施”，因为它一是名称起得不好，二是缺少一个强有力的定位概念。拥有这一地位的人为何要把自己的名字只用在他价格最低的产品上？名字问题也困扰着福特汽车公司，它的高、中、低三种价格的品牌分别是“林肯”、“水星”和“福特”。

其他有效空子

性别也是一个空子。“万宝路”是第一个在香烟领域里建立男性地位的全国性品牌，这也是菲利普·莫里斯公司的“万宝路”品牌销量稳步上升的一个原因，它在十年内从第五位升到了第一位。

时机是关键。1973年，洛里拉德公司（*Lorillard*）企图推出它自己的男性化品牌，起名叫“卢克（*Luke*）”。名字起得棒极了，包装十分漂亮，广告也做得出色：“从坎卡基到科克莫，卢克自由自在、缓缓而来（*From Kankakee to Kokomo along Comes Luke movin' free and slow*）。”

唯一的不足的是选错了时机，晚了大约有20年。“卢克”的确来得太慢，洛里拉德公司只好放弃了他。

在给一项产品定位时，什么也比不上当头一份。

就像男性化使“万宝路”获得成功那样，女性化使“弗吉尼亚细枝（*Virginia Slims*）”牌香烟取得成功，该品牌采用相反的路子夺走了好大一块市场。可是，“伊芙（*Eve*）”这个仿效

■ “卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）”牌牛仔裤也是一个用性别成功定位的案例。

■ 从过去的香烟广告里很难发现一个不出现女人的例外。这很令人吃惊，因为当时抽烟的主要是男人。结果，所有的香烟品牌都只有一种性别，目的是为了拓宽市场。菲利普·莫里斯公司则反其道而行之。他们抛开女人，只用男性形象，后来又决定只用牛仔，因为牛仔是男人当中的男子汉。这一定位战略最终使“万宝路”成为世界上销量最大的香烟。



别人的香烟品牌虽然也试图走女性化路子，却以失败而告终。

当你在用性别划分出新的产品类别并借此定位时，摆在你面前的现成路子并非总是最好的。

以香水为例。你会觉得香水品牌名称起得越温柔、越女性化，成功的可能性就越大。那么，世界上销量最大的香水是什么牌子的？

不是“阿佩奇（*Arpege*）”也不是“夏奈尔五号”，而是热夫隆公司（*Revlon*）的“沙尔利（*Charlie*）”，它是第一个试图用男性化名字与穿套装的女人广告争高低的香水品牌。

而模仿它的品牌“就叫我马克西（*Just Call Me Maxi*）”不仅效果不好，据说还让公司总裁马克斯·法克特（*Max Factor*）丢了饭碗。

“沙尔利”的成功案例揭示了人们在建立香水之类的产品类别时所面临的悖论。同行业的人大都朝一个方向发展（女性化品牌名称），机遇却在相反的方向上（一个男性化倾向的品牌名称）。

年龄是另一个可供运用的定位战略。“寿星（*Geritol*）”牌营养液是以老年人为对象的成功产品中的一个正面例子。

“目标（*Aim*）”牌牙膏则是定位于孩子的产品中的一个正面例子，它在牙膏市场上开辟出了10%的份额，在一个被“佳

■ 万物之中没有与世长存的，尤其是那些赶“时髦”的东西，如香水、服饰、烈酒等等。“沙尔利”已经被一大批更新的香水品牌所取代。又如，在服装方面，“卡尔文·克莱恩”已经被“拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）”所取代，而后者也正在“汤米·希尔菲格（Tommy Hilfiger）”面前节节败退。公司如果采用多品牌战略，就能通过适时推出新品牌来维持自己在市场上的领先地位。年轻人正在放弃“利维（Levi）”，垂青于更时髦的品牌，如“FUBU”和“狄塞尔（Diesel）”。他们不想和父母穿同一个牌子的衣服。”利维·斯特劳斯公司（Levi Strauss）应当专门为其当前顾客的下一代推出第二个蓝色牛仔品牌。

■ “喂，妈妈，孩子刷牙的时间会更长，因为他们喜欢这种口味。”目标公司放弃了这个定位于孩子的战略后，其10%的市场份额也落到了0.8%。我们早就说过，好东西不用就会失去。

洁士”和“高露洁”两大品牌割据的市场上，此举不啻是一大成就。

一天当中的时段也有可能成为定位目标。第一个夜间感冒药 Nyquil 就是其中的一例。

经销方式则有可能成为另一个定位战略。“莱格丝(*L'eggs*)”是第一个在超市和大宗商品批发店里经销的袜类品牌，它现在成了头号品牌，销量数以亿计。

再有一个途径是大消耗量地位。“一种你会喝了再喝的啤酒(*The one beer to have when you 're having more than one*)”把“沙弗”这个品牌定位于善饮啤酒者之中。“沙弗”的宣传活动在大约20年前推出时，纽约市有五家啤酒厂，如今只剩下了一家，那就是沙弗公司。

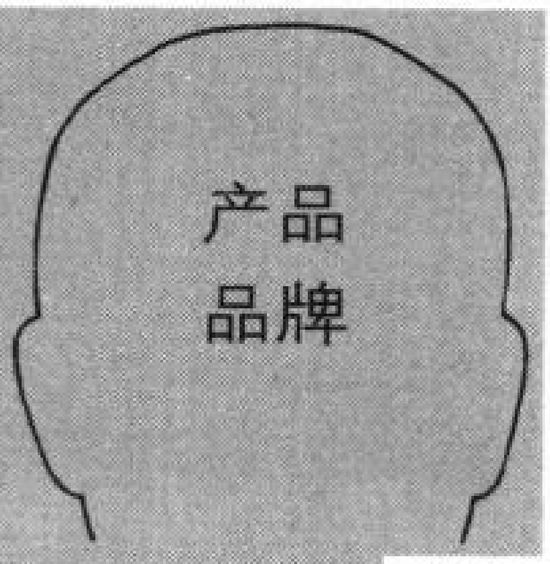
工厂空子

找空子时经常犯的错误是填补工厂里的空当，而非人们头脑里的空当。

福特公司的“埃德塞尔”就是一个典型的例子。大家在倒霉的“埃德塞尔”牌轿车寿终正寝之后拿它开玩笑，但大多数人没有看到问题的关键所在。

实质上，福特公司的出发点不对。“埃德塞尔”是一个内部定位的极好例子，旨在填补“福特”和“水星”与“林肯”之间的空当。

■ 即使到了今天，各公司还把精力放在产品而不是品牌上面。产品是在工厂制造出来的，品牌则是在人的大脑中制造出来的。如今要想取得成功，你必须制造品牌而不是产品，而且要通过定位战略来制造品牌。任何一种起名为“埃德塞尔”的汽车品牌都注定会翻车。



从工厂内部来看，这是个不错的战略，但从外部看就是个坏战略了，因为在这个早就挤满了镀得铮明瓦亮、价格适中的汽车类别里，根本就没有“埃德塞尔”的位置。

假如“埃德塞尔”定位为“高性能”轿车，配备上造型美观的双开门和凹背座椅，再起上个与之相称的名字，就不会被人取笑了。它原本可以占据一个别人尚未占据的位置，那样的话，结果也许完全是另一回事了。

另外一个“填补工厂空当”的错误是《全国观察家报*(National Observer)*》。它是第一份全国性周报。

以出版《观察家报》为荣的道·琼斯公司同时还发行《华尔街日报》，但一周只出五天。于是，你会听到有人说，让我们出一份周报来填补这个空当吧，这样就能免费使用那些成本昂贵的日报印刷厂了。

但是，预期客户头脑里的空当在哪里？他们可能已经订阅了《时代》、《新闻周刊》、《美国新闻与世界报道》以及其他新闻杂志。

你会说，对；可是《全国观察家报》是一份周报，不是杂志。于是，语言逻辑再一次获得了胜利，代价却是在营销战里败北。

技术陷阱

如果人们头脑里没有空当，实验室里研制出来的技术成果再好也会归于失败。

1971 年，布朗－福尔曼酿酒公司（*Brown-Forman Distillers*）推出了第一种“干白威士忌”——“弗罗斯特 8/80（*Frost*）”。

“弗罗斯特 8/80”本该会是一大成功，因为这个领域里有一个大空子可钻：世上还没有干白威士忌。布朗－福尔曼酿酒公司总裁威廉·卢卡斯（*William F. Lucas*）说：“它受到顾客的热烈欢迎和竞争对手的切齿痛恨。”

然而，不到两年的时间，“弗罗斯特 8/80”就完蛋了，成了一场代价达数百万美元的失败，销量总共只有十万箱，为公司预期的三分之一。

错出在什么地方？不妨听听从预期客户角度提出的定位要求吧。

第一种干白威士忌？不对。至少还有另外四种，它们是杜松子酒、伏特加、朗姆和墨西哥龙舌兰酒。

事实上，“弗罗斯特 8/80”广告是在劝说预期客户把这种新型威士忌看作其他蒸馏烈酒的替代品。用那则广告上的话来说，“弗罗斯特 8/80”可以像伏特加或杜松子酒那样兑在马提尼酒鸡尾酒里，或者像苏格兰威士忌或波旁酒那样兑在曼哈顿鸡尾酒和酸味威士忌里。不要和预期客户玩文字游戏。做广告不是与人辩论，而是勾起人们的兴趣。



■ 定位不是头脑简单的人玩的游戏。没错，白威士忌装在瓶子卖里是头一份，但它在人们头脑里却不是头一份，而真正重要的是后者。在人们头脑里，威士忌是棕色的。怎么会有白色威士忌呢？“弗罗斯特 8/80”和第一份白啤酒“清爽米勒（Miller Clear）”或第一份白色可乐“水晶百事（Crystal Pepsi）”一样，都以失败而告终。啤酒是浅棕色的，可乐是红棕色的。如果你想改变头脑中的这些颜色，你是在设法改变那些根深蒂固的观念。别担心，人们从不接受教训。眼下，亨氏公司正在试图推出绿色番茄沙司。在人们的头脑里，番茄酱是红色的。

预期客户无意于花言巧语。有位政客说过："如果那东西看上去像鸭子，走起路来也像鸭子，我就说它是鸭子。"

"人人满意"陷阱

有些营销人反对"找空子"概念。他们不想被固定在某个特定位置上，因为他们认为这样会限制其销售方式或机会。

他们想无所不能，让人人满意。

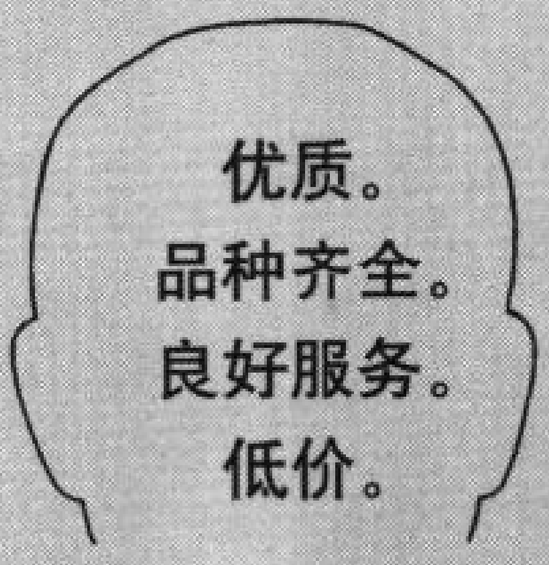
在过去那些品牌和广告都比现在少得多的年代里，让人人都满意是可以做到的。

过去在政界里，哪个政客若想在任何事情上都采取强硬立场无疑于自杀。不要得罪任何一个人。

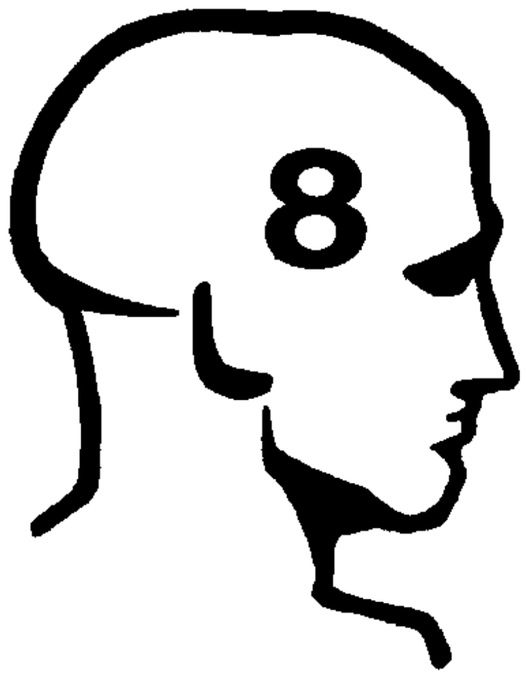
可是如今无论是在产品领域还是在政界里，你都得有自己的立场。天下的公司太多了。要想不树敌、在各方面都让每个人满意来赢得胜利，这根本办不到。

要想在当今的竞争环境里取胜，你必须走出去结交朋友，在市场上开辟出一个特殊的地位，即使有所损失也在所不惜。

如今，如果你已经当了官或者拥有可观的市场份额，"人人满意"陷阱也许能使你维持下去。但是，如果你想从无到有地建立一个地位，这个陷阱会致你于死地。



■ 公司常犯的最大一个错误是，企图让人人都满意，这就是"人人满意陷阱"。若是问自己"我们要让谁满意？"还不如问自己一个相反的问题："谁不会用我们的品牌？"大多数公司发现，自己的战略确实把所有的人都考虑在内了。你如果不做出牺牲，就不可能在当今竞争激烈的营销战场上取得胜利。



8 给竞争对手重新定位

你也许会有找不到空子可钻的时候。由于市场上的每一类产品中都有数以百计的品种，如今发现空当的机会可谓少之又少。

就拿当下一家普通的超级市场为例，它陈列了一万种商品或品牌，这意味着要让一个年轻人在头脑里对这一万种商品加以分辨或分类。

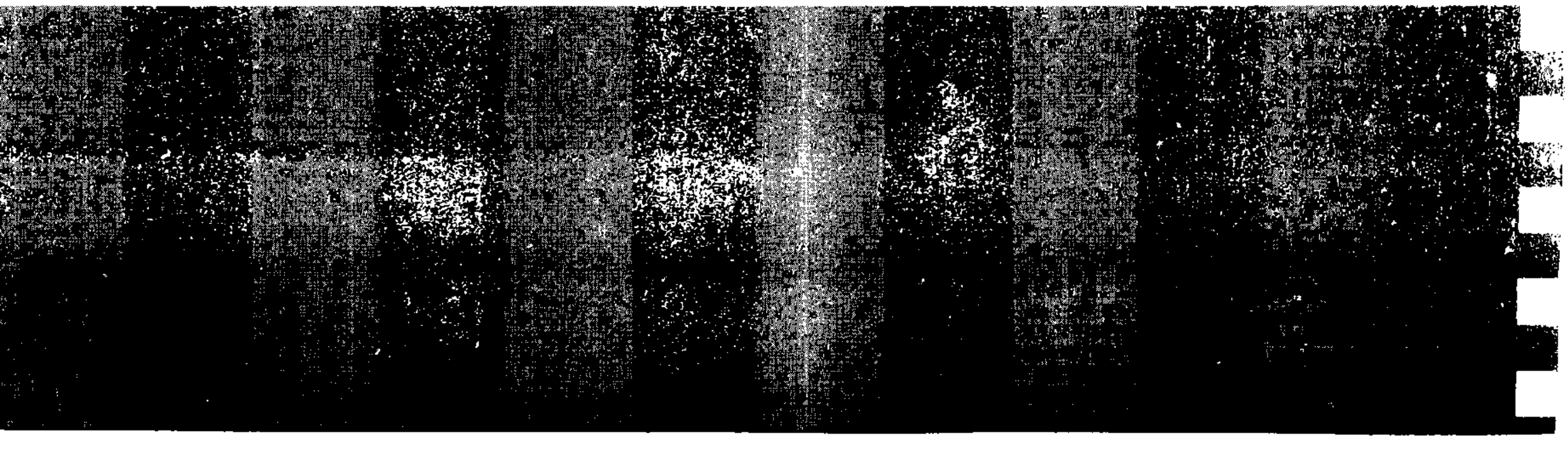
假如你知道一个普通的大学毕业生平时讲话时只用8000个词，就会发现问题了。

这个年轻人在大学里上了四年学，到头来却还差两千个单词。

创建你自己的空当

鉴于每一类产品中都有那么多品种，公司怎样才能用广告将其打入人们的头脑？最基本的营销战略必须是“给竞争对手重新定位”。

由于可趁之机太少，公司必须通过给已经在人们头脑里占



有一席之地的竞争对手重新定位来创建空当。

换言之，要想使一个新理念或新产品进入人们的头脑，你必须首先把人们头脑里原有的相关理念或产品排挤掉。

克里斯托弗·哥伦布说："大地是圆的。""不，不对，"公众说，"大地是平的。"

为了说服公众接受这个新观点，十五世纪的科学家们必须首先证明大地不是平的。

他们提出的比较有说服力的一个观点是，水手在海上首先能看到的是对面船上的桅杆，然后看到的是船帆，最后才是船身。如果大地是平的，他们就能同时看到整条船。

不是所有的数学论点都像简单的观察结果那样，可以由公众自己来验证。

一旦旧理念被推翻，推广新理念往往就变得简单之极。事实上，人们往往会主动寻找一个新的理念去填补由此造成的空白。

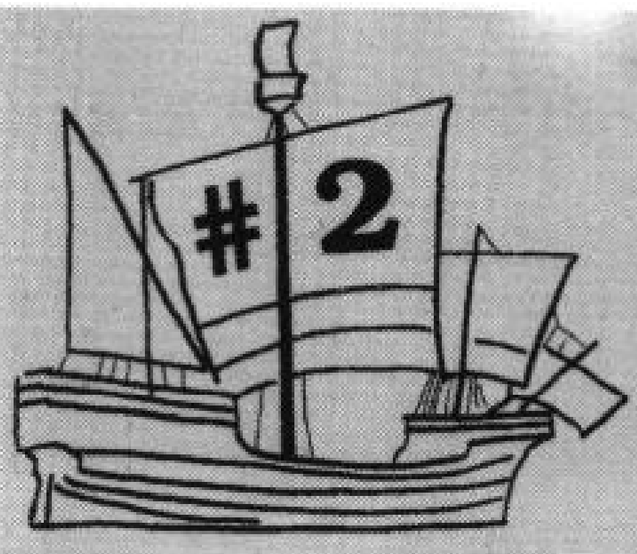
决不要害怕争执。重新定位的关键在于从根本上动摇现有的观念、产品或人。

争执——即使是个人之间的——能够在一夜之间建立名声。

假如没有理查德·尼克松，有谁会知道山姆·埃温（*Sam Ervin*，美国参议员，曾主持参议院对水门事件的调查——译注）？

进一步说，假如没有阿尔杰·希斯（*Alger Hiss*，美国外交官，冷战时期因被指控向苏联提供情报而判刑，尼克松当年

■ 另一个有关成为第一之威力的例子是：第二个率人去新世界探险的船长叫什么？1497年，也就是哥伦布完成第一次远航五年后，约翰·卡伯特(John Cabot)率领一支英国探险队最后抵达圣劳伦斯湾。他回到伦敦后，英王亨利立即给了他区区十英镑的赏赐。没有头衔，没有财富，也没有作为位居第二的探险家而留名史册。



借此案在政界大出风头——译注），又有谁会知道尼克松？

还有，拉尔夫·纳德（*Ralph Nader*，美国律师、保护消费者权益运动领导人——译注）不是靠宣扬他自己而是凭着自己单枪匹马地向世界上最大的公司宣战闻名全国的。

人们喜欢看到骗局破灭。

为阿司匹林重新定位

“泰诺”的问世打破了阿司匹林的骗局。

“为千百万不应服用阿司匹林的人着想，”“泰诺”广告说道。“如果您的胃容易不舒服……，如果您患有胃溃疡……，如果您有哮喘、过敏或者缺铁性贫血，在服用阿司匹林之前应该请教一下医生。

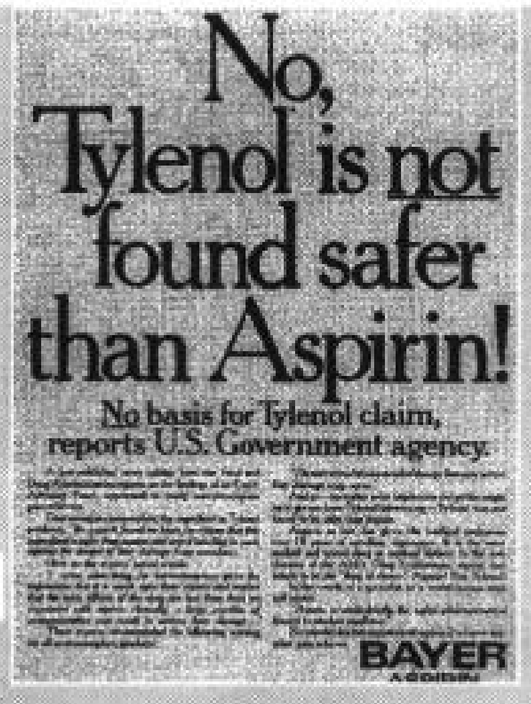
“阿司匹林会刺激胃黏膜，”“泰诺”广告继续说道，“引起哮喘或过敏反应，造成胃肠道隐性微量出血。

“幸好还有泰诺……。”

说了六十个词之后才提到广告主的产品。

“泰诺”牌对乙酰氨基酚的销量大增。如今，“泰诺”成了镇痛药品中的第一品牌，超过了阿纳辛（*Anacin*），超过了拜耳（*Bayer*），超过了布富林（*Bufferin*），也超过了埃克塞德林（*Excedrin*）公司。一个简单但有效的重新定位战略便使它有了今天的地位。

而且是通过与人人熟知的阿司匹林对抗来实现的。



■ 拜耳公司试图用广告对“泰诺”的说法提出异议来作出反击。这不是个好主意，这样做反而使“泰诺”的说法成立。预期客户会这样想：“既然拜耳的阿司匹林这么担心‘泰诺’，居然花百万美元打广告反驳对方这些说法，那么，阿司匹林会造成胃出血的观点肯定有一定的道理。”

■ 当今的第二号品牌是“埃德维尔（Advil）”。“止痛新药（Advanced medicine for pain）”的口号给整个产品类别重新定了位。

精彩！

为“雷诺克斯”重新定位

为了使一项重新定位战略产生效果，你必须对竞争对手的产品有所评论，从而使预期客户对竞争对手的产品而不是你的产品改变主意。

“皇家道尔顿(*Royal Doulton*)，英国特伦河畔斯托克市生产的瓷器；雷诺克斯(*Lenox*)，美国新泽西州波莫纳市生产的瓷器。”

请注意，“皇家道尔顿”是如何给“雷诺克斯”瓷器重新定位的，许多消费者过去认为后者是进口货。(“雷诺克斯”？听上去像英国名字，对吧？)

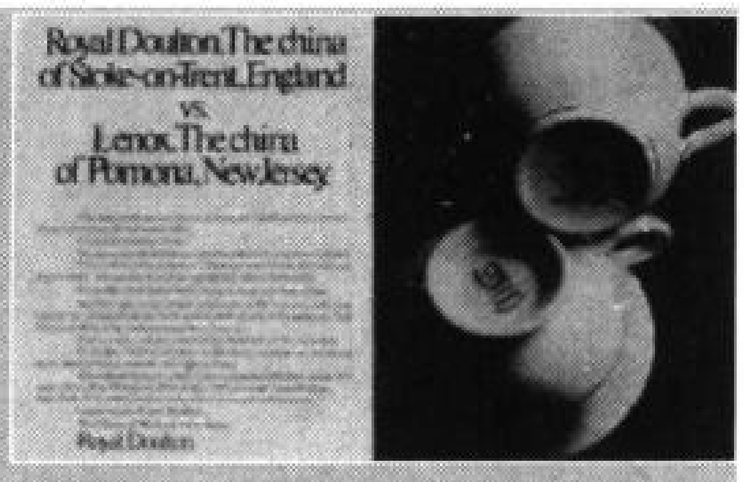
“皇家道尔顿”认为该公司6% 的市场份额是靠这一个广告取得的。

已故的霍华德·戈萨基(*Howard Gossage*)说过，做广告的目的不是为了与消费者和预期客户交流，而是为了吓倒对方的广告词撰写人，这话有一定的道理。

为美国伏特加重新定位

有则广告说：“美国伏特加多半像是俄国货。”下面的说明文字是：“萨莫瓦(*Samovar*)：产于宾州的申利；斯米尔诺夫

■ 光说你的产品（皇家道尔顿）是高档英国瓷器是不够的。对手的品牌（雷诺克斯）过去在人们头脑里排第一位。听到“雷诺克斯”这个名字，预期客户会认为它是从英国进口的。“皇家道尔顿”给“雷诺克斯”重新定了位，说明了它的真正产地是美国新泽西州的波莫纳。



(Smirnoff)：产于康涅狄格州的哈特福德；沃尔夫施密特*(Wolfschmidt)*：产于印地安纳州的劳伦斯堡。”

“斯多里奇纳亚（*Stolichnaya*）则不同，它产于俄罗斯，”这则广告继续说道。酒瓶上则标明：“产于俄罗斯列宁格勒。”

结果就无须说了：斯多里奇纳亚牌伏特加的销量直线上升。

可是，干吗一定要贬低对手呢？“斯多里奇纳亚”的进口商百事公司（*Pepsico*）难道不能只在广告里说它是“俄罗斯伏特加”就行了吗？

百事公司当然可以这样做。但是，这样做等于认定美国伏特加消费者对该产品有一定的兴趣，而实际上这种兴趣并不存在。

你拿起瓶子倒酒时，有几次会去注意标签，看它是哪儿出产的？再者说了，那些名字本身（萨莫瓦、斯米尔诺夫、沃尔夫施密特、波波夫（Popov）、尼古莱（Nikolai）等）就暗示了其俄罗斯渊源。“斯多里奇纳亚”伏特加的惊人成功在很大程度上要归功于这后一个因素。

人们喜欢看到达官贵人被曝光，喜欢看到那些气泡破裂。（那正是“巴黎之夜（Evening in Paris）”牌香水的遭遇。）

再看一下，其他伏特加品牌的广告是如何使“斯多里奇纳亚”从中获益的。

那是俄罗斯的黄金时代。在这个传奇般的时代里，沙皇在众人面前就如同一个巨人。他能在膝盖上掰弯铁棍，用手捏扁银币；他的酒量无人能比，他喝的就是真正的伏特加：



■ “斯多里奇纳亚”抓住了俄罗斯伏特加这一地位，但后来在阿富汗危机中开始退缩了。它不再提自己的俄罗斯背景，打出的广告对其俄罗斯传统避而不提，结果给Absolut牌以可趁之机。后者打入伏特加市场后抢占了领先地位，并且保持至今。

“沃尔夫施密特”牌伏特加。

读者翻过这一页来就能看到“斯多里奇纳亚”的广告，并且从中发现“沃尔夫施密特”产于印地安纳州的劳伦斯堡。

如今出了阿富汗事件（20世纪80年代苏联出兵阿富汗，受到许多国家的谴责和抵制——译注），“斯多里奇纳亚”伏特加突然间遇到了麻烦。但这只是暂时的。只要美国不与俄罗斯开战，这场风暴很快就会过去，“斯多里奇纳亚”还会卷土重来，而且声势会更大。

给“品客”重新定位

“品客（*Pringle’s*）”牌薯片是怎么回事呢？宝洁公司出资1500万美元大张旗鼓地推出的这种“最新式”薯片很快就抢占了高达18% 的市场。

接着，老品牌如博登公司（*Borden*）的“智慧（*Wise*）”用一个典型的重新定位战略进行了反击。

他们在电视上打出这样的标签：

“智慧的成分是：土豆、植物油和盐。

“品客的成分是：脱水土豆、甘油一酸酯和甘油二酸酯、抗坏血酸、丁基羟基苯甲醚（一种抗氧化剂——译注）。”

“品客”的销量随即大跌，从18% 可观的薯片市场占有率下降到10%，远远低于宝洁公司25% 的预期目标。

■ 我们这样说并不对。过了一阵，品客确实杀了个回马枪，其战略是强调它真正与众不同的地方：包装。尽管如此，“品客”再也没能实现在市场上占据领先地位的目标，而这个目标正是宝洁公司当初推出该品牌时所期盼的。

■ 在这个由莱斯－拉福斯公司（Lay's and Ruffles）占先的产品类别里，“品客”如今依然排不上名次。



奇怪的是，分析调查中没有提到另外一个问题。人们对“品客”抱怨最多的是它“吃上去像硬纸片”。

这正是你希望消费者在看到“甘油二酸酯”和“丁基羟基苯甲醚”之类的词之后做出的反应。口味，无论是属于审美还是味觉，只是头脑中的想象。你的眼睛只看你想看的。你的舌头只按照你预期的方式做出反应。

假如有人强迫你喝一杯 H_2O，你的反应很可能不好，但如果有人请你喝一杯水，你可能会觉得味道不错。

这就对了。二者的差别不在味觉上，而是在头脑里。

最近，这家设在辛辛那提的大公司改变了战略：“品客”将成为一种“全天然”产品。

可是，损害已经造成了。政界和包装食品市场一样，其法则是：一朝失败就永无出头之日。要想使“品客”收复失地，就像让贝拉·阿贝朱格（*Bella Abzug*，美国女权运动领袖，后被喻作昙花一现的人物——译注）东山再起一样难上难。

在人类大脑中某个小小的角落里，有一个写着“失败者”的惩罚箱。你的产品一旦被放进那个箱子里，就没戏了。

不如回到起点，重新开始，推出新产品，再来一局。

在所有的公司当中，宝洁公司本来最应该了解重新定位的威力，最应该预先采取措施保护“品客”的地位。



■ 在推出“斯科普”之前，我们心里就有数了：如果搞一次市场调查，结果会表明消费者很难接受一种“口味不赖”的漱口液。可是，宝洁公司却一反传统漱口液的理念，推出了一种口味好的品牌。无论从产品还是从定位宣传的角度看，这都是一个好战略。不去试一下，就永远不知道它灵不灵。你只要想出一个好的定位，就能有机会开发一个成功的品牌。

■ 我们当初对这个名字的看法是错的。“斯科普”如今与“李斯特灵”平分秋色。尽管如此，起一个好一点的名字有可能使“斯科普”成为漱口液中的领导品牌。

给“李斯特灵”重新定位

由宝洁公司发起的声势最大的项目之一是“斯科普(*Scope*)”牌漱口液。它用两个字给有“去口臭之王(*the King of Halitosis Hill*)”之称的“李斯特灵(*Listerine*)”重新定了位:

“药味。”

“斯科普”从市场领导品牌“李斯特灵”手中夺走了几个百分点的份额,并且牢牢占据了第二的位置。

“李斯特灵”和“斯科普”之间的这场较量殃及了几个其他品牌。Micrin 和 Binaca 被淘汰出局,Lavoris 的市场份额大幅萎缩。(这正应了一句非洲古谚:“大象打架,蚂蚁遭殃。”)

不妨再探讨一下这个案例。从理论上说,“斯科普”并没有取得它应当获得的领导地位。

原因是什么?看看它的名字就明白了。

斯科普?听上去像是派克兄弟公司(*Parker Brothers*)生产的一种娱乐棋,不像一种滋味不错的漱口液,用了它能使你博得异性的青睐。假如给“斯科普”起一个像“亲近(*Close-Up*)”牌牙膏那样的名字,它就能使其出色的重新定位战略获得与之相称的销售业绩。

重新定位与对比性广告

■ 请看“皇冠(Royal Crown)”的这幅广告。它声称一百万次品尝实验表明,“皇冠”以57%对43%击败了“可口可乐”,还以53%对47%击败了“百事可乐”。人们为什么不相信这种广告?他们会想:“假如‘皇冠’的味道胜过‘可口可乐’和‘百事可乐’,它不就成了第一品牌了。既然不是第一品牌,它的味道就不可能胜过别人。”



“泰诺”、“斯科普”、“皇家道尔顿”以及其他一些重新定位项目的成功孕育了一大批相似的广告活动。然而，这些仿效他人的宣传往往不能抓住重新定位战略的实质。

“我们比对手强”的说法不是在重新定位，这叫对比性广告，其效果并不很好。在这类广告主的理由中有一个心理上的漏洞，对此预期客户很快就会发现。“既然你那么强，为什么还没发财？”

这也是人们看到“百事挑战”时做出的典型反应。“百事可乐”的广告说，喝可乐的人当中有一半以上喜欢“百事”。

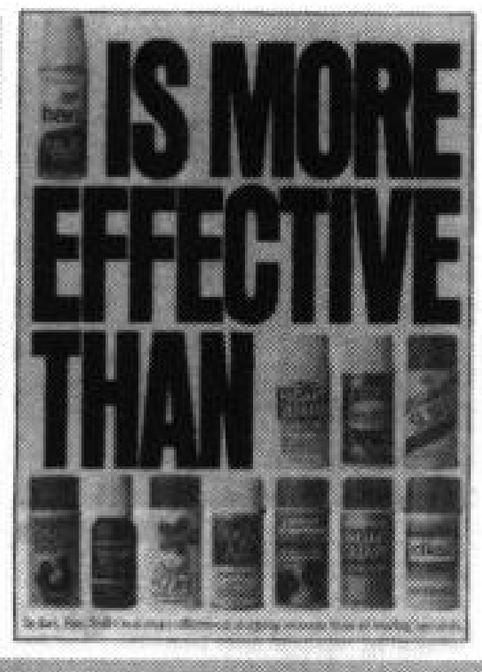
事实上，在百事公司第一个打出“百事挑战”广告的城市达拉斯，“百事可乐”只拿到几个百分点的市场份额。鉴于它远远落后于“可口可乐”，这几个百分点相比于两者间的差距实在是微不足道。

在美国最大的软饮料市场纽约，“可口可乐”在百事挑战活动开始之后反而增加了几个百分点的份额。

看一下其他一些对比性广告就会明白，这些广告为什么多半不灵。因为他们没有给竞争对手重新定位。

相反，他们把竞争对手当成了自家品牌的参照对象，然后告诉读者或观众他们的品牌比对方强多少。当然，这正是预期客户希望广告主说的话。

“‘班 *(Ban)*’的效果胜过‘好护卫 *(Right Guard)*’、‘秘密 *(Secret)*’、‘舒尔 *(Sure)*’、‘皴裂消 *(Arrid Extra Dry)*’、‘米彻姆*(Mitchum)*’、‘柔而干*(Soft & Dry)*’、‘全身好*(Body*



■ “班”品牌做的这个广告是对比性广告，不是重新定位广告。结果是，这种通过与所有其他品牌的空气芬芳剂进行比较、以期在这一领域确立地位的做法完全落了空。预期客户看到这类广告时会加上一句这样的话：“在它的生产商看来，‘班’的效果胜过……。”如果一则相似的广告说“‘好护卫’的效果胜过……”，这在普通人看来也没什么不合适的。

All)'、'黛尔 *(Dial)*',"最近一个"班"品牌广告如是说(它自己就该被禁止[该词在英语中有"禁止"之意——译注])。

重新定位合法吗?

假如贬损别人不合法的话,政客个个都得进班房。(许多夫妻也会遇到大麻烦。)

实际上,联邦贸易委员会在很大程度上促成了重新定位广告的问世,至少在电视上是如此。

1964年,全国广播公司取消了不准播放对比性广告的禁令,结果并没有发生什么事情。商业广告的制作费用很高,广告主们很少有愿意同时制作两个版本,一个在全国广播公司播出,另一个在其他两家广播公司播放。

于是,联邦贸易委员会在1972年敦促美国广播公司和哥伦比亚广播公司允许播放提及对手品牌的商业广告。

1974年,美国广告商联合会(*American Association of Advertising Agencies*)公布了新的对比性广告实施准则,表明它从过去的政策上来了个彻底的转变。过去,该联合会不主张其成员使用对比性广告。

1975年,控制着全国电台和电视台的英国独立广播管理局(*Independent Broadcasting Authority*)向"贬低别人"的广

■ 你在进行重新定位宣传时,要做到"公平"。那就是说,你应该以合乎道德的方式对待竞争对手。"拉古(Ragu)"过去(现在仍然)是头号意大利面条调味酱。然而,它的市场份额降低了不少,因为"普里戈(Prego)"成功地把自己定位成"浓汁"面条调味酱。("普里戈"在电视上做的广告指名道姓地比较了这两个品牌。)这种做法行之有效的原因之一是,"稀汁"调味酱未必就不好。意大利(或者叫欧式)面条调味酱就是稀的。随你喜欢。如果你喜欢稀汁的,就买"拉古",喜欢浓汁的,就买"普里戈"。



告开了绿灯。

当时有人问联邦贸易委员会主席迈克尔·珀楚克（*Michael Pertschuk*）是不是反对使用提及对手的广告，他回答说："决不。我们认为这种广告非常好。"

重新定位合乎道德吗?

过去，广告制作是闭门造车。也就是说，你研究了某个产品及其特点后，制作出广告来告诉你的顾客和预期客户这些特点的好处。至于竞争对手的产品有没有这些特点，关系不大。

在用老办法制作广告时，你会避口不提竞争对手，把每一个特点都说得像天下第一似的。若是提到对手的产品，会被认为不但品位低下，而且手段恶劣。

然而在定位时代，这些准则被颠倒过来了。为了确立地位，你必须经常提到竞争对手的名字，还得把大多数旧的广告制作准则置于脑后。

预期客户早就了解使用各类产品的好处了。要想登上他们头脑里的梯子，就得把你的品牌与早已在那儿的品牌挂起钩来。

重新定位项目尽管有效，却也引来了大量的不满。许多广告人反对使用这种策略。

有位老派广告人这样说道："时代不同了。广告主再也不满足于吹嘘自家产品的优点了。如今广告的主题是，他们的产品

比别人的强多少。这种情形真令人遗憾，电视就是其中最坏的例子，它当着千百万人的面描述并诋毁对手的产品。必须制定适当法规来限制这种不道德的营销手段。“

“对比性广告并不违法，”一家名列前十位的广告公司董事长说，“也不应违法。不过，像我们现在这样做广告不啻是对所谓有文化、有教养和体面的公司行为的嘲弄。”

也许是这么回事。拿破仑打破了文明人战争的规则，历史却把他吹捧成一位军事天才。

文化教养也许是值得钦佩的品质，但在广告战中是另一回事。

人们宁肯听信有关一项产品或一个人的最坏的地方，也不愿相信最好的东西，难道这个社会出毛病了？

报纸把坏消息放在头版上，却把好消息（如果他们会发布的话）和社交新闻专栏一起放在最后，难道报社做错了吗？

■ “汉堡王”传递的信息和所有行之有效的重新定位宣传一样，具有“两面性”。一方面，“汉堡王”说你可以在他们店里吃到按你的要求制作的汉堡包。另一方面，这话是在暗示，麦当劳的服务之所以迅速，是因为其产品是标准化的。没有一种方法能使人人都满意。事实上，“汉堡王”放弃了这个计划，正是因为它使服务速度放慢了。该公司的下一个项目也属于重新定位性质的，叫做“光烤不炸（broiling, not frying）”，它后来成了该公司有史以来搞得最成功的项目。“它产生于读你们的书后得到的启发，”公司总裁杰夫·坎贝尔（Jeff Campbell）在1982年写信对我们说。后来，坎贝尔聘请我们设计一项后续战略。请再读一下本章的最后一行。我们建议“汉堡王”把自己定位为给大一点的孩子开的汉堡店，而不是为那些在米老鼠玩具店里玩耍的2-6岁的孩子开的。其主题是“长大要吃汉堡王的烤肉风味（Grow up to the flame-broiled taste of Burger King）”。我们听从了公司的建议，把这个“长大”项目交给它的广告代理去做，后者却全盘否定了这个主意。我俩有生以来遇到的大失意之一，就是这项计划再也没有启用。



传媒业就像个长舌妇，它靠坏消息而不是好消息为生。

这些也许不是你主张的处世之道，但它们确确实实就这样发生了。

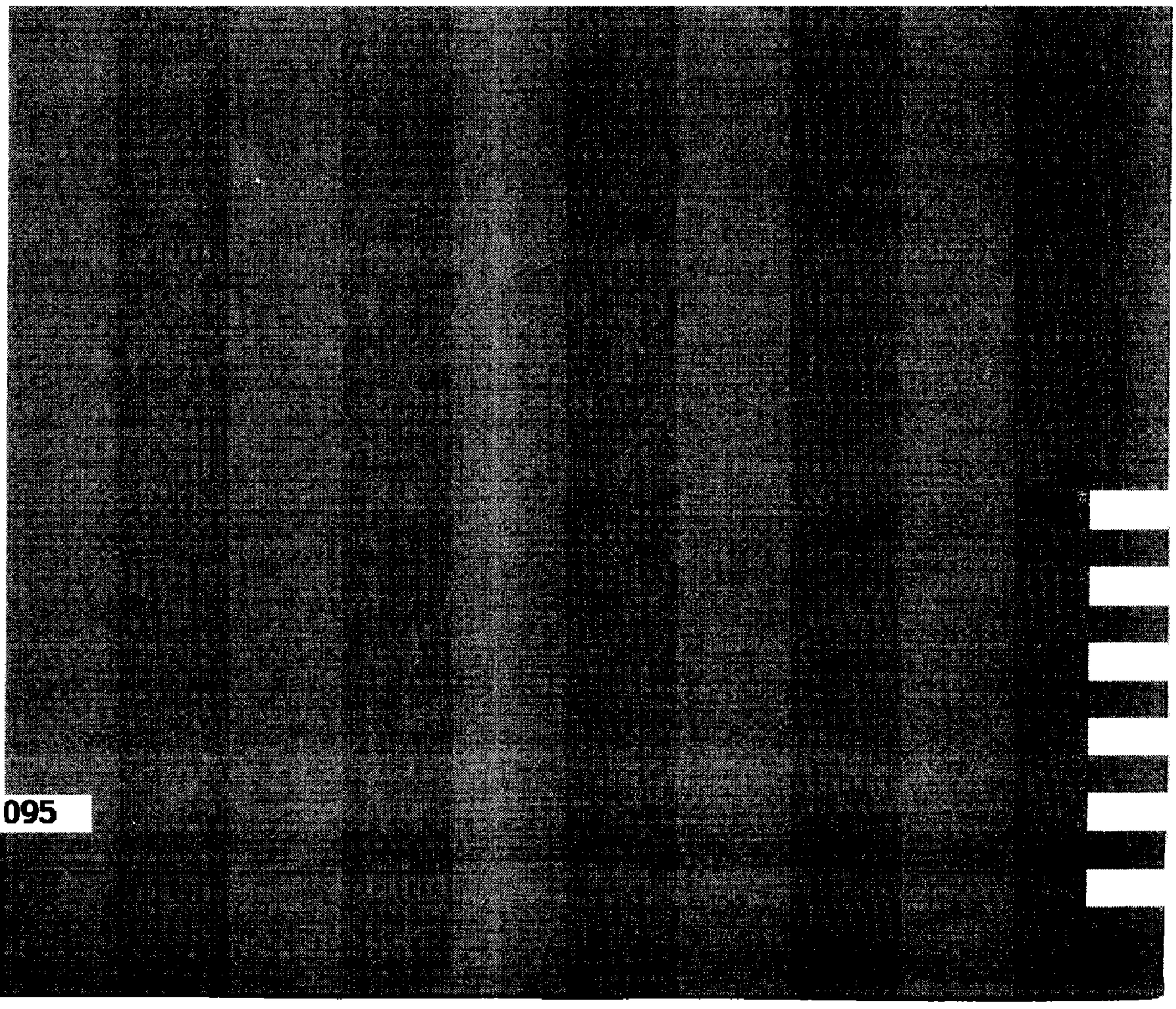
要想在我们这个传播过度的社会里取得成功，就得按照社会立下的规矩去做。你自己的规矩行不通。

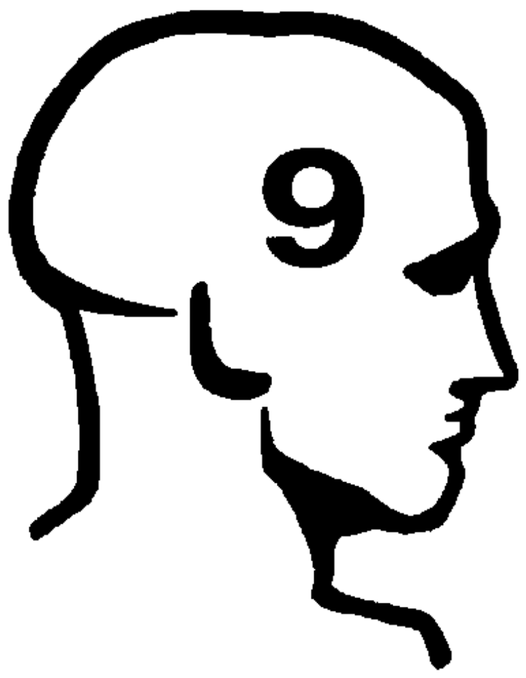
千万别灰心。从长远看，多少说点贬损别人的话也许比像过去那样“自吹自擂”要好些。

要做得诚实、公平，这样能使竞争对手也闻风而动。

在“汉堡王”提出那个“想怎么吃就怎么吃（*Have it your way*）”的了不起的重新定位宣传之前，麦当劳公司满足于只用一种方式销售汉堡包，即麦当劳方式。如今，就连总统也能在家里吃到“不加酸黄瓜和番茄酱”的汉堡包。

要是谁能开一家“不让小孩子入内”的汉堡包店就好了。





名字的威力

名字就是把品牌挂在预期客户头脑中产品梯子上的钩子。在定位时代，你能做的唯一重要的营销决策就是给产品起什么名字。

莎士比亚说得不对。玫瑰如果叫别的名字就不会那么芳香。你不但看到的是你想看到的，你闻到的也是你想闻到的。这就是在香水的营销中最最重要的决策是为该品牌起什么名字的缘故。

叫“阿尔弗雷德”的香水会不会卖得和“沙尔利”一样好？别冒这个险。

位于加勒比海上的豪格岛在改名为天堂岛之前一直默默无闻。

如何选择名字

不要回头求助于历史，选一位法国赛车手的名字（如雪佛莱）或你在巴黎代表的女儿的名字（如梅塞迪斯）。

过去管用的东西，现在或将来未必也能管用。在过去，产

品种类少、信息传播量也小，名字不像现在那么重要。

到如今，用懒办法起一个毫无意义的名字难以进入人们的头脑。你必须起一个能启动定位程序的名字，一个能告诉预期客户该产品主要特点的名字。

比如，“海飞丝*(Head & Shoulder)*”洗发水、“呵护(Intensive Care)”润肤液、“苗条*(Slender)*”低热量饮料和“亲近”牙膏。

或者把长效电池叫做“永久*(DieHard)*”牌、把新的烤鸡佐料叫做“*(Shake' n Bake)*”、把有助于胡子刮得更干净的剃须膏叫做“锋利*(Edge)*”。

但是，起名字不应“过头*(over the edge)*”。也就是说，名字的含义不应过于接近产品内涵本身，像是一个通用名称，从而适用于该类别中的所有产品，而不是一个特定品牌的商标。

米勒公司出产的“莱特(低度)”啤酒就是个一般的产品名，它涵盖了所有的同类产品。于是，我们现在有了“施里茨低度啤酒”、“安霍伊泽－比施天然低度啤酒”和一大批其他种类的低度啤酒。公众与新闻界很快就用滥了“米勒低度”这个名字，从而使米勒公司失掉了把“低度”及与其相似的发音当作啤酒商标的专用权。

在今后的年月里，商标注册代理们会把“莱特”当作用描述性文字做商标的一个反面例子。(律师们喜欢新造的名字，如“柯达”和“施乐”。)

起名字就像开赛车一样，要想取胜，就得抓住机会。你得

■ “莱特”的巨大优势在于它是第一个进入人们头脑的低度啤酒品牌，可是这个通用性名字最后成了一个巨大的劣势。该品牌后来改名为“米勒莱特”，目前只能屈居“百威莱特”之后，而且有可能败给“库尔斯莱特(Coors Light)”，退居第三。

■ 选择名字成了当今商标注册的头号难题。在美国，现已注册的商标有160万个。欧洲是300万个。买一个商标往往要比起一个新名字还省事。



选择那些近乎通用但又不十分通用的名字。如果你一时偏离赛道，进入了通用名称地带，那就随它去了。没有一个赛车世界冠军在最后取得胜利之前不偏离几回赛道的。

起一个有分量、近似通用的描述性名字可以防止效仿你的对手挤进你的领地。好名字是长期成功的最好保障。《人物（*People*）》对于一份说长道短的专栏杂志是一个出色的名字，是一项极大的成功；而仿效它的《我们（*Us*）》杂志却遇到了麻烦。

怎样不选择名字

另一方面，《时代》作为每周一期的新闻杂志的名字就不如更为通用的《新闻周刊（*Newsweek*）》好。

《时代》是第一个进入新闻周刊行列的杂志，这显然是一个成功。但是，《新闻周刊》也相去不远。（事实上，《新闻周刊》每年刊登的广告页数超过了《时代》。）

许多人认为《时代》是一个了不起的杂志名。在某种意义上的确如此，因为它短小、醒目、易记。可是，它同时也含混、多义。（《时代》又可以被看成是一份钟表业的行业杂志[因为*time*一词也有时间的意思——译注]）。

《财富（Fortune）》这个名字也有异曲同工之处。（《财富》可以是一份为股票经纪人、商品零售公司或赌徒办的杂志。含义很不清楚。）《商业周刊（Business Week）》这个名字就好多了，它也是一家办得更加成功的杂志。



■ 在这一点上，我们将不得不收回我们说过的话。我们现在认为，《时代》这个品牌名胜过《新闻周刊》这个通用性名字。我们还认为，《财富》同样胜过《商业周刊》。当时我们被后两家使用通用性名字的杂志表面上的成功所误导。杂志界有“准入壁垒”，使得通用性名字不能像进入（比方说）包装商品业那样容易。在超级市场或杂货店里，新的商品类别通常会引来大批的同类产品，从而造成许多混乱。使用通用性名字的品牌很少有畅销的。

名字也会过时，从而给反应敏锐的竞争对手留出空子。

《绅士（*Esquire*）》对一份为经常出入游乐场所的年轻男子办的杂志来说，是个绝好的名字。那些年轻男子过去签名时总喜欢在大名后面加上“绅士”二字。可是，《绅士》把领先地位拱手交给了《花花公子（*Playboy*）》。人人都知道花花公子是什么样的人、喜欢什么。喜欢女孩，对吧？不过，绅士该是什么样子的？他又喜欢什么呢？

多年来，《游艇（*Yachting*）》一直是航海界中首屈一指的杂志。如今还有多少绅士拥有游艇呢？以我们预测，《游艇》迟早会被《扬帆（*Sail*）》之类的杂志超过。

在所有的广告都刊登在报纸和杂志上的年月里，《油墨（*Printer's Ink*）》对一份为广告界服务的杂志来说是个好名字。可是，由于如今广播电视广告与印刷广告平分秋色，《油墨》便寿终正寝，让位于《广告时代》了。

当今最有影响的报刊之一是《华尔街日报》，它还没遇到真正的对手。但是，这家报纸的名字对一份商业日报来说并不合适，它暗示该报内容狭隘，只注重财经方面；而实际上这家报纸涵盖了整个商界的动态。

从这些观察结果里就能发现机会。

偏爱自己的发明创造的工程师和科学家们应该对一些确实不怎么样的名字负责，比如XD-12。（它可能表示“第12号实验方案。）这些行业内部的笑话在预期客户的脑子里毫无意义可言。

■ 词语也会有磨损。现在的花花公子们决不会称自己“花花公子”，这就给一份为年轻男性办的新杂志创造了机会。这个大赢家就是《马克西姆（Maxim）》，它被《广告时代》选为当年最佳杂志。没有一个品牌会与世共存。产品会过时，服务会过时，连名字也会过时。聪明的公司不会把钱浪费在维护旧事物上面，而是推出新品牌来利用由变化带来的机遇。《花花公子》本应推出一份名称类似《马克西姆》的刊物，而不应让别人占了先手。



以“门南-E *(Mennen E)*”为例。消费大众讲究实际，他们只按字面意思理解产品。“门南-E”牌除臭剂尽管花了1000万美元做广告，但它注定要失败。问题出在印在包装罐上的名字上。就连它的头一轮广告也承认这个想法有点怪：“维生素E竟成了除味剂，不可思议。”

真的是不可思议。也就是说，除非它确实对那些希望拥有全国最强壮、营养最好、最健康的胳肢窝的人有吸引力。

诸位对“布雷克丸 *(Breck One)*”和“高露洁100”又怎么看呢？眼下，毫无意义的名字实在太多了。

由于在许多产品类别当中，各产品彼此间的区别相差无几，起个好名字就意味着销售额能相差数百万美元。

什么时候使用没有意义的名字

那些使用新创名称（如可口可乐、柯达和施乐等）并取得显而易见的成功的公司又是怎么回事呢？

使许多人难以接受定位思维的因素之一是，这些人不了解掌握时机的重要性。

第一个以新产品或新理念进入人们头脑的公司很容易出名，不管它的名字是叫林德伯格、史密斯还是叫侏儒怪。

可口可乐公司是第一家以可乐类饮料出名的公司，柯达公



■ “第一（One）”在品牌命名中是用得最滥的一个词，对任何产品来说都不是个好名字。除了Pepsi One（“百事第一”，可惜还没有推行开）之外，还有Bank One、Channel One、CommerceOne、eOne、Fiber One、Global One、Mobil 1、Network One、OgilvyOne、One 2 One、 One Health Plan、One.Tel、OneCoast、one point、OneSoft、Oneworld、PureONE、Purina One、Radio One、Schwab OneSource、Source One、Suqre One、StratumOne、VerticalOne、V-One 和Westwood One，等等等等。

■ 没有比当今众多的dot. com更使无意义的名字戏剧化的了，几乎谁也不可能记住这些名字。

司第一个以低价胶卷出名，施乐公司则第一个以普通纸复印机出名。

以“可乐（*Coke*，该英文词亦有“焦碳”和“可卡因”的含义——译注）”这个词为例。由于可口可乐的成功，“可乐”这个别名获得了语义学家所谓的第二义。

你会不会用含义为“煤在空气隔绝情况下燃烧后的残余物”的词或者致幻可卡因的俗称来命名一种软饮料呢？

由于“可乐”的第二义太强了，可口可乐公司丝毫不用担心它那些负面含义。

但是，为新产品起一个新创的、毫无意义的名字（如基茨*(Keds)*、舒洁*(Kleenex)*和科泰克斯*(Kotex)*等）至少是要冒风险的。只有在你的产品既是全新的又是广大消费者亟需、而且其名字也是第一个进入人们头脑的情况下，你才有条件起一个毫无意义的名字。

当然，在这种情况下，起什么名字都行。

有鉴于此，还是坚持用普通的描述性词语（如“喷洗*(Spray 'n Wash)*”），别用新创的字眼（如*Qyx*）。

通常，五个用得最多的首字母是S、C、P、A和T，用得最少的五个是X、Z、Y、Q和K。八个英语词里就有一个是以S开头的，而以X开头的词3000个里面才有一个。

坏名字也能变成好名字

■ 这仍然是一个很好的定位理念。“麦淇淋”一向被看作是人造黄油。既然人脑里一旦有了印象就难以改变，克服负面意义的更好的办法是换一个名字。“大豆脂”的确是一种油脂，不同的只是它是从大豆而不是牛奶里提炼出来的罢了。



科学技术不断创造出新产品，也改进老产品。然而，这些产品往往在问世的时候就因为起了个仿效别人的二流名字而变得美中不足。

以麦淇淋（*margarine*）为例。该产品尽管已经问世好几十年了，但至今仍被人看作是人造黄油。（糊弄“大自然母亲”是不对的[It's not nice to fool Mother Nature]。）

如果从一开始就起个好名字，情况会好一些。麦淇淋原本应该叫什么？不如就叫“大豆脂（*soy butter*）”。

像“麦淇淋”这样的名字有一个心理上的问题，那就是有欺骗性，即掩盖了产品的本源。

人人都知道黄油是从牛奶里提炼出来的。那么，麦淇淋是用什么做的呢？由于制造产品的原料被掩盖了，预期客户就会推测，麦淇淋里肯定含有什么压根就不合适的成分。

公开产品的本质

克服消费者负面反应的第一步是把产品的本质公诸于众，专门用一个像“大豆脂”这样的含负面意义的名字来彻底扭转局面。

这就要搞一个长期项目，宣传大豆脂胜过黄油的地方。这种项目的基本内容是“以原料为荣”，这一点正是大豆这个名字所包含的。（在这方面，花生酱就有这层含义。）

从“有色人种”到“黑鬼”再到“黑人”，这个变化过程所

■ “美国黑人”这个词组尽管有点长，但它的好处是把重点从肤色转移到了出身上。这是战略上的又一次改进。

■ “黑人”这个名称就好得多，他能使人逐渐“以黑皮肤为荣”，这是走向长期平等的实质性的第一步。（你也许愿意当白人，可我喜欢当黑人。）

反映的就是同样的原则。

“黑鬼”是一个麦淇淋式的名字，背上这个名字就永远属于二等公民。“有色人种”不足以完全改变这种态势，它暗示着肤色越浅越好。

在给人或者产品起名字的时候，不应让竞争对手不正当地抢先使用你要用来描述自家产品的那些词语，比如麦淇淋案例中的“黄油”一词，或玉米糖浆中的“糖”字。

几年前，科学家发现了一种从玉米淀粉中提取甜味剂的方法，其结果是出现了几种产品，分别叫做右旋糖、玉米糖浆和高果糖玉米糖浆。

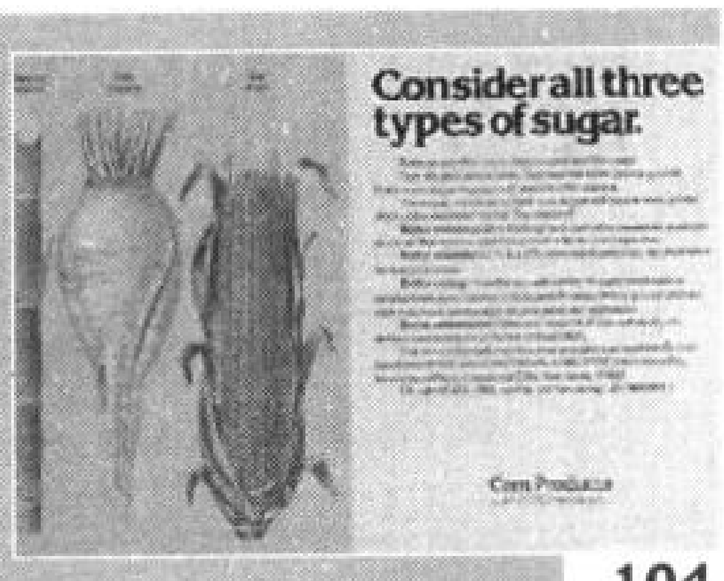
由于起了“高果糖玉米糖浆”之类的名字，难怪这些产品在市场上被人拿去与蔗糖即“真正的糖”相比，并认为是仿制品或低人一等的东西。于是，玉米糖浆的主要供应商之一玉米制品公司*(Corn Products)*决定称这种甜味剂为“玉米糖”。这一举措使公司得以把玉米放在与甘蔗和甜菜同等的位置上：

“请比较一下这三种糖，”该公司的广告说。“甘蔗、甜菜和玉米。”

营销人应该知道，联邦商业委员会主管着许多行业的通用术语，但它是可以被说服的。“如果我们不能称其为糖，那么我们能不能在软饮料里添加玉米糖浆，并且称其为‘无糖’产品呢？”

各种特殊利益集团都承认好名字的威力。“反堕胎*(Right to Life)*”运动和“公平贸易”法就是其中的两的例子。

■ 这是我们为玉米制品公司做的广告。它所代表的策略几乎可以用在任何一个一开始给人印象不好的产品上面。具体方法是，想办法站到同一个起点上。别说你的产品更好，只说你的产品不同于别人：总共有三种糖，任顾客挑选。



■ 政界的极右派熟知这一原则。“历史名胜保护协会”在财政问题上是民权组织的死对头。

又有哪位国会参议员或众议员胆敢反对名叫“大气保护法”的提案？

要想反对“公平贸易”之类广为接受的思想，要紧的是别给竞争对手改名字，这样只会使你的听众不知所云。

为了抵制消费者已经广泛接受的公平贸易法，反对派试图称他们的法案为“维持价格”法。许多州在已经实行公平贸易法好多、好多年后才废止了它们。

更好的策略是给名字换一个说法。也就是说，用同样的词语把意思颠倒过来，从而给原先的概念重新定位。

“对商家公平，对消费者却不公平”就是这种策略的例子之一。

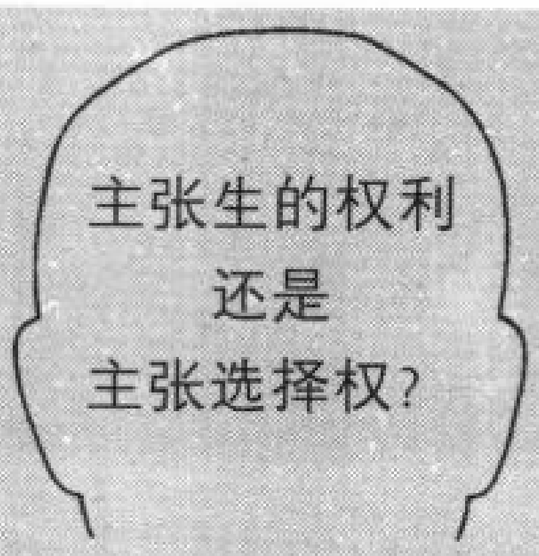
再聪明一点的策略是，在强大有效的名字扎根之前给对手换一个名字。“维持价格”这个拦截战略有可能管用，但只能在事情刚开头时才行。这是说明争取第一之重要性的又一例证。

你如果想改变人们根深蒂固的观念，通常要做的第一步是换个名字。

好名字、坏名字

尽管人们普遍认为这“不过是个名字而已”，但越来越多的证据表明，人的名字在其一生当中有着意义重大的作用。

赫伯特·哈拉里（*Herbert Harari*）博士和约翰·麦克戴维（*John McDavid*）博士是两位心理学教授，他们曾经想了解



■ 在人工流产问题上对立的两方挑选的都是尽可能说明其立场的字眼。挑选什么样的“战斗口号”是你要做出的最重要、最关键的决策。要三思而定。

小学生为什么会给人起一些不常用的名字来拿同学开心。

于是，他们对各种名字进行了实验，把这些名字安在据称是小学四、五年级学生写的作文上，其中有两组名字特别能说明这一现象。

从一些作文里可以发现，有的名字多（如戴维和迈克尔），有的名字少（如休伯特和埃尔默）。他们把每篇作文分别交给不同小组的小学老师打分。（参加这次实验的老师没有理由认为他们批改的不是普通的学生作文。）

你会相信由叫戴维和迈克尔这两个名字的学生写的作文平均得分，比叫埃尔默或休伯特写的作文要高出一级吗？“老师们从以往经验中总结出来的是，”两位教授说，“叫休伯特或埃尔默的学生通常是些落后生。”

那些名字古怪的著名人物情况又如何？例如，休伯特·汉弗莱（*Hubert Humphrey*，美国前副总统，1968年竞选总统时败于尼克松——译注）和艾德莱·斯蒂文森（*Adlai Stevenson*，美国政治家，曾两次竞选总统均告失败——译注）。他俩都败给了叫理查德和德怀特这两个常见名字的人。

假如理查德·汉弗莱与休伯特·尼克松竞选，美国人会选休伯特·尼克松吗？

叫吉米、杰里、理查德、林顿、约翰、德怀特、哈里、富兰克林都行。自从赫伯特当选以来，白宫的历届主人没有一个叫属于“失败者”的名字的。

赫伯特·胡佛（*Herbert Hoover*，1929—1933年任美国

■ 押头韵也是个行之有效的命名战略，因为这样能使名字更容易记住。品牌名和人名都可以这样做。留心一下有多少名人的姓名互相押头韵，这也是件很有意思的事。

罗纳德·里根（Ronald Reagan）
罗伯特·雷德福（Robert Redford，美国当代著名影星、导演——译注）
玛莉莲·梦露（Marilyn Monroe，美国已故著名女电影明星——译注）

总统——译注）在1928年击败的是谁，又是一位起了个失败者名字的：阿尔弗雷德。

1932年，赫伯特的对手起的是“胜利者”的名字：富兰克林（即胡佛的继任富兰克林·罗斯福——译注），所以他败下阵来了，而且大败而归。

你能指望从一个叫埃德塞尔的人身上得到什么？在福特公司推出“埃德塞尔”牌汽车之前，它就是个失败者的名字。就是这个名字导致了营销上的大灾难。

再以西里尔（*Cyril*）和约翰为例。根据心理学家戴维·谢泼德（*David Sheppard*）的说法，人们即使不认识叫这两个名字的人，仍然会觉得西里尔是个鬼鬼祟祟的家伙，而约翰则是个可以信赖的人。

你看到的是你想看到的。一个坏名字或者不合适的名字会引起一连串反应，这些反应只会巩固你原先就有的不好的印象。

埃尔默是个失败者。瞧见了吧，那件事他做得不是很好。我对你说过他不行。

说一件真事。一家纽约银行里有个名叫扬·布泽（*Young J. Boozer*，这两个英文词有“年轻的酒鬼“之意——译注）的职员。有一回，一位顾客打电话找“年轻的酒鬼”，接线员告诉他说：“我们银行里有好几个这样的家伙。你要找哪一个？”

飞在天上的坏名字

年轻的酒鬼？

■ 这不是我们编造的。我们只是如实相告。假如你的父母给你起名叫“Young J. Boozer”，你怎么办？据我们了解，大多数人会平心静气地接受这个事实。“因为这是我的名字，所以我就用它了。”别犯傻：换个名字吧。假如马里恩·莫里森（Marion Morrison）不改名为约翰·韦恩（John Wayne，美国已故电影明星，以扮演西部英雄著称——译注）他能成为历史上最有名的电影明星吗？我们觉得不可能。

名字是信息和人脑之间的第一个接触点。

决定信息有效与否的，不是名字在审美意义上的好与坏，而是名字起得合适不合适。

以航空业为例。美国最大的四家航空公司分别是联合（*United Airlines*）、美国（*American Airlines*）、全球（*Trans World Airlines*）和……。

那么，借用一则航空公司的广告用语，你知道“在自由世界所有的航空公司当中排行第二的客运公司”的名字吗？

对了，是东方航空公司（*Eastern Airlines*）。

东航和所有的航空公司一样，也经历过大起大落。不幸的是，大落的次数多于大起。在四大美国航空公司中，东航在旅客调查中一直名列第四。

为什么？因为东航是一个地区性名字，所以它在预期客户的头脑里属于不同的类别，有别于那些大的全国性名字，如“美国”和“联合”。

东航的名字使它被归入和皮德蒙特（*Piedmont*）、欧扎克（*Ozark*）和南方航空公司（*Southern*）同一个类别。

你看到的就是你想看到的。在美航或联航有过不愉快的经历的旅客会说：“这种事儿见得多了。”那种经历成了他们所预想的良好服务中的意外事件。

在东航经历过不快的旅客会说：“又是东方航空。”这成了他们所预料的恶劣服务的再现。

东航并不是没有努力过。几年前，东航招聘了几位一流的

■ 我们就东航的名字问题嚷嚷了二十年，直到它在1989年3月按照破产法第11章倒闭为止。弗兰克·博尔曼（Frank Borman，著名的前宇航员）在担任东航总裁期间，曾写信给我们，承认公司的名字“多少带点地方性，而且在某些情况下难以起引全国的注意。”但他又指出，“这个名字已经叫了47年了。”一个坏名字不管用了多少年也不会变成好名字。

营销专家，全力进行改革。它是第一批“给飞机换装”、“提高食品质量”和“精心打扮空姐”的航空公司之一，目的是提高自己的声誉。

在花钱方面，东航也不抠门。年复一年，它的广告开支在全行业当中一直名列前茅。最近有一年，东航光在广告上就花了二千多万美元。

尽管花掉了这些钱，你对东航是怎么看的？你认为它的航线都有哪些？沿东海岸向北或向南，飞往纽约、波士顿、费城、华盛顿、迈阿密，对吧？

此外，东航还飞往圣路易斯、新奥尔良、亚特兰大、丹佛、洛杉矶、墨西哥的阿卡普尔科和墨西哥城。

看一下东航飞往的一个城市印地安纳波利斯所面临的问题吧。东航从印地安纳波利斯向北飞到芝加哥、密尔沃基、明尼阿波利斯等地，向南飞往路易斯维尔、亚特兰大、劳德代尔堡。偏偏就没有往东的航线。

再有，东航还有一条经营了三十多年的飞往波多黎各首府圣胡安的豪华航线。过去，它一向在这个市场上拿最大的一份。后来，美航收购了泛加勒比航空公司（*Trans Caribbean*）。到



■1969年，我们为莫霍克航空公司（Mohawk Airlines）做了一场演示，说明他们为什么应该换一下公司名称。（莫霍克若用在发型上[它是印第安的一个部族名——译注]是个好名字，用在航空公司上则不然。）1972年，莫霍克与阿勒格尼合并后，我们又敦促这家合二为一的公司换个名字。我们的论点之一是：“你们正好要重新给一半的飞机喷漆，”且不提那个旧名字还有个外号叫“痛苦航空公司（Agony Airlines，该词是“痛苦”的意思，和阿勒格尼的读音相似——译注）”。可惜他们不听，还是用阿勒格尼这个名字。（阿勒格尼、皮德蒙特、欧扎克，为什么那么多航空公司要用山脉的名字来命名？）1979年10月，该公司总算面对现实，把名字改成了合众航空公司。如今，合众在高高飞翔，而东航却已落地。反对这种思路的观点老是这么几个：问题不是出在名字上，而是出在产品、服务、价格上。这根本不对。问题出在对产品、服务、价格的观念上。坏名字带不来好观念。

如今，谁成了圣胡安航线的老大？当然是美航啦。

你不会把“人类之翼”的头衔挂在一家地区性公司的名下。如果让预期客户选择，他们只会选全国性航空公司，不会去选一家地方性公司。

这个问题虽然发生在航空业里，但它也是人们在区分现实和观念时经常会遇到的难题。许多经验丰富的营销人对东航的情况看法恰好相反。

“使东航不景气的不是名字，”他们会说，“而是服务欠佳、食品低劣、行李处理不当以及空姐面无笑容所造成的。”观念成了现实。

你对皮德蒙特航空公司又是怎么看呢？还有欧扎克公司、阿勒格尼公司（*Allegheny*）呢？（在一项针对常旅行的客人的调查中，3% 的人说尽量不坐美航，3% 不坐联航。但是，有26%的人说他们尽量不坐阿勒格尼公司的飞机，38% 不坐东航。）

不错，阿勒格尼认帐了，改名叫合众航空公司（*USAir*）。甚至连北方中央航空公司（*North Central*）和南方航空公司也退让了，两家在1979年合并，变成现在的共和航空公司（*Republic Airlines*）。等着瞧它们腾飞吧。

阿克伦的双胞胎

另一个常见的命名问题发生在两家总部设在俄亥俄州阿克伦市的公司身上。

如果一家公司的名字（*Goodrich*，古德里奇）和同行业中一家大型公司（*Goodyear*，固特异）相似，它该怎么办？

古德里奇公司问题很多。调研结果表明，它能重新改造车轮，但从中受益最多的却是固特异公司。

古德里奇公司无疑认识到了这个问题。以下是该公司在几年前的一则广告里对这一问题的看法：

> 本杰明·富兰克林·古德里奇倒霉就倒在它的名字上。老天爷太不公道，偏偏让我们最大的对手的名字和本公司缔造者的名字相近。一个叫固特异，一个叫古德里奇，太容易相混了。

广告的最下面写道："如果你想找古德里奇，就得记住古德里奇这个名字。"

换句话说，这根本不是古德里奇的问题，而是你自己的问题。

古德里奇公司是第一家在美国国内销售钢带径向帘布层轮胎的企业。可是，几年之后，在回答这种轮胎是哪家公司生产的时候，56% 的购买者说是固特异，而该公司并没有在国内市场销售这种轮胎。只有 47% 的顾客说是古德里奇生产的。

正如阿克伦人所说的那样："古德里奇发明，凡世通研制，固特异卖。"1968 年，固特异公司的销售额为 29 亿美元，古德里奇公司只有 13 亿美元，两家的比例是 2.2 比 1。1978 年，也就是十年后，固特异的销售额为 74 亿美元，古德里奇为 25 亿，2.9 比 1。于是，富者愈富。够公平的。

本杰明·富兰克林·固特异？

■ 许许多多公司和古德里奇一样，都需要换个名称。问题是，如何改变公司的名字？最坏的做法是花好几百万美元从外面请一家机构设计名字。这样做能拿到一些花哨的名字，如 Agilent（阿基伦特）、Aventis（阿文蒂斯）、Navistar（航星）、Novartis（诺瓦蒂斯）等。（其中，航星公司最近又改回到"国际"这个老名字了。）你通常应该做的是，开发出一个最终能用来做公司名字的产品品牌名称。比如，古德里奇就应该采取这样的战略：推出一个好品牌，最终用它做公司的名字。

然而奇怪的是，失败方的广告仍然随处可见。“我们成全了别人（*We’re the other guys*）”这句话在新闻界引起了许多人的同情，但来自轮胎客户的同情却不多。单单这个名字就迫使古德里奇公司受尽强者的屈辱。

托莱多三兄弟

如果阿克伦的双胞胎似乎容易弄混，那就再看看托莱多市三兄弟遇到的麻烦吧，它们是欧文斯－伊利诺伊公司（*Owens-Illinois*）、欧文斯－康宁玻璃纤维公司（*Owens-Corning Fiberglass*）和利比－欧文斯－福特公司（*Libbey-Owens-Ford*）。

这三兄弟都不是小本经营。欧文斯－伊利诺斯公司价值20亿美元、欧文斯－康宁玻璃纤维公司价值10亿、利比－欧文斯－福特公司则将近10亿。

先从欧文斯－康宁玻璃纤维公司的角度看一下这个同名的问题。

“欧文斯”通常自然和伊利诺伊州相关，欧文斯－伊利诺伊公司由于是三兄弟中的老大，更有权叫“欧文斯”这个名字。

而“康宁”通常与玻璃纤维相关。附近的纽约州康宁市有一家康宁玻璃制造公司（*Corning Glass Works*），它也是一家身价10亿的企业，而且成功地把“康宁”这个名字牢牢地与玻璃这个概念连接到了一起。

■ 古德里奇如今还在受这份委屈。

■ 1992年，欧文斯－康宁玻璃纤维公司接受我们的建议，给公司换了个名字。不幸的是，他们用的新名字恰好和我们建议的相反：去掉了“玻璃纤维”，改成“欧文斯－康宁公司”。



那么，给欧文斯－康宁玻璃纤维公司还剩下什么呢？

玻璃纤维。

这也许就是该公司在广告说“欧文斯－康宁就是玻璃纤维”的缘故。换句话说，如果你想买玻璃纤维，只要记住“欧文斯－康宁”就行了。

如果该公司把名字改作“玻璃纤维公司”，事情要容易得多。这样的话，如果你想买玻璃纤维（普通名词），只要记住“玻璃纤维（专有名词）”就行了。这一过程会使人把注意力集中到公司的主要目标上，把一个通用名称改回到品牌名称上来。

如果你的名字叫休伯特、埃尔默、东方、古德里奇或欧文斯－康宁玻璃纤维该怎么办？改掉它。

道理虽说如此，改名字的事却不常见。大多数公司认为它们现有的名字含有太多的权益“我们的顾客和雇员决不会接受新名字的。”

叫奥林（*Olin*）、莫比尔、尤尼罗亚尔（*Uniroyal*）和施乐这些名字怎么样？叫埃克森公司又如何？就在几年前，埃克森还叫……来着。

且慢，诸位还记得埃克森原先叫什么来着？不对，它原先不叫埃索（*Esso*）、也不叫汉布尔石油（*Humble Oil*）或恩杰伊（*Enjay*），尽管它以前的确在营销活动中叫过这些名字。

埃克森公司的旧名字叫新泽西美孚石油公司(*Standard Oil of New Jersey*)。有意思的是，它的名字才改了没几年，而且也没为此花几个钱。

坏名字里所含的只是负面的权益。名字不好，情况只会变得更坏。名字一好，情况往往会变得更好。

此“大陆”非彼“大陆”

你说得出身价39亿美元、名字叫做大陆集团有限公司(*The Continental Group, Inc.*)和价值31亿的大陆公司(*The Continental Corporation*)之间的区别吗？只是在知道大陆集团是世界上最大的罐头制造公司而大陆公司是一家大型保险公司之后，许多人才弄清了两家之间的区别。

“呵，原来一家是大陆罐头公司，另一家是大陆保险公司。现在我知道这两家公司都是干什么的了。”

企业干吗要放弃“罐头”和“保险“这两个词，却喜欢用“集团”和“公司”这两个不说明多少问题的词呢？答案显然是它们不只是卖罐头或卖保险。

然而，用一个没有内容的名字能说明身份吗？不大可能，尤其是想到别的公司也在用“大陆”这个名字的时候，如大陆航空公司(*Continental Airlines*)，接着还有大陆石油(*Continental Oil*)、大陆电话(*Continental Telephone*)和大陆谷物(*Continental Grain*)等等，且不提大陆伊利诺伊公司(*Continental Illinois Corp.*)。(顺便提一句，这些全都是身价数十亿美元的公司。)

■ 埃克森

有史以来最顺利的公司改名过程当属把新泽西美孚石油改为埃克森一例。这其中有三点是关键：(1)公司的规模。目前，埃克森是美国第四大公司，而且与莫比尔公司合并后，应该成为全美第二大公司。你如果是家大公司，改变公司名称可以引起媒体的极大关注。换言之，由媒体会为你做工作。(2)“埃索”和“埃克森”这两个名字相似。预期客户会在脑子里把两者联系的一起。(3)“埃克森”这个新名字挂在街头非常醒目。数以千计的加油站在一夜之间换了名字，准会在汽油消费者头脑里留下深刻的印象。

再设想一下，如果经理对手下的秘书说“给我接通大陆公司的电话”时，这位秘书该怎么办。

这还不只是限于“集团”或“公司”的范围。仅仅在曼哈顿一地的电话薄上，就有235个注册电话冠以“大陆”二字。

过于合适的名字

名字有时会起得太合适、太形象、太容易引起联想，尤其是用在大众消费品上。

就拿米德·强生公司（*Mead Johnson*）的“Metrecal”和康乃馨公司（*Carnation*）的“苗条”之间的那次风头之争为例。

尽管Metrecal占了抢先上市的优势，在营销上取胜的却是“苗条”

“苗条”这个名字（它使人了解用该产品的好处）比“Metrecal”有效得多，因为后者是一台IBM计算机发明的词。

不过，在大众消费的低热量产品上，你千万要小心。“无热量（*No-Cal*）”软饮料决不会有大成功。谁会去饭馆要一份“无热量”可乐？坐在旁边桌子上的人很容易这样去想：“那是个大胖子。”

如果要一杯Tab会好得多。

“一杯每次必喝的Tab送到面前后，”《纽约时报》最近写道，“纽约大学的这位校长便坐下来开始吃工作午餐。”

假如知道记者也会去那家饭馆，这位校长会不会要一份

■ 大陆集团和大陆公司如今都不再是独立的企业了。大陆集团把名字改了回来，还叫“大陆罐头”，并且变成了一家奶制品和包装企业——休茨食品公司（Suiz Foods）的分部。可是，这些公司从不接受教训。最近，大陆谷物公司把名字竟然改成了大陆集团联合公司（ContiGroup Companies）。

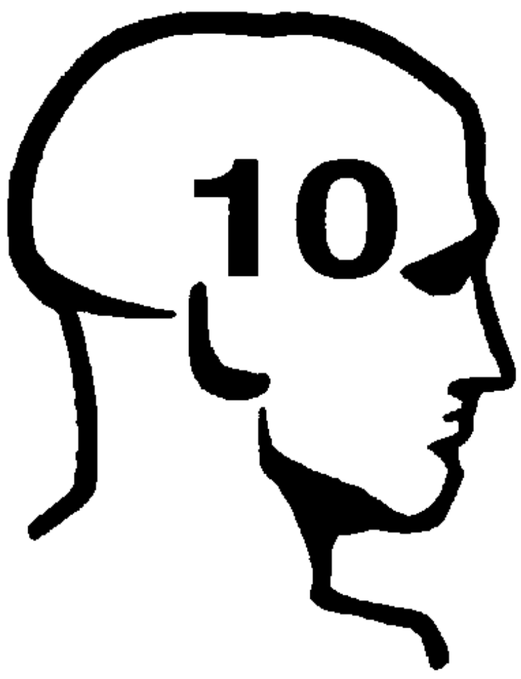
“健怡可乐（*Diet-Rite Cola*）”？

林顿·约翰逊担任总统期间，在他的内部电话上有一个专门叫人给他送Fresca牌饮料的按钮；尽管人人都知道这件事，但他好像并不在乎。

给低热量和低价产品起名字一定要小心，在暗示其好处时话别说过头。一旦含义太通晓，反而会把预期客户给赶跑了。



■“健怡可乐”的推介活动可能是有史以来最有里程碑意义的硬性失误之一。可口可乐公司其实并不需要一种新的低热量可乐，因为它早就有一个地位领先的低热量可乐品牌了，那就是Tab。（“健怡可乐”推出之时，Tab的销量已经超过“低糖百事[Diet Pepsi]”32%。）公司不往（NutraSweet）牌产品里放天然甜味剂，只用在“健怡可乐”里，这样做恰恰把Tab这个品牌送上了绝路。（山露公司[Mountain Dew]成功地跃居第三，成为排在老配方可口可乐和百事可乐之后的最大的软饮料公司。）像可口可乐这样的加糖软饮料还能在市场上风光多久？谁还会去喝一种既没营养、也不含矿物质、只有150个用不着的卡路里的“提神液体“呢？从可口可乐过渡到Tab会比从传统可乐过渡到“健怡可乐”容易的多，因为Tab没有“低热量”这个词所含的负面意义。



“无名”陷阱

“我要去L.A.,”公司经理会这样说，“然后还得去一趟纽约。”人们为什么管洛杉矶叫L.A.，却很少有人管纽约叫N.Y.?

“我在GE干了几年后，又去了西部联盟（*Western Union*）。”为什么通用电气公司被称作GE，而西部联盟公司却很少被人叫做WU?

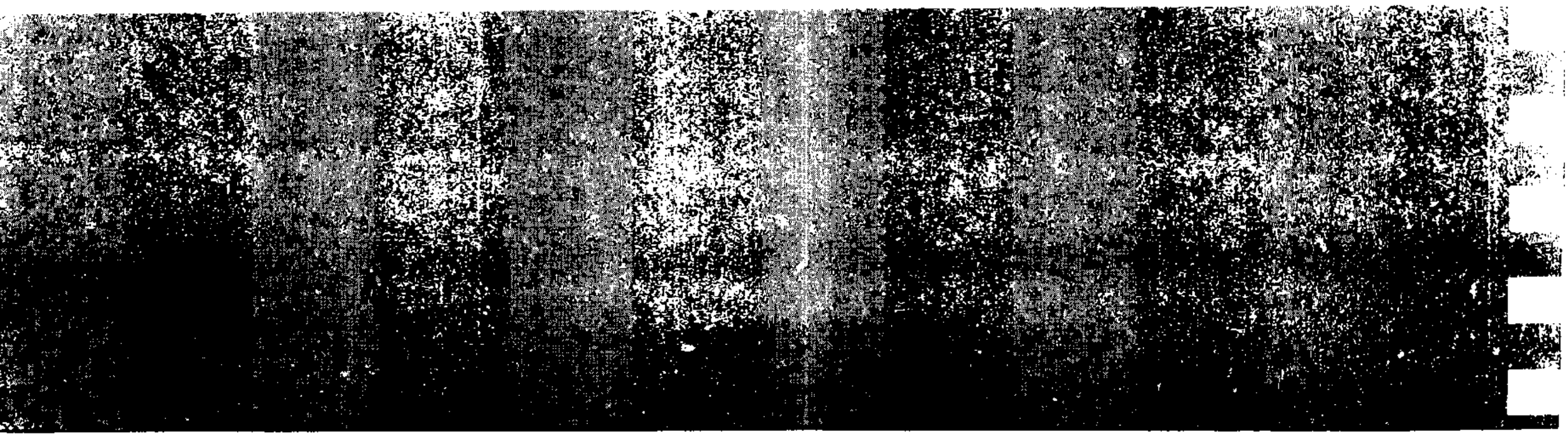
人们常常把通用汽车公司叫做GM，把美国汽车公司叫做AM，却几乎无人称福特汽车公司为FM。

发音简称

这里面有一个原则，叫做发音简称。

“Ra-di-o Cor-po-ra-tion of A-me-ri-ca（*美国收音机公司*）”长达12个音节，怪不得大多数人都用三个音节的简称R-C-A。

“Ge-ne-ral E-lec-tric（*通用电气公司*）”有六个音节，所



以大多数人都用两个音节的G-E。

“Ge-ne-ral Mo-tors *(通用汽车公司)*”往往简称为GM，“A-me-ri-can Mo-tors *(美国汽车公司)*”常被人称作AM，而“Ford Mo-tors *(福特汽车公司)*”却几乎无人叫它FM，因为只要说出一个音节的“Ford”就足够了。

如果没有发音上的便利，大多数人不会去用首字母简称的。纽约和N.Y.都是两个音节，所以N.Y.这个首字母缩写常常用在书面上，却很少用在口头上。

“Los An-ge-les *(洛杉矶)*”有四个音节，所以常常被简称为L.A.。请注意，“San Fran-cis-co（音译是圣弗朗西斯科，华人一般称其为旧金山或三藩市——译注）”有四个音节，却很少被简称为“S.F.”。为什么？因为大家用了一个非常合适的双音节词*(Frisco)*作为旧金山的简称。这也是大家不管“New Jersey *(新泽西)*”叫“N.J.”而是叫“Jer-sey *(泽西)*”的缘故。

如果既可以用一个词也可以用一组首字母做简称，两者的音节又一般多，人们总是愿意用词而不是首字母。

音节的长短有时不像表面上那样简单。缩写WU看上去比“西部联盟”这个名称短很多，而实际上两者的音节一样多：大-布-留-尤，西-部-联-盟。（除了W以外，所有的英文字母的发音都只有一个音节。）

如果说客户用字母简称某个公司，他们谈论的这家公司自己的看法却不同。公司起名都是从视觉效果上考虑的，为使名字看上去顺眼费了很大的劲，却没有考虑到它听上去是什么效果。

■ 使用WU而不用西部联盟的情况只出现在该公司内部。原因之一是，公司内部的人觉得用首字母缩写比直呼其名更新奇。于是，在使用西部联盟生产的水冷设备的地方，你不仅会听到人们用WU，还会听到用WUCO（念做“吾-酷”）来简称西部联盟公司。（我们当然知道这种叫法，因为我俩为该公司干了十多年。）把内部的行话翻译成局外人能明白的语言，这是客户的广告宣传和公关机构的功能之一。



书面简称

商界人士也会落入同样的陷阱。最先发生变化的是人名。假如有个叫埃德蒙·杰拉尔德·布朗(*Edmund Gerald Brown*)的年轻人在通用制造公司(*General Manufacturing Corporation*)开始进入管理层，他的名字在公司内部信件和备忘录里立刻会从普通雇员共用的GMC变成E·G·布朗。

不过，要想出名就别用首字母缩写，这一点大多数政客都很明白。假如我们这位埃德蒙·杰拉尔德·布朗当上了州长，他会自称杰里·布朗而不是E·G·布朗。E·M·肯尼迪和J·E·卡特（James Earl Carter，1977—1981年任美国总统，在其任职期间美国与我国正式建立外交关系——译注）则自称为特德·肯尼迪和吉米·卡特。

FDR和JFK又是怎么回事呢？这种情况的反常之处在于，一旦你成了天下第一、名声远扬，名字再用缩写就不会有歧义了。富兰克林·德拉诺·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt，1933—1945年任美国总统，二战结束前死于任上——译注）和约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪（John Fitzgerald Kennedy，1961—1963年任美国总统，任职期间遭暗杀身亡——译注）只是在出名之后才使用简称的，而不是在这之前。

其次发生变化的是公司名。一开始用于保存文件和节省打字时间的书面缩写最后会变为成功的代号。

如IBM、AT&T、ITT、P&G、3M等。有时，能否名列《财



■ 事情总是越变越糟。我们在1980年写这本书的时候，《财富》500强名单上只有27家"无名"公司，现在却有了44家。以下是这些公司的名单：AMP、AON、AT&T、BB&T、BJ's Wholesale Club、CBS、CHS Electronics、CMS Energy、CNF Transportation、CSX、CVS、DTE、EMC、FDX、FMC、FPL、GPU、GTE、IBP、IMG Global、ITT Industries、KN、LG&E Energy、LTV Holding、TIAA-CREF、TJX、TRW、USL、U.S. Bancorp、U.S. Foodservice、USG、US Industries、U.S. Office Products、USX和VF。（你不得不佩服有家公司居然有胆量自称TIAA-CREF。看不出TIAA-CREF怎样才能变成一个家喻户晓的名字。）

富》500强似乎取决于公司有没有众所周知的缩写名称，即向世人表明你已获得成功的标记。

于是，我们如今有了RCA、LTV、TRW、CPC、CBS、NCR、PPG、FMC、IC Industries、NL Industries、SCM、U. S. Industries、AMF、GAF、MCA、ACF、AMP、CF Industries、GATX、UV Industries、A-T-O、MAPCO、NVF、VF、DPF、EG&G，还有（*信不信由你*）MBPXL。

它们都不是些微不足道的小公司，而是目前在《财富》杂志500家最大工业公司名单榜上有名的企业。名单上最小的公司EG&G去年的销售额就达3.75亿美元，有雇员13900人。

如果挑选出在《财富》500强名单中紧挨在每一个使用缩写名的公司之后的企业，你会发现它们是：Rockwell International（*洛克威尔国际*）、Monsanto（*孟山都*）、National Steel（*全国钢铁*）、Raytheon、Owens-Illinois、United Brands，

■ 以下是目前在《财富》500强名单中的44家紧挨在用“缩写”的公司之后的、使用“全称”的企业。它们是不是显得更眼熟些？

Ace Hardware
Alltel
American Standard（美国标准）
Baltimore Gas & Electric
（巴尔的摩天然气与电力）
Bankamerica
Campbell Soup
Consolidated Natural Gas（联合天然气）
Consolidated Stores（联合百货）
Federated Department Stores（联邦百货）
Gannett
Harcourt General
Kellogg（家乐氏）
Lear
Masco
Merrill Lynch（美林财务）
Northeast Utilities（东北用品）
Paccar
Phillips Petroleum（菲利普石油）
Safeco
Sempra Energy
Sherwin-Williams
3Com
Tricon Global Restaurants
W. W. Grainger

Allied Signal（联合信号）
American Express（美国运通）
Avery Dennison

Barnes & Noble
Central & South West

Dana

Gateway（盖特韦）
Inacom
Kroger
Lehman Brothers（利曼兄弟）

Navistar International（航星国际）
Owens-Illinois（欧文斯－伊利诺伊）
Phelps Dodge
Republic Industries（里帕布利克实业）
Safeway（安道）
Shaw Industries
United Parcel Service（联合包裹服务）
Tenet Healthcare
Transamerica
Williams（威廉姆斯）

American Cyanamid, Reynolds Metals, H. J. Henz *(亨氏)*、Interco、Hewlett-Packard*(惠普)*Carrier, Marmon, Polaroid *(宝丽莱)*、Diamond International *(戴梦得国际)*、Blue Bell *(蓝铃)*、Sperry & Hutchinson, Witco Chemical, Spencer Foods, Pabst brewing, Cabot, Hart Schaffner & Mark, Cutler-Hammer, Gardner-Denver, Questor, Arvin Industries和Varian associates。

哪份名单上的公司知名度更大些？当然是那些用全名的公司。

有些使用缩写的公司如RCA和CBS固然也很有名，但是它们就像FDR和JFK一样，在放弃全名、使用缩写之前就十分出名了。

为了证实这一点，我们借助《商业周刊》的一份订户名单就用"全名"和用"缩写"的公司搞了一次调查，结果表明使用全名更好。

调查对象对用"缩写"的公司的平均知晓率为49%，而对比组对用"全名"的公司的平均知晓率为68%，高出19个百分点。

是什么原因驱使大公司采取这种自杀性行为？其中一个原因是，公司最高管理层已经看惯了印在内部备忘录上的公司简称，自然而然地以为人人都知道MBPXL是个老字号。另外，他们还误解了像IBM和GE这样的公司取得成功的原由。



■ 看到GE这两个字母时，你脑子里就会联想到"通用电气"。说说你能记住的缩写*（如JFK、FDR、IBM，等等）*，再看看自己能否记得它们的含义。通常，只要是能记住的缩写，你就能说出其含义。只有使你的名字出名之后，才能使你的简称出名。

成功之路无捷径

公司若想成功地使用简称，必须在出大名之后。“GE”这个简称显然能使人在脑子里联想到“通用电气”这几个字。

人们总得先熟悉全称，然后才能对其简称产生相同的反应。联邦调查局（*Federal Bureau of Investigation*）和国内税收署（*Internal Revenue Service*）在美国是妇孺皆知，因此我们一看到FBI和IRS这两个简称就能马上联想到这两个政府部门。

但是，人们就不会同样快地说出 HUD 指的是什么。为什么？因为大多数人不知道这个住房与城市发展部（*Department of Housing and Urban Development*）。因此，这个部若想提高知名度，首先得提高“住房和城市发展”这个名称的知名度。想只用 HUD 这个缩写来走捷径是管不了多大用的。

同样，通用苯胺与薄膜公司（*General Aniline & Film*）不是个出名的企业。公司把名字改成GAF的时候，心里明白公司决不会出什么大名。如今，GAF按照合法手续正式将名字改为简称，可能是觉得再也没法让预期客户了解公司的原名了。

不过，用字母简称这道汤似乎上了当今许多公司的菜谱。它们没有想过如何在人们头脑里给自己定位，因而成了时尚的牺牲品。

毫无疑问，当今的时尚是“缩略化”。一看到RCA，人人都知道它代表美国收音机公司。所以，该公司能够用这个缩写来激发深植于人们脑中的“美国收音机公司”这几个字。

■ 自然，作为一家公司，RCA如今已不复存在：它被通用电气买下了。公司简称即便能像RCA那样在短时间内能代表一定的含义，从长期来看，这样通常会削弱公司的地位。我们预计在上几页里提到的“无名”公司当中，有许多会逐渐出局，通常是被更强的竞争对手买下。决不要在这个问题上犯傻。首字母缩写会削弱品牌甚至公司的名声。



既然RCA 已经成了法人名称，以后还会有什么事情发生？不会有了，至少在今后十年左右的时间里不会有了。这些词语早就深植在千百万人的脑子里了，而且会永远在那里扎根。

可是，下一代预期客户会怎样呢？他们看到RCA这个陌生的缩写会怎么想？

它会不会指"罗马天主教大主教区（*Roman Catholic Archdiocese*）"？

定位就像人的一生，是个长期的过程。现在决定下来的名字也许要到很多很多年之后才会有结果。

脑子里不开耳朵

在起名字问题上犯错的十分常见，其首要原因是公司经理们每天都生活在字纸堆里：信件、备忘录、报告。在施乐复印机创造的大海里游泳的时候，很容易忘记大脑是靠耳朵来运转的。要想说出一个词，我们先得把字母转变成声音。这就是刚识字的人看东西时嘴唇也在动的道理。

你小时候是先学会说话，后学会看书的。识字既慢又费力，因为你要念出声来才能把书上的字和已经储存在脑子里的发音联系到一起。

相比之下，学说话比识字要省力多了。我们直接把声音存在脑子里，随着脑子越来越灵活，就能用不同的组合方式把它们重新说出来。



■ "大脑靠耳朵而不是靠眼睛来运转的。"这是本书提出的最有用的基本观点之一。你在脑子里存入图象之前，先得把它声音化。我们研究过的每一次成功的定位项目都是以听觉而非视觉效果为主导的。（如"往小里想"、"艾维斯是第二"，等等）这不是说不能用图象或画面，而是说用这些图象的目的是为了把声音化的理念送入人们的大脑。

■ 然而，许多广告公司仍然推崇视觉效果。它们喜欢制造出希奇古怪的图象，而这种图象只会分散公众的视觉注意力。

长大一些后，你学会了把书上的字迅速转变成口头语言，发生在大脑里的这一转变过程快得使你根本意识不到它的存在。

然后才是通过书面语言进行学习的过程，这时，有80%的学习是通过眼睛进行的。这就不用说了。但是，阅读只是学习过程的一部分。学习大部分是通过听觉进行的，这种学习过程和传统意义上的阅读毫无关系，就像通过“阅读”身体语言便能了解别人的情绪状态一样。

人在阅读的时候，书面词语只有通过脑子里的视觉－听觉转化机制从字面转变成听觉意义才能被理解。

同样，音乐家要学会一边看乐谱一边听在自己脑子里产生的声音，就好像听到有人在乐器上弹奏那个曲调似的。

不妨试试不出声地背下一首诗。如果用声音这个大脑工作语言来协助，记住书面材料就会容易得多。

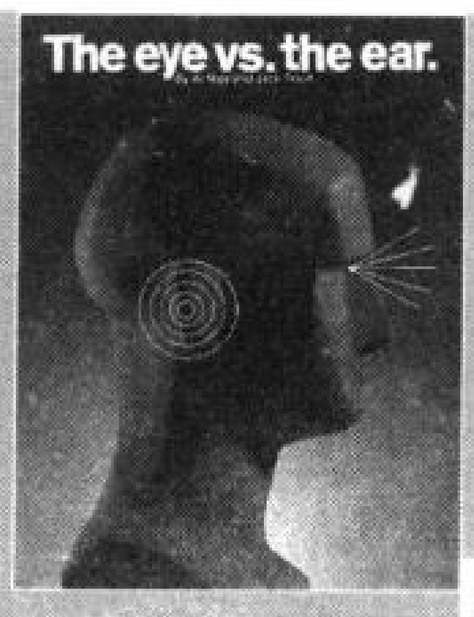
这就是为什么不光是名字还包括标题、口号和主题都应该从听觉特点上加以检验的道理，即使你打算只把它们用在印刷材料上，也应这样做。

你觉得休伯特和埃尔默这两个名字不好听吗？如果有这种感觉，那你一定试过把这些书面的词语转换成发音了。这是因为休伯特和埃尔默看上去并不差，只是听起来不顺耳。

从某种意义上说，纸媒体（*报纸、杂志、户外广告*）先行、广播随后的做法实在不可恭维。电台广播才是首选媒体，平面广告则抽象得多。

如果把信息设计到广播广告里之后再印刷出来，效果就会

■ 我们后来运用这个观点为广播广告局（Radio Advertising Bureau）做了一份题为“眼睛与耳朵（The eye vs. the ear）”的演示报告。广播才是真正的主要媒体，“口头语言”则是主要的传播工具。具有讽刺意味的是，实际上当今整个广告业都以视觉广告为主体。“一幅图象胜过一千个字眼”成了麦迪逊大街上的行业口号。[这正是可口可乐用北极熊、百威啤酒用蜥蜴、劲量电池用兔子作为产品形象的缘故。



"听上去更好"。可是，我们通常是反其道而行之，先做成平面广告，然后才在收音机里播放。

名称退化症

公司放弃全称、启用简称的另一个原因是，名字本身已经过时。RCA 公司除了收音机之外，还制造许多别的产品。

那么，联合鞋业机器公司（*United Shoe Machinery*）的情况如何？它当时已经发展成了一家大型联合企业。但是，由于进口货所占比重持续增长，美国国内的制鞋机械市场不断萎缩，该公司找了一条简便的出路，把自己的名字改成USM公司，从此以后便在市场上销声匿迹了。

史密斯-科罗纳-马钱特公司（*Smith-Corona-Marchant*）也是一家丧失公司名分的企业。由于公司与人合并，史密斯不再生产"科罗纳"和"马钱特"牌产品，便决定把企业名称简化为SCM 公司。

SCM 和 USM 大概都是为了避开由于旧名称过时所带来的不便才改用简称的。然而，实际结果恰好相反。

人们如果不从潜意识中挖掘联合鞋业机器公司的含义，便无法记住 USM 这个缩写。

RCA、USM 和 SCM 至少还有一个语音简称。没有它，问题会更大，而且要大得多。玉米产品公司把名产改为"CPC 国际"之后，发现很少有人辨认得出 CPC 这个名字代表什么。这



■ 随着岁月的流逝，AT&T这个名字也在弱化。其中的"电话"还在，而"电报"如今已经成了过时的字眼。

个缩写在发音上并不比“玉米产品”短，都是三个音节。所以，CPC 这个简称在改用全称之前很少有人用它。诸位不妨问一下该行业的人知不知道 CPC 国际公司，看看他们是否会说“啊，你是说玉米产品公司吧？”

在我们这个到处用缩写的社会里，人们心里通常第一个要问的问题就是：“这些缩写代表什么意思？”

人们见到 AT&T 这几个字母时会说：“啊，美国电话电报公司。”

可是，如果看到TRW，人们脑子里会产生什么反应？显然，不少人还记得汤姆逊·拉莫·伍尔德里奇公司（*Thompson Ramo Wooldridge*）。TRW 的身价值 30 亿美元，所以它经常见诸报端，做许多广告。如果它用一个“有名有姓”的名字而不是缩写，那些打广告的钱起的作用是否还要大？

有些公司把首字母连成串。你能不能记住 VSI 公司的子公司 D-M-E 公司？

我们不是说公司不应该改名。恰恰相反。世上没有永远不变的东西。时代在变，产品会过时，市场起起落落，企业合并也是常事。时候一到，公司必须给自己改名字。

美国橡胶公司（*U. S. Rubber*）是一家全球性企业，它销售的许多产品并非是用橡胶做的。伊顿·耶尔-汤恩公司（*Eaton Yale & Towne*）是几家企业兼并而成的，结果弄出来一个名称复杂的大公司。“索科尼－莫比尔（*Socony-Mobil*）”则肩负着一个沉重的名字“索科尼”，它原先代表纽约美孚石油公司

■ 公司最好在成功以后再买“湾流(Gulfstream)”V型喷气式飞机。不能颠倒这个过程，先买下飞机，然后想当然地认为这就会使你获得成功。你只有使自己出名后才能用简称，不能把这个因果关系给颠倒了。



(Standard Oil Company of New York)。

所有这些名字都出于营销上的合理理由而被改掉了。固守"立足于过去"的老办法，就有可能产生USR公司、EY&T和SM有限责任公司这样三个怪胎。

相反，"忘记过去"，就可以树立三个崭新的现代公司形象：尤尼罗亚尔、伊顿和莫比尔。这三个名字的营销效果不言自明。三家公司成功地忘掉了过去，把自己定位在将来。

因果不分

尽管屡屡受挫，公司对简称的兴趣依然如蛾赴火。当今世界各地的IBM们的成功似乎证明简称多么有效。这种因果不分的认识由来已久。

国际商用机器公司(即IBM公司的全称——译注)财源茂盛、闻名遐迩(因)，所以，只要你提起它的简称，人人都知道你指的是哪家公司(果)。

如果你企图把这个过程颠倒过来，它就不管用了。你不能推出一家稍有成功的公司的简称(因)，然后指望它名利双收(果)。

这就如同买豪华汽车和公司专用飞机使公司名利双收一样。你首先得取得成功，才能有钱买这些附属品。

从某些方面说，简称热代表了一种为了获取社会表面上的认可甚至不惜影响交际效果的欲望。尽管做了那么多宣传，许

多妇女依然认为ERA 是一种洗涤液，而非美国宪法的“平等权利修正案（*Equal Rights Amendment*）”。

再看看以下两家航空公司所采取的截然相反的命名战略。

泛美航空公司（*Pan A-me-ri-can Air-lines*，七个音节）这个名字的发音很长，于是公司决定将其简称为“泛美（*Pan Am*，两个音节）”，这比叫缩写PAA强多了，因为PAA比较难记。

环球航空公司（*Trans World Air-lines*，四个音节）的发音其实比现在使用的TWA（*T-Dou-ble-U-A*）还要短一点。那么，难道TWA的知名度不高吗？不是。多亏每年花出的3000万美元广告费，它也能声名远播。

但是，尽管TWA的广告费比两家规模超过它的对手——美航和联航都高，调查结果却表明，愿意选择它的旅客只有后两家的一半。TWA这个缩写名称效果不好就是其中的一个原因。

环球航空公司应该使用什么名字？

当然是“环球”好，只有两个音节，既短小又形象。

首字母缩拼名称与电话簿

有些公司很走运。它们名称的首写字母可以形成首字母缩拼词（*acronym*），这可能是精心设计的，也可能是凑巧。例如，Fiat（菲亚特，全称为*Federation Internationale Automobiles*

■ 自从我们写这本书以来，TWA一直在市场上损失惨重。[去年这家航空公司的营业收入为33亿美元，减少了3.53亿。]这一系列的损失是从1988年开始的，那是它最后一个盈利的年头。1992年，TWA申请破产。靠简称起家如同在沙地上盖楼。“别急着下结论，”批评我们的人通常会说。“真正的关键在人、在服务，不在名称。”那为什么不好的服务总是发生在名字起得不好的航空公司里？

Torino，都灵国际汽车制造公司)和Sabena（萨比娜，全称为*Soci é t é Anonyme Belge d' Exploitation de la Naviga-tion A é rienne*，比利时航空工业股份有限公司）。

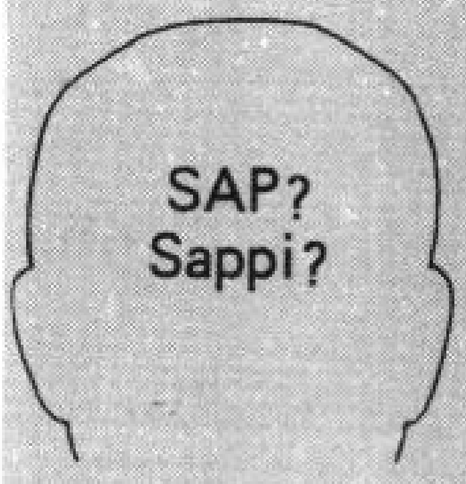
各种组织常常选择能形成含有意义的缩拼词。仅举二例：CARE(*Committee for Aid and Rehabilitation in Europe*，欧洲救助与康复委员会，其缩拼有"关心"的意思——译注）和est（*Erhardt Sensitivity Training*，艾哈特敏感性训练，一种改善人际交往能力的集体心理疗法，现多用其缩写形式——译注）。

有些公司就不那么走运了。通用苯胺与薄膜公司把名字改为GAF时，显然没有想到这个缩拼词听上去很像"失态(*gaffe*)"这个词。怎么听怎么像。

人们在起名字的时候还容易忽略的一点是，如何在电话簿里找到它。你很少在电话簿里找自己的名字，所以有可能意识不到它有多难找。

以USM公司为例。在曼哈顿的电话簿里，有七页电话号码开头都是"US"，所以你应当能在US平版印刷公司（*US Lithograph*）和US天然产品公司（*US Nature Products Corp.*）之间的某个地方找到它。

但是，事实上它并不在那儿。US在注册时代表"美国"，如"美国平版印刷有限公司"；而USM中的US什么也不代表。所以，按照字母排列的标准规则，电话公司把所有的缩写全都放在最前面。

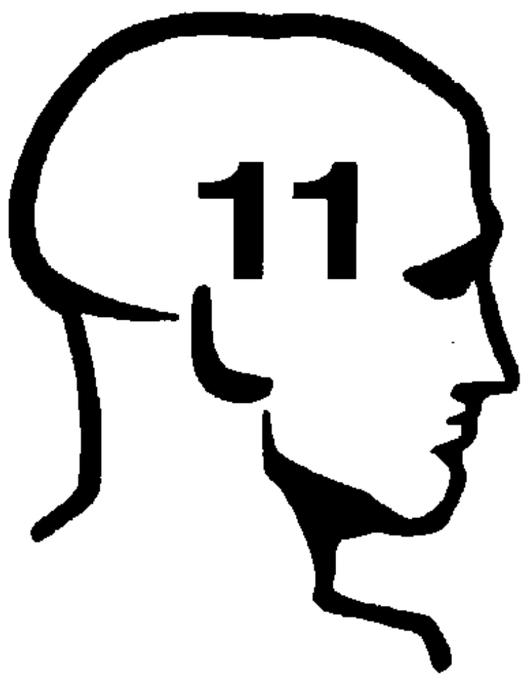


■ 另一家公司的简称SAP（该词有"笨蛋"的含义——译注）也是个带有不好含义的缩拼词。该公司眼下固然很成功，因为它生产的ERP软件在当今的高科技领域里十分畅销。但从长期来看，这一名称本身可能会影响公司的业绩。巴恩（Baan，该名称与ban["禁止"]一词的发音相似——译注））也是一家面临类似问题的同行业公司。以上两个名字都不如Sappi（该名称与sappy["愚蠢的"]一词同音——译注）那么糟糕，这是世界上最大的再生涂膜纸张生产商。

一般来说，这是个很不利的位置。我们不妨从R项下选几个例子：RHA工业公司、RH清洁公司、RH化妆品公司、RH化妆品有限公司、R&H室内装饰公司、RH车辆维修公司，等等。事实上，单单以RH开头的注册名称就有27个。

幸好，越来越多的公司开始认识到这个“无名”陷阱的种种危害。像MBPXL这样的简称会越来越少的。

■ 我们当时的观点是错的。正如我们在早些时候写文章说过的那样，字母缩写名称至今还在使用，而且不见减少。



“搭便车”陷阱

我们以一个名叫“复方阿尔卡－塞尔策（*Alka-Selt zer Plus*）”的产品为例，看看我们能否想象出它怎么会得到这个名字的。

一群毛头小子围坐在会议桌旁，讨论给一种专门用来与“德里斯坦（*Dristan*）”和“康泰克（*Contac*）”竞争的新型感冒药命名。

“我想出来了，”哈里说。“就叫它‘复方阿尔卡－塞尔策’吧。这样，我们就能借助于我们每年已经为‘阿尔卡－塞尔策’这个名字花出的2000万广告费了。”

“好主意，哈里。”于是，又一个省钱的方案马上被接受了。省钱的方案通常大多能被人接受。

而实际情况又如何呢？这种新产品不但没有挤进“德里斯坦”和“康泰克”的市场，反而转过来吃掉了“阿尔卡－塞尔策”原有的一部分市场。



■ 顾客很容易被弄糊涂。他们对“复方阿尔卡－塞尔策”的第一个反应就是，它是在阿尔卡－塞尔策的基础上改进的产品，而不是一种新型感冒药。于是，公司把其中的“Plus”设计得更大。其实，它本该给这个品牌起一个全新的名字。

“复方阿尔卡-塞尔策”的生产商碰巧还重新设计了一下包装瓶，结果“阿尔卡－塞尔策”的市场变得越来越小，而“复方阿尔卡－塞尔策”的市场却越来越大。

还不如叫“复方布罗莫－塞尔策（*Bromo-Seltzer Plus*）”呢。这样就不会使自家的业务同室操戈了。

企业的联合

在产品时代，事情要简单一些，因为每家公司都只生产一类产品。公司的业务在名称上一览无遗：

美孚石油、胜家、美国钢铁、纽约中央铁路、戈尔德温－迈耶地铁（*Metro-Goldwyn-Mayer*），等等。

但是，科技发展创造了新的机遇，各公司纷纷开始把业务扩大到新的领域里。

于是，便有了联合企业，即不专门生产任何东西的企业。通过开发或收购，这种联合企业随时都可能打入任何一个它认为有钱可赚的领域。

以通用电气公司为例。它从飞机发动机、核电站到塑料制品，什么都干。

RCA公司则从事卫星通信、固态电子组件制造和租车业务。

许多人对联合企业嗤之以鼻，认为公司该“干什么就干什么”。可是，联合企业提供的资本使市场上的激烈竞争得以维持。假如没有那些联合企业，美国就会变成一个半垄断的国家。

■ 普通复印机的遭遇就是主计算机下场的翻版。“施乐”首先进入人们头脑并且在复印机市场上占据龙头地位之后，一批大公司突然露面：IBM、柯达、3M、皮特尼－鲍斯和Addressograph－Multigraph。这些公司都没有成功，原因是同一个：这类小矮人很少有在另一个主领域里取得成功的。它们的名字在人们的头脑里形成的是错误的地位。IBM代表着主计算机、柯达代表着照相胶片、3M代表了磁带、皮特尼－鲍斯代表了邮资机、Addressograph—Multigraph代表的则是打印机。能够在现成的名字上搭便车，为何还要起新名字呢？为的是能在人们头脑里树立一个新的地位。

XEROX

以办公复印机为例。普通纸复印机的先锋施乐公司如今就面临着来自计算机制造商（*IBM*）、胶片公司（*柯达*）、矿业公司（*3M*）、邮资机公司（*Pitney-Bowes*）和邮寄名单公司（*Addressograph-Muluigraph*）的竞争。

联合企业在通过并购不断扩大的同时（如RCA买下了赫茨、ITT买下了艾维斯），也提供了维持增长和竞争所需的资金。

否则，等公司创始人退休或去世以后，各种赋税将使公司无力维护自己的地盘。

公司的生存周期一般以某位有个好主意的企业家为开始。一旦公司取得了成功，光死亡和税收这两件事情就会使公司的业务最终落入联合企业的囊中。

两种不同的战略

由于各公司都是靠两种不同的战略（内部开发和外部并购）发展起来的，两种不同的"命名"战略也由此而发展起来。公司的自身利益决定了它所采取的战略。

公司在内部开发出一种产品之后，通常会把公司名称作为产品的名称。例如，"通用电气"牌计算机。

公司通过外部并购而获得出一种产品之后，通常会保留其原有的名称。例如，RCA保留了"赫茨"这块牌子，ITT保留了"艾维斯"这块牌子。

但并非总是如此。



■ 普华永道[PricewaterhouseCoopers]是我们最喜欢的维护公司自身利益的名字，合并各方谁也不丢面子。

■ 即使在今天，"赫茨"和"艾维斯"依然是两个有影响的品牌，因为它们在人们头脑里象征着特殊的地位，而买下它们的那两家联合企业（RCA和ITT）的品牌却不如它们。如果把你的名字用在你所有的产品上面，时间久了会削弱你的实力。

斯佩里-兰德公司(*Sperry-Rand*)在内部开发出一个计算机系列后，起名为Univac。施乐公司通过并购进入计算机制造领域后，却将原来的“科学数据系统”改名为“施乐数据系统”。

抛开其自身利益不说，公司在什么时候该用老牌子，又在什么时候该起个新名字呢？（你不能完全置公司自身利益于不顾。如果试一试劝说通用电气公司不在新产品上使用GE这个名字，你会感觉出公司自身利益问题有多大。）

选择名字的原则为什么至今依然难以确定，查尔斯·林德伯格综合症就是个中原因。

如果你是第一个进入人们头脑的，起什么名字都管用。

如果你不是第一个，而且又不选一个合适的名字，那就是在引火烧身。

国际商用机器公司对计算机产品来说是个坏名字，因为IBM在预期客户的头脑里占据的是打字机的地位。

但这没关系。IBM在计算机上是头一份，所以不管怎么说，它们还是赚好几百万。（岂止好几百万。）

通用电气公司对计算机产品来说也是个坏名字，而且它又不是头一份，所以赔了好几百万。

Univac用在计算机上是个好名字，尽管现在的斯佩里－兰德公司不十分出名。所以，Univac 继续在计算机生产上为斯佩

■ 既然通用电气好像违反了这本书里的许多原则，它为什么仍然能这么成功呢？这很可能是人们向我们提得最多的问题。实际上，这其中有许多原因。(1) 通用电气是一家有108年历史的公司，早在很少有竞争的年代就深入人心了。(2) 通用电气是美国第五大公司。财势大了往往有理。(3) 通用电气只做能使自己在该领域里数一数二的买卖。(4) 通用电气的对手们大都也是具有和它相同的定位能力的联合企业。(5) 通用电气避开了未来型业务，如软件、计算机、电信、网络、移动电话等等，因为那里的竞争会给它带来灭顶之灾。还应注意的是，通用电气没有把全国广播公司(NBC) 改名为GE广播公司 (GBC)。如果你的公司有108年的历史，如果你的公司是美国第五大企业，如果你的买卖在该行业里数一数二，如果你的公司愿意放弃未来，那就采用通用电气的战略吧。

GENERAL ELECTRIC

里－兰德公司赚取利润。

而通用电气公司却在许多年前就放弃了计算机生产。

分而治之

为了说明另起新名字而不用老名字的好处，不妨比较一下宝洁公司和高露洁－棕榄公司（Colgate-Palmolive）各自采用的战略。

你会发现在高露洁－棕榄的产品中有许多看家牌子，比方说：高露洁牙膏、高露洁一次性剃须刀、高露洁100口腔消毒水、高露洁牙刷和高露洁牙粉。还有棕榄牌洗涤剂、棕榄快速剃须刀、棕榄剃须膏和棕榄牌肥皂。

宝洁公司的产品里却看不到一个"宝洁*(Procter & Gamble)*"牌。（消费者都知道，Proctor是"铁"的意思，Gamble是"赌博"的意思。）

所以，宝洁公司小心翼翼地给每一项产品定位，使它能在人们头脑里占据一个特殊的位置。例如："汰渍"能使衣服"洁白"、"奇尔*(Cheer)*"能使衣服"更白"，而"Bold"则能使衣服"熠熠生辉"。

宝洁的品牌少于高露洁－棕榄（51个主要品牌，高露洁－棕榄有65个），生意却是高露洁－棕榄的两倍，利润则是它的三倍。

有意思的是，尽管眼下在麦迪逊大街上嘲笑宝洁的广告成

■ 让我们说什么好呢？宝洁公司在为产品单独起名方面退步了许多，并且也去凑产品延伸的热闹。[它们最近一次做法是，把"玉兰油（Oil of Olay）"品牌延伸为化妆品的一个通用品牌。]那么，宝洁的生意最近好吗？当然不好。

了一种时髦，宝洁每年的利润却比全美国6000家广告公司的利润加在一起还要多。

新产品需要新名字

一件全新的产品问世后，把一个妇孺皆知的名字安在它头上，这几乎没有一次不失误的。

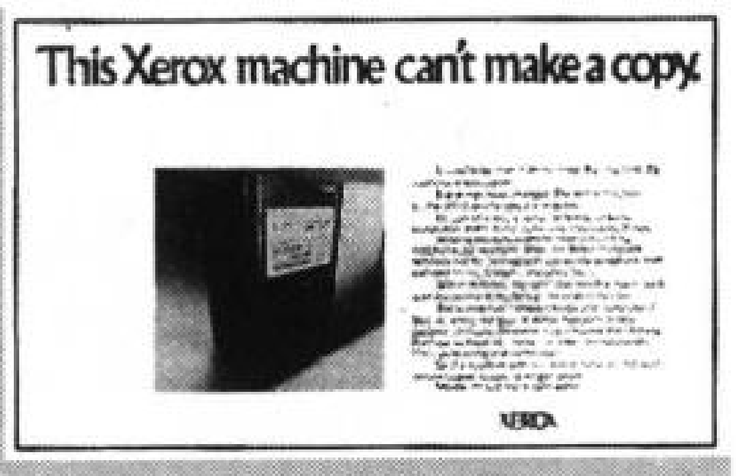
原因很明显。妇孺皆知的名字之所以妇孺皆知，是因为它代表着某种事物。它在预期客户的头脑里占据了一个位置。真正妇孺皆知的名字应该在一个等级分明的阶梯上独占鳌头。要想让新产品获得成功，就应给它立一个新梯子。新阶梯，新名字。就那么简单。

然而，妇孺皆知的名字所产生的压力是巨大的。“妇孺皆知的名字已经深入人心。我们的顾客和潜在客户都知道我们和我们的公司，所以，如果用我们的名字命名新产品，他们更容易接受。”大多数人都相信这种说法。

施乐公司花将近10亿美元买下了一家名字非常好、利润颇丰的计算机公司——科学数据系统公司（*Scientific Data Systems*），它在这之后干了些什么？没错，它把该公司的名字从“科学数据系统”改成了“施乐数据系统”。

为什么？显然是因为“施乐”这个名字更好、知名度更大。施乐不仅更有名，而且还有一套营销秘诀。施乐是商界的“灰姑娘”，施乐不可能犯错误。

■ 施乐公司的这则计算机广告提出的是问题，不是答案。多年来，施乐的计算机公司亏损了好几十亿美元，最后终于放弃了这项业务，转而把自己定位为“文件制作公司（the document company）”。不能用来复印的机器算不上是它的产品。



跷跷板原则

你要是了解预期客户的想法,就能看出自己在哪方面做错了。所谓跷跷板原则就是:一个名字不能用来代表两个彼此完全不同的产品;一个起来的时候,另一个就会下去。

施乐代表着复印机,不是计算机。(如果你请秘书拿一份复印件[美国人常把"施乐"用作表示"复印"的动词——译注]来,而得到的却是一个磁盘,你一定会恼火的。)

就连施乐公司也知道这一点。

"有意思。你不像台施乐机 *(Funny. You don't look like a Xerox machine)*,"它自己的一则计算机广告上的标题如是说。

"这台施乐机不能复印东西 *(This Xerox machine can't make a copy)*,"另一则广告说。

你肯定知道,任何一台施乐生产的机器如果不能复印东西准会出麻烦。这就像免费搭乘"泰坦尼克"号一样。施乐公司结束其计算机业务时,又花费了8440万美元。

"亨氏"是什么?它过去代表的是泡菜。亨氏公司拥有泡菜大亨的地位,在市场上是头一份。

后来,公司让"亨氏"去代表番茄沙司。此举也很成功。亨氏如今是番茄沙司市场上的老大。

可是,跷跷板的另一头怎么样呢?瞧瞧,"亨氏"自然把泡菜方面的领先地位拱手让给了"弗拉西克 *(Vlasic)*"。



■ 亨氏公司的规模和名望都超过弗拉西克公司和格伯公司(Gerber),但弗拉西克的泡菜销量超过了亨氏,格伯的婴儿食品销量也超过了亨氏。有名望的大公司通常难以竞争得过规模较小、但定位明确的公司。规模并不重要,重要的是定位。

要想取得成功，施乐公司就得使“施乐”代表计算机。这样做对一家拥有复印机地位的公司、一家90% 的销量来自复印机的公司来说合适吗?

“施乐”不仅仅是一个名字。它是一个地位。和“舒洁”、“亨氏”、“卡迪拉克”一样，“施乐”代表了一个有着巨大、长远价值的地位。

要是有人企图夺走你的地位，那就够糟糕的了。要是你自己放弃了它，那就惨了。

不为人知也是一宗资源

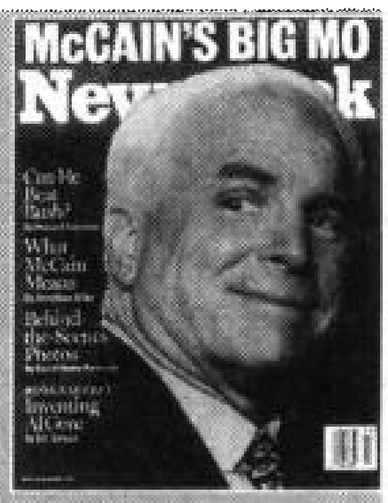
公司总想搭便车的原因之一是，它们低估了无名之辈的价值。

在政治、营销和生活当中，没有名气也是一种资源，但它很容易被过多的宣传给挥霍一空。

“你不能启用小人物来打败大人物，”政界有句老话说。不过，现在你可以这样做。

“无名之辈”吉米·卡特在一大群名人之中迅速崛起，说明政治斗争已经今非昔比，旧时的至理名言不再管用了。

理查德·尼克松也许是世界上最出名的政治家。可是，几乎任何一个无名之辈都有可能打败他。著名政界人物如贝拉·阿贝朱格和克里福德·凯斯 (*Clifford Case*) 之



■ “无名之辈”约翰·麦凯恩（John McCain，美国参议员，2000年竞选总统候选人未果——译注）的迅速崛起，说明无名小卒在宣传方面所具有的优势。另一方面，史蒂夫·福布斯（Steve Forbes）由于在1996年的大选中暴得大名，到了2000年，他的宣传优势便大打折扣。在我们看来，麦凯恩的失败原因是，他没有好好想一想怎样改进自己的地位。乔治·布什（George Bush，美国前总统、现任总统小布什之父——译注）是个“有同情心的保守派”，约翰·麦凯恩是什么样的人、代表着什么？让人人都觉得某人完美无缺，这在政界也行不通。

流的落败，也证明了光出名是不够的。你需要有一个定位。

一个但愿不会使你一败涂地、走投无路的定位，就像年龄使凯斯参议员、粗暴的性格使阿贝朱格夫人落马那样。

做宣传如同吃东西。最让人倒胃口的莫过于一顿丰盛的大餐；最能破坏一个人或一项产品的宣传效果的莫过于一篇全国性杂志上的封面文章。

媒体每天都在寻找新的、不同的、从未露面的年轻面孔。

在和媒体打交道的时候，你得保存好自己的无名之辈这个资源，直到你打算用掉它为止。你在用它的时候，手脚要大。永远记住，你的目的不是为了宣传而宣传，或为了扬名而扬名，而是为了在预期客户的头脑里占据一个位置。

一家拥有一项不知名产品的不为人知的公司从广告宣传上得到的效果，要比一家拥有名牌产品的著名公司大得多。

"到了将来，人人都会出15分钟的名，"安迪·瓦霍尔（Andy Warhol ，美国画家、波普艺术[又称新写实主义艺术]运动领导人——译注）曾预言道。

等你有了这15分钟的机会时，就要充分利用每60秒钟。



“产品延伸”陷阱

如果要写过去十年的营销史，其中最为重要的动向非产品延伸莫属。所谓产品延伸，就是把一个现成产品的名字用在一项新产品上。（这就是“搭便车”陷阱的最终结果。）有了“日晷（*Dial*）”牌肥皂，随后就有“日晷”牌除味剂。有了“救星（*Life Savers*）”牌糖果，接着又出来“救星”牌口香糖。

“舒洁”牌卫生纸之后便是“舒洁”牌纸巾。

产品延伸横扫了整个广告和营销行业，就像当年谢尔曼将军（William T. Sherman，美国内战时期著名北军将领，屡建战功——译注）横扫佐治亚州那样。而且这里有一些非常充分的理由。

道理都在产品延伸这一边：经济学观点支持它，商家接受它，消费者也接受它，它能降低广告成本、增加收入、提高公司的形象。

■ 近年来较为愚蠢的产品延伸案例之一是“米勒”清爽啤酒。



由内而外的思维方式

正如我们说过的那样，道理都在产品延伸那一边。但不幸的是，真理却不在那一边。

产品延伸有什么不对的？这纯粹是明确而又固执的由内而外式思维的结果，大体可以描述如下：

“我们生产的‘日晷’牌肥皂是市场上销量最大的洗衣皂。顾客一看到‘日晷’牌除味皂就知道它是了不起的”日晷‘肥皂的生产商制造的。“

“此外，”关键就在这句话上，“‘日晷’是一种去味肥皂。顾客会期待我们生产一种优质的腋下除味皂。”总之，“日晷”牌肥皂的顾客会购买“日晷”牌除味皂的。

但是请注意，如果产品延伸的是同一类别，整个推理是如何发生变化的。

拜耳公司（*Bayer*）“发明”了阿司匹林，并且多年来一直在销售这种领先品牌的止痛药。但是，该公司的人不会不注意到“泰诺”在采用“反阿司匹林”战略方面所取得的进展。

于是，拜耳公司推出了一种对乙酰氨基酚产品，名叫“不含阿司匹林的拜耳止痛药”。这时，过去购买“泰诺”和其他对乙酰氨基酚类产品的人也许就回头买“拜耳”，因为它是头痛药里的领先品牌。

可是，这两种战略都不管用。

■ 成年男人（我们不能想象成年女子也会犯同样的错误）围坐在董事会办公室的会议桌旁作出决定，把他们生产的新型对乙酰氨基酚产品叫做“不含阿司匹林的拜耳止痛药”。这个品牌能从“泰诺”手里夺走市场吗？不太可能。



“日晷”仍然拥有庞大的肥皂市场份额，它的除味皂市场份额却非常小。

拜耳公司的不含阿司匹林产品在对乙酰氨基酚药品市场上的份额也是微乎其微，微不足道。

由外而内的思维方式

我们不妨从预期客户的角度看一下产品延伸，对这个问题进行逆向思考。

“日晷”和“拜耳”在预期客户的头脑里都拥有巩固的地位。

可是，在人们头脑里拥有地位意味着什么？意味着某个品牌名称变成了通用名称的替代物或代名词。

“来一瓶可乐。”

“拜耳放在哪儿？”

“把‘日晷’递给我。”

地位越巩固，这种替代现象往往就发生得越加频繁。有些品牌的地位已经强大到了变成通用名词的地步，如：玻璃纤维、福米加（Formica，一种塑料贴面板的商标名——译注）、者喱（Jello，一种果冻的商标——译注）、舒洁、邦迪（*Band-Aid*）、桑卡（*Sanka*）。当然，“通用”品牌名称就比较玄，必须小心为之，以免“山姆大叔”把你的东西给没收了。

从传播的角度看，通用性品牌名称非常有效，可以一举两得。你一旦有了通用性品牌名称，就可以不去考虑品牌，只需



■ 拜耳公司没有放弃努力。不含阿司匹林的拜耳品牌失败后，它又推出了“拜耳优质产品系列（Bayer Select Line）”，包括五种不同的止痛药品，全都不含阿司匹林，而且都用“拜耳”这个牌子。公司花了1.1亿美元宣传“拜耳优质系列”，但头一年的销售额只有2500万美元。

宣传该产品类别就够了。

“咖啡能使你保持清醒？那就请喝‘桑卡’牌。”（你从中可以看到律师的重大影响。如果没有多余的“牌”这个字，主题还能更加突出。）

“给你的家人吃低热量的者喱，别再吃蛋糕或馅饼了。”

从预期客户的角度来看，产品延伸不利于通用性品牌名称。它使这类品牌在人们头脑里的清晰印象变得模糊，使得顾客想要阿司匹林的时候不能再用“拜耳”来替代，想买肥皂时也不能只提“日晷”了。

从某种意义上说，产品延伸使预期客户认识到，“拜耳”实际上只是一个品牌名称而已。产品延伸摧毁了“拜耳”在人们心目中的高级阿司匹林的地位，同样也摧毁了人们把“日晷”看作是除味皂、而不仅仅是一种除味肥皂的品牌名称的印象。

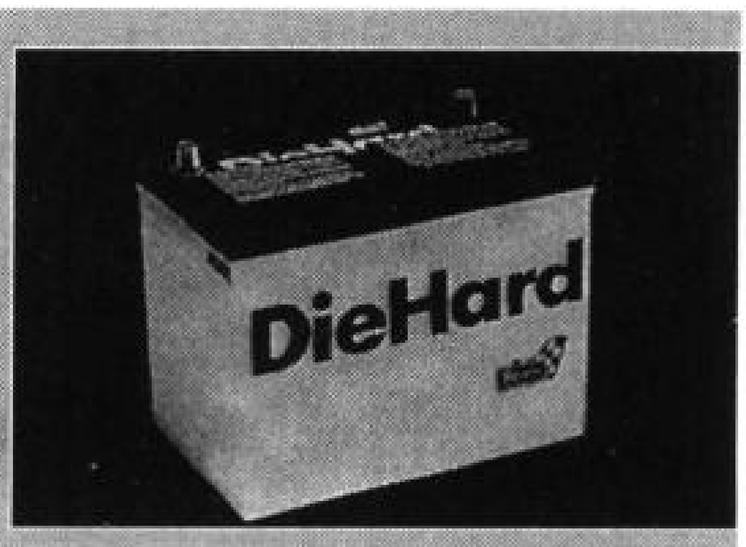
“JC彭尼”与“长命”

实际上打入人们头脑的根本不是产品，而是该产品的“名字”，预期客户就是用这个名字与产品特征挂上钩的。

因此，如果某种汽车蓄电池名叫“长命 *(DieHard)*”，而且西尔斯百货商店 *(Sears)* 说它能维持48个小时，你便有了一个钩子 *(“长命”)* 把“维持时间长”这个特点挂在上面。

不过，如果蓄电池的名字叫JC彭尼 *(J C Penny)*，而且零售商说它从不需要加水，你会有一个非常弱的钩子

■ 西尔斯公司在推出“长命”牌蓄电池时是世界上最大的零售商，“长命”自然也就成了美国销量最大的汽车电池。我们敢肯定，当时在西尔斯公司内部有许多人会问：“为什么不叫它‘西尔斯’牌电池？”



(*"JCPenny"*) 来挂这个特点。(且不提公司名与产品名相混的问题。)

具体而言，名字就像刀尖，它能开启人的头脑，引入信息。产品有了合适的名字，就能填补空当，并且在那儿长驻。

所以说，为什么JC彭尼公司要叫它"JC彭尼"牌电池呢？也许还有其他像"长命"这样能不胫而走的词可供选用。

你如果采用"由内而外"思维方式，就很容易看出其中的道理。"我们公司叫JCPenny，受到各种各样买主的高度尊重，其中包括蓄电池的买主。我们要把公司的名字用在该产品上，这样就能使所有人一看就知道它是谁生产的，明白它是特别出色的产品。"

下一句最关键："电池上用了JCPenny这个名字，预期客户就知道上哪儿去买它了。"

"好主意。"于是，又一个合情合理的由内而外式决策诞生了。

可是，如果情况发生变化，预期客户的大脑换了种思维方式，从产品的角度想问题，这个名字就没有任何意义了。

在品牌选择方面(即在预期客户头脑里的蓄电池阶梯上)，"长命"位于最顶层，而JCPenny却低了好几层，这一现象应该不足为怪。

像JCPenny这样的大型零售商不是也销售大量的蓄电池吗？当然。不过，正如人人都知道的那样，许多名字起得不好的产品尽管也销得不错，却不是因为它的名字的缘故。

另一方面，预期客户不是也很难记住“长命”电池只能在西尔斯商店买到吗？是的，这是西尔斯的问题，而且不是每个想买“长命”电池的人都能想到这一点的。不过，最好还是先在预期客户头脑里占据一个位置，然后再考虑如何解决零售方面的问题。

在定位过程中，走两点之间最短的捷径未必就是最好的战略。现成的名字并不总是好名字。

由内而外的思维方式是通往成功的最大障碍。由外而内的思维方式则是最有裨益的。

两种方法看名字

消费者和制造商看问题的方式完全不同。

在亚特兰大人的眼里，可口可乐不是一种软饮料，你信不信？对制造商来说，“可口可乐”是一家公司、一个品牌名称、一个机构和一个适合去工作的地方。

对消费者来说，“可口可乐”却是一种带甜味、加二氧化碳的褐色饮料。倒在杯子里的东西叫做 Coke ，而不是由一家名叫可口可乐的公司制造的可乐类饮料。

装在阿司匹林瓶子里的那些药品叫“拜耳”。（当然，公司的名字叫斯特林制药公司 *(Sterling Drug)*，不叫“拜耳”。所以，从道理上讲，不含阿司匹林的拜耳只能叫“不含阿司匹林的斯特林”。）

■ 营销人往往自作聪明。他们知道包装罐上印的是罐内饮料的品牌名称（有时也是制造商的名字）：它是可口可乐公司生产的可乐。那么，该公司为何不能推出由可口可乐公司而不是雪碧公司生产的柠檬－青柠味的饮料？当然能，但是这样会使预期客户觉得很不适应。对喜欢喝可乐的人来说，可口可乐就是可乐。印在罐上的品牌名称只是在告诉人们装在里面的东西叫什么。那才是真东西。玩弄这些概念是在拿自己的小命开玩笑。



通用性品牌名称的长处在于它与产品本身密切相关的一致性。在消费者的头脑里，“拜耳”就是阿司匹林，其他阿司匹林品牌都成了“拜耳的翻版”。

可口可乐的那句著名口号“真东西”利用的就是这一点，即预期客户往往把第一个进入其头脑的产品放在显要的位置上，仿效产品的质量再好也不如原创品牌。

如果买不到可口可乐、舒洁或拜耳，或者其他品牌价格要便宜得多，预期客户也许会买别的品牌。但是，“拜耳”等品牌依然在他们头脑里占据着稳固的地位。

但要注意的是，同一个顾客在被要求买一种叫做“不含阿司匹林的拜耳”的产品时会出现什么情况。如果‘拜耳”是一种阿司匹林，它怎么会又不含阿司匹林呢?

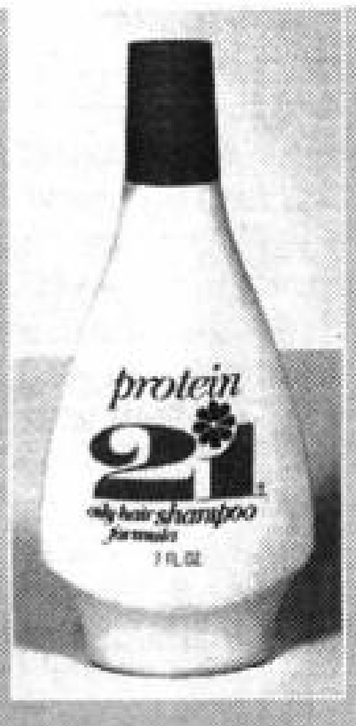
“拜耳”牌缓释阿司匹林、“拜耳”牌抗凝血感冒片、“拜耳”牌不含阿司匹林止痛片，每一种“拜耳”系列的产品延伸都在削弱该品牌的阿司匹林地位。

正如你可能会预料到的那样，“拜耳”的止痛药市场上的份额在逐年下降。

蛋白质 21 是什么?

“蛋白质21 *(Protein 21)*”牌香波也许就是“产品延伸”陷阱的一个典型例子。

1970 年，门南公司（*Mennen*）推出了一种名叫“蛋白质



■ 最容易毁掉一个品牌的做法是把该品牌的产品加以延伸。要不是门南公司把“蛋白质21”这个名字用在定型水和护发素上，它现在很有可能成为一个著名品牌。

21”的香波－护发素二合一产品，该产品很快就在香波市场上夺走了13% 的份额。

接着，门南公司经不住产品延伸的诱惑，不久便推出了“蛋白质21”牌常规和特殊配方的定型水，分有香味和无香味两种，还有“蛋白质21”牌护发素（两种配方）和“蛋白质21”牌香水。为了不让你记住往头发上抹的是什么东西，门南公司还销售专供男士使用的“蛋白质29”。

难怪“蛋白质21”在香波市场上的份额从13% 跌到了2%，而且注定还会继续跌下去。

虽然听上去不可思议，但是产品延伸思想至今还在包装食品行业里大行其道。

“斯各特”是什么？

再以“斯各特（Scott，中国内地也有把它译作“舒洁”的——译注）”在纸产品中的地位为例。在销售额达数十亿计的纸巾、纸尿布、纸餐巾和其他纸制消费品市场里，“斯各特”称得上是龙头老大。但是，当年它在自以为强大的领域里实际上却很弱小。

“斯各特”纸巾、“斯各特”卫生纸、“斯各特”纸面巾、“斯各特”纸餐巾、甚至“斯各特”纸尿布，所有这些名字都削弱了“斯各特”的基础。用“斯各特”这个名字的产品越多，它对广大消费者的意义就越小。

■ 以下是卫生纸的当前市场份额分布情况。一度曾是领先品牌的“斯各特”如今落到了第三位。但问题实际上更加严重。你如果失去了领先地位，那你失去的不只是一部分业务，还失去了你的经销能力、失去了你的利润、失去了你的声誉。在营销中，只有领先的地位才是最强大的地位。

恰敏牌	30%
北方牌（Northern）	14%
斯各特牌	12%
柔软天使（Angel Soft）	10%

以“斯各特”卫生纸为例，它原本是卫生纸市场上的头号品牌。后来，宝洁公司推出了“惠普尔先生（*Mr. Whipple*）”和其他品牌的卫生纸。如今，“斯各特”卫生纸落到了“洽敏（*Charmin*）”的后面；你可以料想，“斯各特”系列的其他产品随时也会垮掉。

在“斯各特”案例中，所占市场份额大并不意味着公司就拥有领先地位。更重要的是在人们头脑里占据的份额要大。家庭主妇在购物单上写上“恰敏、舒洁、Bounty 和帮宝氏（*Pampers*）”这几个字，我们就能确切地知道她打算买什么产品，而“斯各特”在购物单上不代表任何东西。

现有的那些品牌名称也管不了多少用。例如，哪个牌子是专门用来擦鼻子的，是“斯各特”纸面巾还是“斯各特”卫生纸？

从定位的角度看，“斯各特”这个名字只存在于忘却之乡，而不是被安放在任何产品阶梯上。

斯各特公司已经开始认识到了自己在经营之道上的失误。它推出的一个新品牌“万岁（*Viva*）”纸巾销路极好，“棉柔（*Cottonelle*）”卫生间擦手纸也一样好销。

“救星”是什么？

“救星”牌口香糖也是一个产品延伸的失败案例。可以这么说，它还在咬紧牙关坚持着。



■ 我们对产品延伸问题深有感触，于是便在1984年3月7日的《纽约时报》上就这一主题打出了一则整页广告。“是什么导致了米勒公司的好日子每况愈下？”广告说。“是米勒牌清爽型啤酒的成功。”历史往往会重演。库尔斯低度啤酒快要扼杀正宗的库尔斯牌啤酒了。眼下，百威低度啤酒的成功正在使老牌百威啤酒的销量大幅下跌。世上没有不用付出代价的促销（There's no such thing as a free launch）。

在这个案例中，产品延伸还是振振有辞。

救星公司的执行副总裁在《纽约时报》的一篇文章中为这一战略辩解说：

“我坚信，把有分量的现成名字转用在一项具有类似特点的新产品上，这是一个提高成功率的好办法。”

接着，他又介绍了“救星”牌糖果的特点：“我们与消费者的对话表明，‘救星’这个品牌名称传递的意思不仅是中间带个圈的糖果，它还意味着好滋味、超值享受和可靠的质量。”

不全是如此。如果你问“什么品牌意味着好滋味、超值享受和可靠的质量？”有多少人会说“是‘救星’。”没人会这样说。

那么，如果你问“中间带个圈的糖果叫什么名字？”

大多数人会说：“叫‘救星’。”

那么，产品延伸的结果又如何？“救星”牌口香糖的市场份额从来没有超过一位数。它属于那些你如今再也见不到的品牌之一，因为它在1978年就悄然失踪了。

过去，电视上的商业广告总是说：“这糖真好吃，可是中间的那个圈到哪儿去了？”

当然，那个圈根本不在糖里，而是在营销战略里。

具有讽刺意味的是，救星有限公司在口香糖方面也取得了巨大成功，那是在泡泡糖领域。

不过，它不叫“救星”牌泡泡糖。

它叫“宝宝乐（*Bubble Yum*）”，是第一个软质泡泡糖品

牌。（成为第一的优势加上不使用产品延伸名称的优势。）

“宝宝乐”是一次压倒性成功，其销量早已超过了“救星”牌糖果。

“宝宝乐”不仅成了销量最大的泡泡糖品牌，还有可能成为所有类型的口香糖当中销量最大的品牌。

什么是“埃弗雷迪”？

许多公司发现，每当它们的船只受到新技术的摇撼时，面前总是风起浪涌。

过去，在电池主要用在手电筒里的年月里，埃弗雷迪公司（*Eveready*）主宰着电池市场。后来出现了半导体和与之相关的众多产品，如磁带录音机和功能更强的收音机等，使用时间更长的碱性电池自然也就应运而生了。

马洛里公司（*P. R. Mallory*）发现这个机会后，推出了黑、金两色外壳特征鲜明的“超霸（*Duracell*）”牌碱性电池。

联合碳化物公司（*Union Carbide*）的人对使用新名字的主意嗤之以鼻，他们说：“我们已经有了电池业里最好的名字了。”

不对。如今，超霸电池的销量超过了埃弗雷迪公司生产的碱性强力电池了。为了与超霸的成功战略决一高低，埃弗雷迪公司显然认为他们只能仿效“超霸”的黑、金两色图案，同时在外壳上把“碱性强力电池”这几个字放在比“埃弗雷迪”商



■ 本书出版不久后，我们打电话给联合碳化物公司的广告部经理，建议他的公司应该推出一种使用新名字的碱性电池，得到的回答却是：“我们决不销售不用‘埃弗雷迪’这个名字的电池。”现在又有了“劲量”。（他们只好推出新的品牌，因为“超霸”正在把他们推向绝路。）如今，“超霸”的销量是“埃弗雷迪”和“劲量”的总和，尽管老百姓对“劲量”卡通兔子十分着迷。（在电视智力竞赛节目《21》上，有位参赛者痛失十万美元，因为他把那只兔子说成是“超霸”的了。

标更加突出的位置上。

超霸电池外壳上只用粗体字突出了“超霸”的字样，无须再说“碱性强力电池”，因为“超霸”本身就意味着碱性强力电池。

这自然就是定位的精髓所在：用你的品牌名称代表通用名称，从而使预期客户不经意中就把品牌名称当作了通用名称。

但是，人们似乎从直觉上认为产品延伸是正确的，所以唯一能抵御其诱惑的方法就是研究一下营销史上典型的产品延伸失败案例。

这些例子不难找到。那真可谓是一部有关坐失良机的传奇故事。

100毫米的失败

第一种100毫米超长香烟是什么牌子的?

“金边臣 *(Benson & Hedges)*”牌，对吧？它是最有名、销量最大的100毫米香烟。

“金边臣香烟的劣势”打响了这个品牌，把它的名字烙在了烟民们的头脑里。人人都知道金边臣是100毫米概念的首创者、付诸实践的第一人。

事实并非如此。第一支100毫米香烟是“金盒蓓尔美尔*(Pall Mall Gold)*”，但蓓尔美尔公司陷入了“产品延伸”陷阱。

金边臣公司趁机而入，抢占了长支香烟的地位。

■ 给“金边臣100”香烟做广告的劣势。
你不必第一个打入市场也能成为大赢家，但你必须在人们头脑里成为头一份。“蓓尔美尔”的产品延伸失误使“金边臣”得以成为人们心目中的第一种100毫米香烟。



你会认为“金盒蓓尔美尔”错失的这次良机可能让他们丧失信心。

也没有。正如我们说过的那样，主张产品延伸的道理正风行天下。

于是我们现在有了“清凉型蓓尔美尔”，“超淡蓓尔美尔”和“轻型蓓尔美尔100”。名称的混乱影响了“蓓尔美尔”老品牌的销量。

以“清凉型蓓尔美尔”为例。这家公司也认为产品延伸的理由无懈可击。“清凉型香烟如‘酷尔*(Kool)*’和‘沙龙*(Salem)*’占据的市场份额都越来越大……。如果我们也有一个清凉型品牌，我们就能从这个不断扩大的市场上分得一杯羹。”

“清凉型蓓尔美尔”上市之后，销量从来没有超过“酷尔”的7%。

“蓓尔美尔”在1964年还是美国的第一香烟品牌。

1965年，蓓尔美尔公司第一次实施产品延伸，销量就落到了第二位。从此之后，蓓尔美尔在美国香烟市场上的份额逐年下降。

1964年为14.4%，现在则比1964年又下降了一半还多。

产品延伸的逻辑也可以反过来讲。既然传统品牌占据了一大块市场份额，你会推出一个“非清凉型酷尔”牌子吗？

当然不会，因为“酷尔”原本就是清凉型香烟。“酷尔”就意味着清凉型，就像“拜耳”代表着阿司匹林一样。

这对“酷尔”来说是件好事，因为大多数现有的品牌都成

Marlboro

■ 我们应该为如今成为世界上销量最大的香烟品牌“万宝路”的成功说上几句。实际上，所有的香烟品牌都设法吸引过女性消费者。（既然大多数烟民都是男性，女士似乎就成了扩大业务的机会所在。）菲利普·莫里斯公司却反其道而行之。他们把精力放在塑造男人中的男人即牛仔形象上面，从而确立了其男性地位。“骆驼”的形象是什么？有谁知道？“云丝顿”的形象是什么？也没人知道。“万宝路”的形象是什么？它是一种男人抽的香烟，却在女人当中也是销量最大的。

了产品延伸的追逐对象。

如今，一家货色齐全的烟草商店里会有 100 多种不同的品牌（包括延伸产品在内）。烟草业生产了大概 175 种品牌。这么多牌子还不把人弄晕了。（这种烟雾不仅对香烟营销人员的肺有害，也肯定对他们的大脑有害。）

自然，“万宝路”和“云丝顿（*Winston*）”这两个领先品牌早就延伸出了轻型、100 毫米和清凉型品种。所以，根据产品延伸理论，你觉得这两个品牌会不会步蓓尔美尔的后尘？不过，在瞎子国里，独眼龙就成了国王。

能向领先品牌叫阵的还剩下哪几家了？几乎所有的主要品牌都已经把产品延伸得不能再延伸了。

也许我们现在需要的是为烟草公司和烟民双方写这样一个标签：“警告：全体市场营销人员认为，产品延伸有害您的利润。”

玉米油落魄记

另一个坐失良机的案例发生在麦琪淋领域。

弗莱谢曼（*Fleischermann's*）是玉米油制作的麦琪淋里的领先品牌，销量也最大。

但是，第一个玉米油麦琪淋品牌是马佐拉（*Mazola*），这是逻辑把你引入歧路的一个典型例子。

“马佐拉”原先是液体玉米油领导品牌的名字。除了玉米油

■ “万宝路”搞了产品延伸了吗？当然搞了。但问题该这么问：如果菲利普·莫里斯公司把投入延伸产品“清凉型万宝路”、“中焦油万宝路”和“轻型万宝路”上的资源投到新品牌上，收益会不会更高？我们认为会的。但是，由于我俩都反对吸烟，所以但愿他们不采取我们的建议。随便问一句，你觉得有多少牛仔会去抽清凉型香烟？



麦琪淋之外，还有比“马佐拉”玉米油麦琪淋更合乎逻辑的选择吗？有了马佐拉牌玉米油，便会有马佐拉牌玉米油麦琪淋。其他的都已成为历史。

如今，“弗莱谢曼”才是第一品牌。

奇怪的是，严格地从技术上说，“弗莱谢曼”是一个延伸产品的名字。还记得弗莱谢曼牌酵母吗？令弗莱谢曼公司感到幸运的是，几乎无人记得这一点，因为现在很少有人自己烤面包了。

后来又有了弗莱谢曼牌杜松子酒、伏特加和威士忌，都是同一家公司生产的。造成混淆的因素降到了最低点，因为在人们的头脑里，酒和麦琪淋相去甚远。（谁会真的相信卡迪拉克牌狗食是通用汽车公司生产的？）

咖啡杯的恶作剧

还有一个坐失良机的例子发生在冷冻干燥咖啡领域。如今，“行家首选（*Taster's Choice*）”是此类咖啡中销量最大的领导品牌。

可是，第一个冷冻干燥咖啡叫什么？马克西姆（*Maxim*）。那么，“马克西姆”为什么没有成为第一品牌？这是个阴谋与勇气的故事，也许值得在这里详细地说一说。

过去，通用食品公司（*General Foods*）以“麦氏（*Maxwell House*）”这个品牌占据着咖啡市场，它的市场份额最大，赚的



■ 有个不为人知的故事，说的是联合利华公司（Unilever）内部发生的争论，主题是给他们用来与“马克西姆”抗衡的冷冻干燥咖啡品牌起什么名字。公司在瑞士的管理层希望充分利用世界上销量最大的速溶咖啡品牌“雀巢咖啡”这个名称，叫它“金牌雀巢咖啡”。另一方面，公司在美国的管理部门却坚持要叫它“行家首选”，并且最终赢得了公司内外的认可。更好的名字加上更佳的战略有时能克服在同类产品中屈居第二的不利因素。

钱也最多。后来，它发明了一种新的加工方法，叫做“快速冷冻干燥法”。

从表面上看，这一方法似乎能帮助通用食品公司增大它在咖啡市场上的份额。

事实又如何？

通用食品公司首先走出的这一步对竞争是件好事。由于用了“马克西姆”这个从“麦氏”延伸出来的名字，公司立刻变得不堪一击。（马克西姆就是马克斯韦尔，明白吗？可大多数人都搞不明白。）“马克西姆”是个毫无意义的词，没有任何好的含义。

雀巢公司（*Nestl é*）用“行家首选”这个名字发起了反攻。这个战略性的名称选得十分高明，就连雀巢公司选择的时机也几乎无可挑剔。没等对手的“马克西姆”这个名字进入咖啡购买者的头脑，雀巢就及早地杀将进来。

“行家首选”这个名字还使有助于雀巢向焙烤磨碎的咖啡发起进攻。它在广告里说：“味道和焙烤磨碎的咖啡一样。”结果如何？你肯定知道。

“行家首选”是这场咖啡杯恶作剧里的大赢家。尽管是通用食品公司发明了冷冻干燥咖啡，并且首先上市销售，“行家首选”的销量与“马克西姆”的销量却是二比一。

变化不定的手指事件

还有一个坐失良机的案例发生在护手液领域，即所谓的“变化不定的手指事件”。事情是从该市场上份额最大的头号品牌“杰根斯（*Jergens*）”开始的。

最初，该公司推出了“杰根斯特干燥护手液（*Jergens Extra Dry*）”，当时别的同类产品都是液状的，只有它是乳膏。这种产品确实是一项重大发明，却被相似的名称给埋没了，因为预期客户看不出其中的区别。

但是，竞争对手却看出来了。

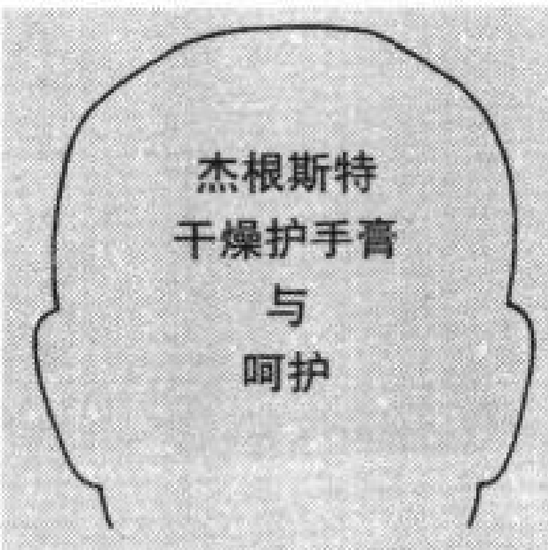
切斯布拉夫－旁氏公司（*Chesebrough-Pond's*）推出了“呵护（*Intensive Care*）”。这时，这种新型乳状护手液头一回有了名字，在消费者的头脑里明确地定了位，并且流行开来。

杰根斯公司认识到眼前发生的事情后，自然进行了反击，推出了一个品牌，叫做“体贴（*Direct Aid*）”。

但是，它也和其他坐失良机的企业一样，行动太晚、力度太小，因为营销的胜利成果已经落入了“呵护”手中。如今，“呵护“成了第一品牌，销量比“杰根斯”、“杰根斯特干燥护手液”和“体贴”三种产品的总和还多。

可是，它的名称“凡士林呵护”不也是一个产品延伸名称吗？

没错，可是消费者称该产品为“呵护”，而不是“凡士林”。凡士林是一种石油冻，而“呵护”则是一种护手液。



■“呵护”的成功反映了一个最重要的定位理念。竞争对手推出的延伸产品往往给了你公司一次机会。若是用一个不同的名字打入该产品延伸，这场竞争通常会以按照你的意愿发展。金边臣、“行家首选”和“呵护”就是三个典型的例子。

低糖可乐之战

人们很少有机会看到像“低糖百事”和Tab这两种采取截然不同战略的产品之间发生的直接对抗。

使产品延伸变得如此诱人且害人的是，所有的优势似乎都在百事公司这一边。不管怎么说，像“百事”这样著名的品牌加上描述性形容词“低糖”看来能战无不胜。

此外，“低糖百事”是头一个上市的。根据定位法则，第一个进入预期客户头脑的品牌拥有巨大的优势，但这不足以克服产品延伸式名称所产生的不利因素。

这场营销战的胜者是Tab。“百事”这个名字延伸到低糖可乐领域后形成的不是优势，而是弱势。

喝可乐的人认为“低糖百事”不如传统的“百事可乐”，Tab却自成一家。

那么，有了Tab出色的营销胜利之后，可口可乐公司有没有遵守定位原则呢？

当然没有。他们开始犯起同样的错误来。Tab现在也成了根汁啤酒、姜味汽水和黑樱桃汁的品牌。他们假如想在这些产品类别中建立品牌，就不该再用这个已经成为“低糖可乐”的通用性名称的品牌了。

这场竞争的失败方怎么样了呢？如果丢了一场关键的棒球比赛，教练就得改变战略。百事可乐公司事后又干了些什么？

■ 你如果信奉产品延伸理论，就决不会让本节中所说的事实影响你的信仰。Tab尽管销量超过了“低糖百事”，从而证实了产品延伸式名称的不足取，百事可乐公司却无视事实，还是我行我素，乐此不疲，继续推行类似的产品，如“水晶百事（Crystal Pepsi）”、“野樱桃百事（Wild Cherry Pepsi）”、“麦克斯百事（Pepsi Max）”和“百事XL”；另外还有“轻型百事”、“百事AM”和“百事一号（Pepsi One）”。这些品牌没有一个有销路，今后也不会有销路。



他们又一次犯了同样的错误，推出了“轻型百事（*Pepsi Light*）”，这是个无足轻重的延伸产品名称。

反产品延伸

尽管产品延伸通常是错的，但反其道而行之却挺管用。人称反产品延伸是“拓宽基础（*broadening the base*）”。这方面最好的例子之一是强生公司的婴儿香波。

公司通过在成人市场宣传强生牌婴儿香波有多柔和，竟然使该产品成为成人香波中的领先品牌之一。

请注意这个“拓宽基础”战略的特点：同样的产品，同样的包装，同样的标签。不同的只是用途。

假如强生公司对该产品进行了延伸，推出的是强生牌成人香波，它就不会取得这样的成功。

拓宽基础的其他例子还有“蓝修女（*Blue Nun*）”，这种白葡萄酒的广告说，在吃肉或鱼的时候饮用它最合适。

这不是些“人人满意”陷阱的例子吗？不完全是。强生牌婴儿香波是第一个也是唯一的一个推销给成人用的婴儿香波；“蓝修女”则是唯一的一种被说成最好在吃肉或鱼的时候喝的酒。

其他品牌如果也想采取同样的路子，就不会像这两个牌子那样成功的。



■ “轻型百事”如今变成了“百事一号”。他们还是忍不住要这样瞎胡闹。

■ 事实上，强生牌婴儿香波曾在短时期内一度成为成人香波中的领先品牌，后来，强生公司却放弃了这个广告项目，听任该品牌自生自灭。有些产品需要用高强度的广告来使其品牌理念继续活在人们头脑里。这一战略不一定能扩大销量，却能使之维持在现有的水平上。然而，用“投资收益率”来衡量广告效益的公司实在是太多太多。

后来又出来了阿尔姆－哈默（*Arm & hammer*）牌碳酸氢钠，广告说它适用于冰箱和排水管的保洁。营销做得也非常成功。可是，该公司采用产品延伸战略推出阿尔姆－哈默牌碳酸氢钠除味剂后，结果又如何呢？

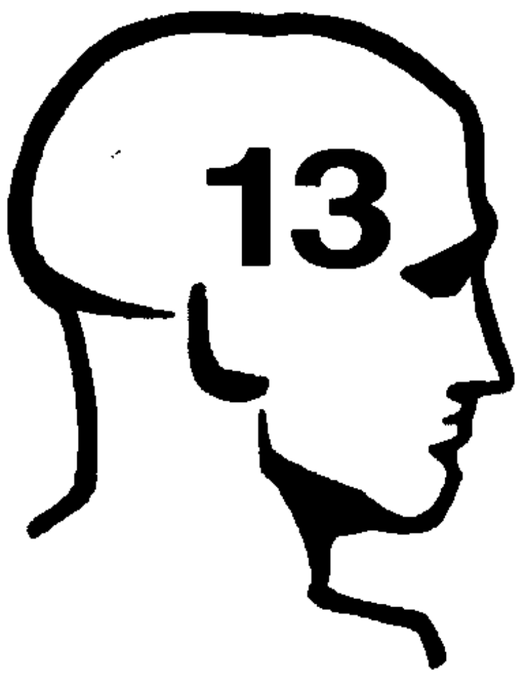
成效甚微。正像菲利斯·迪勒（*Phyllis Diller*）说的那样：

“只有在你站在冰箱里的时候，它才管用。”



■ 阿尔姆－哈默公司将其品牌延伸到了许多类别的产品中——牙膏、地毯清洁液，等等。在这些产品当中，大部分的销售情况充其量业绩平平。问题是，这家公司假如利用其部分技术推出使用新名称的新产品类别，情况会好多少？含有碳酸氢钠成分的“颊齿（Mentadent）”牌牙膏的销量就超过了阿尔姆－哈默牌牙膏。过于迷恋自己的品牌名称，这是公司化美国的通病。

■ 连《哈佛商业评论》杂志也站出来宣布产品延伸是商界一大忌。为什么谁也不听？



产品延伸
什么情况下管用

产品延伸很得人心，这一点毫无疑问。

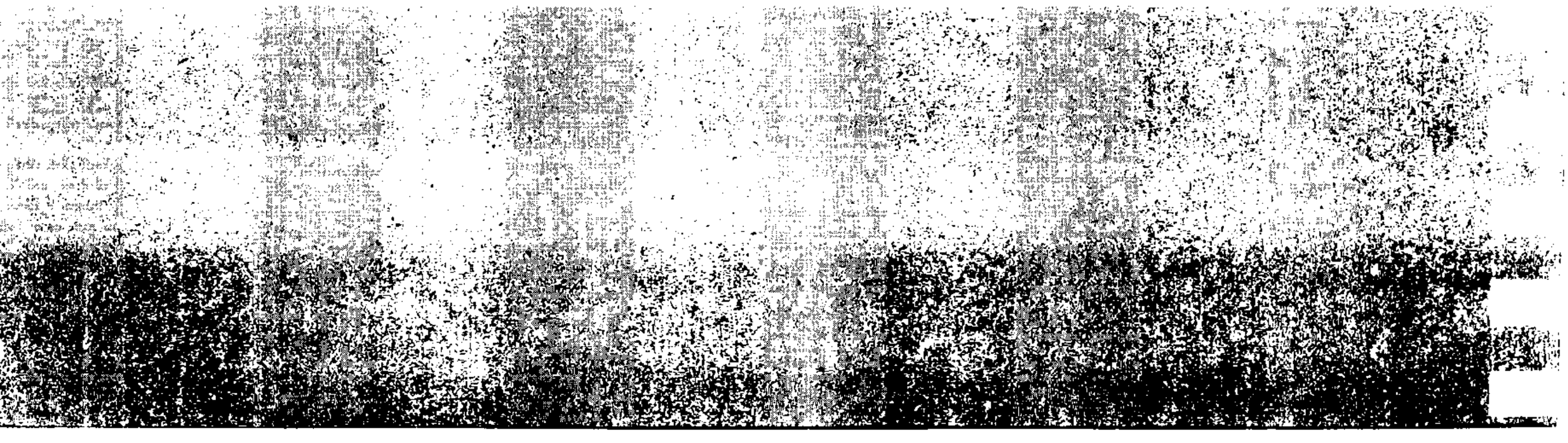
在纽约市，人们管职业棒球队叫 Mets *（大都会人）*，管橄榄球队叫 Jets *（喷气式飞机）*，管篮球队叫 Nets *（网）*，管网球队叫 Sets *（阔老）*。

纽约场外赛马博彩办公室的招贴画上露脸的都是纽约篮球队队员。纽约要是有体操队的话，大概会管它叫纽约Sweats*（汗水）*。

还没完呢。一伙在大街上横行霸道的家伙可以叫纽约 Ghetts *（少数民族或贫民）*，城市规划局则可以叫 Debts *（债务）*。

多亏人们还有理智，看来这股风气正在朝另一个方向发展。纽约网球队已经明白过来了，并且把“New York Sets”改成了“New York Apples *（纽约大苹果）*”。

短期优势



产品延伸能够继续流行的原因之一是，它在短期内确实有一定的优势。

假设纽约要成立一个职业游泳队。“Wets（*湿漉漉*）组建完毕”也许就是报道这一事件的典型标题。单凭“Wets”这一个词，我们就能知道它是（1）一支职业运动队，（2）设在纽约城区内，（3）从事某种水上运动。

但那只是短期内的事。随着原先的含义逐渐淡化，歧义就出现了：

纽约是否真的有一支叫做 Wets 的游泳队？还是我把它同叫做 Nets 的篮球队混为一谈了？要不然就是与叫做 Sets 的网球队弄混了？让我想想，Nets 把名字改成了“大苹果”，那么是和 Sets 弄混了？

产品延伸式名字与原先的名字有联系，所以能让人一下子弄明白：“啊，对，低糖可口可乐。”

它也能一下子打开销路。阿尔卡－塞尔策公司如果推出一种新产品叫“复方阿尔卡－塞尔策”，人人都会去买上一批的。消费者未必去买，但零售商们非买不可。

所以，最初的销售数字相当可观。（要想订出价值100万美元的货，你只需向每家超市卖掉价值五美元的东西就行了。）

你只要有货可供，头六个月的业绩准会好看。可是，一旦没了回头客，情况转眼就会变坏。

■ 理解产品延伸问题的关键之一是，把短期效应与长期效应分开来看。酒精是一种兴奋剂还是抑制剂？在短时间里，酒精是兴奋剂，从长期来看，它是一种抑制剂。产品延伸的作用与酒精基本相同。

长期不利

预期客户在一开始认可产品延伸品牌之后，绝对闹不明白实际上是不是有这样一种产品。

施利茨低度啤酒、蓓尔美尔超柔型香烟、杰根斯特干燥护手霜，这类品牌名称进入（*或退出*）人们的头脑时都毫不费力，它们几乎无需预期客户动一点儿脑筋。

来得容易，去得也容易。产品延伸式名称容易被人忘记，因为它们在人们心目中没有自己的独立位置。它们是原有品牌名称的卫星，只会起使原有品牌所占地位模糊不清的作用，结果往往是灾难性的。

早在30年代，罗尔斯顿·普里纳公司（*Ralston Purina Company*）曾在电台里为“罗尔斯顿1、2、3”大做广告。1代表“粉碎型罗尔斯顿”，2代表“普通型罗尔斯顿”，3代表“速溶型罗尔斯顿”。

1、2、3，全都烟消云散了。

商界奇人大卫·奥格威在“白色/蓝色润发液（Rinso White/Rinso Blue，*染发剂系列*）项目上也栽了跟头。

萨拉·李公司（*Sara Lee*）曾经想用“萨拉·李牌鸡肉烤面条”之类的产品打入冷冻正餐食品市场。萨拉·李公司在甜食市场地位显赫，没人不喜欢它的甜食。可是有许多人不喜欢鸡肉烤面条，也不去买，尤其不买萨拉·李牌的。

于是，萨拉·李公司退出了冷冻主餐市场，该项目耗费了



■ 产品延伸失败的例子的清单特别长。“今日美国电视节目（USA Today on TV）”推出后，第一年亏损了1500万美元，第二年项目就取消了。但请注意，媒体对该项目的报道根本没有提到产品延伸是其失败的原因，谈论的总是项目、人才、时机、布景等问题。这本质上是“产品与定位”的问题。我们认为，有了适当的名称和正确的定位，才能使那些最多算得上平平常常的产品或服务取得成功。大多数人认为唯一重要的是产品或服务的质量，这种观点不正确。

公司大约800万美元。

几乎人人都试过产品延伸。《星期六评论杂志 *(Saturday Review Magazine)*》试发行过四种不同的版本（《艺术》、《科学》、《教育》、《社会》），亏损了1700万。

眼下，利维·斯特劳斯公司和布朗鞋业公司(Brown Shoe)正在推出——信不信由你——“利维牌足上”系列。“利维”至今仍是牛仔裤市场上的领导品牌，可这一回它却在自乱阵脚。

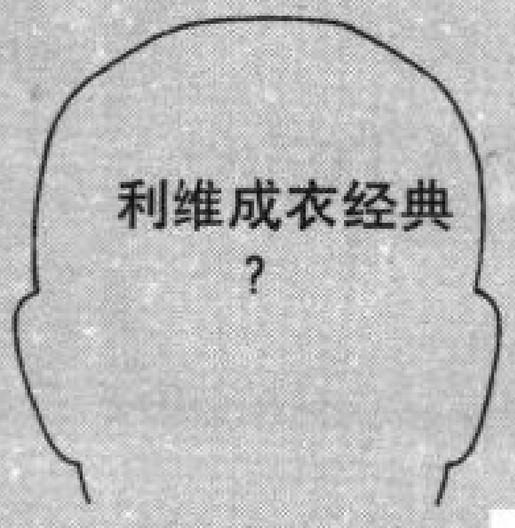
现在又出了“艾维斯”牌花卉、“顶点 *(Zenith)*”牌手表、“老祖父 *(Old Grand-Dad)*”牌烟草、“比克 *(Bic)*”牌连裤袜和“舒洁”牌纸尿布。

还有皮尔·卡丹牌葡萄酒，自然是既有红的又有白的；还有男用“夏奈尔”香水。这种现象令人不禁会问：“伯特·雷诺兹（Burt Reynolds，著名男影星——译注）会不会取代凯瑟琳·德妮芙（Catherine Deneuve，著名法国女演员——译注）？”

“二”似乎是一个颇受青睐的产品延伸概念。我们不仅有“乔斯2 *(Jaws)*”，还有“阿尔卡2”、“日晷2”和“Sominex 2”。（几乎没有一部电影的续集的票房会超过原片。）

就连一些号称精明老道的广告公司也贸然用上了“二”字。于是，我们现在有了“奥美2 *(Ogilvy & Mather)*”、“多伊尔·戴恩·伯恩巴克2 *(Doyle Dane Bernbach)*”、“N. W. Ayer 2”、“格雷2 *(Grey)*”，等等，等等。

■ 利维·斯特劳斯公司起初推出了一种名叫“利维成衣经典(Levi's Tailored Classics)”的产品，销路不好；后来又把基本相同的一项产品重新起名为“码头工人(Dockers)”。如今，“码头工人”成了全球闻名的品牌，销售额高达15亿美元。它的“利维牌足上”鞋系列却早早就夭折了。



购物单检验法

检验产品延伸的权威是购物单。

把你想买的品牌写在纸上：舒洁、佳洁士、李斯特灵、救星、拜耳和日晷，然后打发你那口子去超市。

这很容易做到。大多数丈夫或妻子都能买回舒洁牌卫生纸、佳洁士牌牙膏、李斯特灵牌漱口水、救星牌糖果、拜耳牌阿司匹林和日晷牌肥皂。

像舒洁牌毛巾、救星牌口香糖、不含阿司匹林的拜耳止痛药和日晷牌止汗剂并没有毁掉该品牌原先的地位。目前还没有。它们需要一定的时间才能毁掉自己。

再看看这张单子：亨氏、斯各特、蛋白质21、卡夫。

你那口子买回来的是亨氏牌泡菜还是番茄酱（或许是婴儿食品）？是斯各特牌卫生纸还是毛巾？是“蛋白质21”牌香波、定型喷发水还是护发素？是卡夫牌奶酪、蛋黄酱还是色拉调料？

这种因一个名字代表数个产品而引起的混乱，正在缓慢而又稳步地削弱像“斯各特”和“卡夫”这些品牌的实力。

品牌就像一个过度膨胀的星球，最终会变成一个燃烧殆尽的空壳，一个大而无效的营销项目。使产品延伸这样害人匪浅的原因是，这种疾病要潜伏好多年才发作，一年年慢慢地使你衰弱下去。

以“卡夫”为例。这个著名的品牌患上了晚期产品延伸症。

“卡夫”是什么？什么都是，又什么也不是。“卡夫”在任

何产品类别里都算不上是头号品牌。“卡夫”牌蛋黄酱卖不过“赫尔曼（*Hellmann's*）”，色拉调料的销量则低于“如愿骨（*Wishbone*）”。

卡夫公司无论在哪个产品类别里拥有领导品牌，都不管它叫“卡夫”。

它生产的奶油干酪叫“费拉德尔菲亚（*Philadelphia*）”，不叫“卡夫”。

它生产的冰激凌叫“西尔泰斯特（*Sealtest*）”，不叫“卡夫”。

它生产的麦琪淋叫“帕基（*Parkay*）”，不叫“卡夫”。

“卡夫”这个名字的长处在哪里？它太分散了。“卡夫”意味着什么都是，又什么也不是。产品延伸是弱点，不是优点。

在奶酪方面怎么样？“卡夫”在奶酪里的确是个响亮的名字，这没有疑问。

它的广告说：“美国人管奶酪叫‘卡—夫’。”可怕的发音，可怕的战略。

营销就像赛马。获胜的不一定是好马，全靠马在场上发挥出来的能力。在一场预购马赛上，获胜的是最劣等马中表现最佳者。在下注马赛上，获胜的才是头等马里表现最佳的。

“卡夫”在奶酪里也一向很成功。不信，就说说看你还知道哪些奶酪的品牌。

“卡夫”是预购马赛上的获胜者。

只有在没有品牌或者没有知名品牌的地方，你才可以搞产品延伸。但是，一旦出现激烈的竞争，你就会遇到麻烦。

■ 我们也许对“卡夫”这个品牌过于严厉了一些。它其实是个像“通用电气”一样的老牌子，在奶酪领域里很出名，但在其他类别里就不一定了。假如卡夫公司是我们的，我们会把精力放在为新产品类别树立新品牌上面。



酒保检验法

除了购物单检验法之外，还有酒保检验法。你如果只说出品牌名，酒保会给你什么？

你要是说“加冰 J & B”，给你的应该是苏格兰威士忌；你如果说“伦敦塔看守牌马提尼（*Beefeater*）”，得到的准是杜松子酒；如果要“一瓶 Dom Perignon”，端过来的肯定是香槟。

如果说“加冰卡提（*Cutty*）”会怎么样？你一准会得到威士忌，但给你的是“卡提·沙克（*Cutty Sark*）”，还是价格较贵的“卡提”12 年陈酿？

“卡提 12”是威士忌里的“低糖百事”，由一个人人皆知的名字（*卡提*）和一个描述词（*12*）组成。从酿酒业的角度来看，这十分合乎逻辑，可是从酒客的角度看又如何？

你在点“加冰芝华士”时，是想让所有的人知道你要的是最好的威士忌：芝华士威士忌。

你若想要“卡提 12”，就不能只说“卡提”了。而你加上“12”之后，一点儿也拿不准酒保究竟听到没有，或者同样重要的是，坐在周围的人听到你说“12”了没有。

“卡提 12”的促销获得对于原先的“卡提·沙克”品牌也毫无裨益。它是在不断地提醒喝“卡提·沙克”的人：你喝的酒质量比较低。

“卡提 12”是在“芝华士”之后推出的，所以我们本来就不



■ 坦克里公司（Tanqueray）曾引起过一阵轰动，它打算用它著名的杜松子酒品牌推出一种伏特加。坦克里的伏特加能从“绝对”牌（Absolut）和“斯托里奇亚纳”牌伏特加夺走一部分市场吗？绝对不可能。

该有多高的期望。不过，早在“芝华士”之前，美国市场上就有了一种12年的苏格兰威士忌品牌：

乔尼·沃尔克的“黑方”。

当然，“芝华士”如今的销量与“黑方”相比大约是二比一。

“伙计，给我来一份加一丁点苏打水的乔尼·沃尔克。”

“先生，要黑方还是红方？”

“啊啊……，去它的吧。还是来一份芝华士吧。”

“卡提12”和“乔尼·沃尔克黑方”都是产品延伸升级的案例。它们的后果通常是：价格提高了，销路却不好。（谁会花高价买低价品牌的东西？）

“帕卡德”是什么？

降低等级的问题则正好相反。降级产品往往能立刻获得成功，其后遗症则发生得晚一些。

第二次世界大战之前，“帕卡德*(Packard)*”是美国头号轿车品牌，甚至比“卡迪拉克”还强，在世界各地被看成是表示身份的标志。

各国首脑纷纷购买防弹的帕卡德车，其中有一辆是为富兰克林·罗斯福总统定做的。它和“劳斯莱斯*(Rolls-Royce)*”一样傲慢，拒绝采用小汽车制造商们每年换一个车型的方针。

到了30年代，帕卡德公司推出了它第一个降级车型，即价格相对较低的“帕卡德快马*(Packard Clipper)*”型轿车。

■ 没有一个品牌能天长地久。许多产品（如服装和酒）中都含有时尚这个因素。过去热门的品牌都是“棕色”酒，如各种威士忌。如今的热门品牌是“白色”酒，如伏特加和龙舌兰酒。如果看到某处的龙舌兰酒比伏特加畅销，我们不会感到意外。我们能看到“绝对”牌龙舌兰酒吗？绝对能。



“帕卡德快马”轿车是帕卡德公司最成功的汽车，销路极佳，但到头来却毁了公司。（说得更准确些就是，它毁了帕卡德的名牌地位，从而毁了公司。）

帕卡德公司一天天地混口子，直到1954年让史蒂蓓克公司（*Studebaker*）收购了去。这条死路四年后才走到头。

“卡迪拉克”是什么？

你了解“卡迪拉克（*Cadillac*）”轿车吗？它车身有多长？有几种颜色？发动机是多少马力的？有几种样式可供选择？

对于普通的汽车预期客户来说，通用汽车公司对卡迪拉克轿车几乎没有做任何宣传，只树立了它的地位：国产豪华轿车中最好的品牌。

可是，就连通用汽车自己不时也会忘记这一点：对每种产品都会有两种不同的观点。而大多数产品延伸错误的发生是因为经销商不重视这个事实。

“卡迪拉克”是什么？尽管这个问题也许会让人感到意外，但是从通用汽车的角度来看，卡迪拉克根本不是汽车，而是公司的一个分支。事实上，它是通用汽车下属的盈利最多的部门之一。

可是，从购买者的角度来看，“卡迪拉克”是辆大型豪华轿车。诸位看到其中的问题了吧。

由于汽油短缺，“卡迪拉克”的销路有了麻烦。于是，为了维持其盈利能力，通用汽车公司推出了一种小型卡迪拉克——

卡迪拉克的“西马龙”？

■ 在卡迪拉克的“塞维尔”问题上我们的观点是不对的。它至今还有市场。也许它没有我们想象的那么小。不过，卡迪拉克的下一个打入微型车领域的项目——卡迪拉克的“西马龙（Cimarron）”车却失败了。但卡迪拉克分公司并没有气馁，它又卷土重来，推出了“凯特拉（Catera）”牌，“能急转弯的卡迪（Caddy，卡迪拉克的昵称——译注）”。微型卡迪拉克轿车没有一个牌子会好销，因为它与预期客户的脑子里的观念相抵牾：卡迪拉克是大型轿车。

“塞维尔（*Seville*）”。

从短期来看，卡迪拉克分部卖出了许多“塞维尔”牌轿车。可是，从长远看，微型卡迪拉克车与卡迪拉克原本在人们头脑里占据的大型轿车的地位发生了冲突。

因此，预期客户看到“塞维尔”时会问：“这还是不是卡迪拉克车？”

从长期来看，“塞维尔”妨碍对“梅塞德斯”轿车的挑战做出最有效的回答，后者是另外一家汽车公司的高价品牌，由一家独立经销商销售。

“雪佛兰”是什么？

无论是对汽车还是其他产品，你都可以问你自己一个老问题，从而知道自己在定位上有没有差错。这个问题就是：

它是什么？

例如，“雪佛兰”是什么？是一种陷入“人人满意”陷阱的轿车。一种产品若想让所有人喜欢，最终只会落得个无人问津的下场。

“雪佛兰”是什么？让我们来告诉你。它是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

那它为什么还是头号品牌？怎么没有把领导地位让给“福特“？

我们对此的回答是：“福特是什么？”福特也面临同样的问

■ 卡迪拉克如果造得像雪佛兰，就必败无疑。

■ “雪佛兰”的确将其领导地位让给了“福特”，而且在我们看来，是出于以下的原因。“雪佛兰”试图使自己人见人爱。在过去的二十年里，雪佛兰不断推出新品种，其种类超过了福特牌汽车。比如，雪佛兰眼下正在销售9个车型，而福特只有7个。不过，问题不仅仅是车型数量的多少。福特公司把更多的精力放在它的“金牛座（Taurus）”车型上。雪佛兰系列的重点是什么？谁知道？

题：它也是一种既大又小、既便宜又昂贵的汽车。

“福特”还有一个问题：她不仅是一辆汽车，还是一家公司、一个人。

有一个“福特”还好，可是在销售福特的“水星*(Mercury)*”车或福特的“林肯*(Lincoln)*”车时会遇到真正的麻烦。(这正是福特汽车公司在销售高价轿车方面总是不顺的原因之一。)

“大众”是什么?

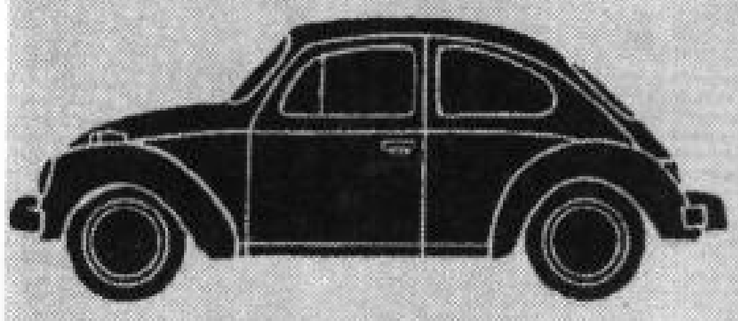
一出产品延伸悲剧在走到它不可避免的结局之前，通常得演三幕戏。

第一幕是大成功、大突破。这通常是发现一个大空当并且出色地加以利用的结果。

大众汽车公司树立了微型车地位，并且迅速地利用了这一突破。“往小里想”也许是有史以来最出名的广告，它毫不含糊地说明了它的定位。

很快，大众的“甲壳虫”在汽车市场上建立了一个极其稳固的地位。就像大多数最经典的成功故事那样，“大众”不仅仅是成了一项产品的品牌名称。

“我开的是‘大众’，”这话不仅是表明说话者拥有的汽车是由谁生产的。“我开的是‘大众’”谈的是车主自己的生活方式：这是一位不说废话、讲究实际、对自己的社会地位感到自信的人，开的是一种简单、实用的交通工具。



■ 大众汽车的崛起、没落、再崛起的经历是反映观念之力量的最引人关注的故事之一。“大众”是第一个在人们头脑里占据微型车地位的品牌。后来，它往大里想，销量便骤然下降。再后来，它又往小里想，销量随即上去了。教训是：不要试图改变人们的印象。

买“大众”车的人是一种逆向势利眼，乐于贬低那些喜欢在邻居面前炫耀的车主。“1970型‘大众’的模样还会更丑，”这话充分表达了这种态度。

第二幕的高潮是贪婪和对无往不胜的向往。于是，大众公司把自己的可靠性和高质量延伸到了个头更大、价格更高的汽车上，延伸到巴士和“吉普”上。

最终出了个“冲刺者 *(Dasher)*”。促销广告说：“‘大众’自豪地进入了豪华轿车领域。”

“‘冲刺者’，优雅的‘大众’。”

优雅的“大众”？广告上说：“豪华的内部装潢，齐全的设施。”这还是“大众”吗？那个不说废话、讲究实际、实用的方针出什么问题了？“冲刺者”冲击了“大众”原有的生活方式。

“我信赖‘大众’，而‘大众’却不信赖自己，”这是“大众”忠实客户的悲叹。

可是，大众公司不愿改弦更张。“不同的‘大众’，服务于不同的民众，”这则广告是对公司态度的最好总结。如今，大众公司拥有五种使用公司标志的不同车型。

第三幕是大结局。五种车型的销量加在一起有没有可能还不如只卖一种车型？这不仅可能，而且是事实。

“大众”牌汽车从最初的头号进口品牌落到了第四，位于丰田、Datsun 和本田之后。（更令人心酸的是，本田公司的主题“简单到底 *(Keep it simple)*”好像就是从第一幕里搬来的。）

1971年，大众车占据了35%的美国进口车市场；到1979年，

■ 这对汽车广告来说是个可笑的标题，对汽车公司来说是个可怕的战略。只要看一眼以下的数字就够惊人的了。1965年，大众公司只生产一种车型——“甲壳虫”，却占据了美国进口车市场的67%。后来，它实行了产品延伸战略；到了1993年，它的市场份额还不足3%。当然，由于最近又推出了“甲壳虫”，销量也随着骤升。一个尚未得到回答的问题是，假如大众公司这些年来集中精力生产“甲壳虫”并且对其不断加以改进，情况会怎样？



却下跌到了12%。

早期成功——产品延伸——幻想破灭，这一程式相当普遍。你无论如何也不能指望斯各特和大众之流的公司永远吃老本，而应期待它们去寻找和征服新的领域。那么，它们应该如何去寻找新领域呢？有一条明摆在面前的方法：开发一项新概念或一个拥有新地位的新产品，并且给它起一个与之相称的名字。

“沃尔沃”是什么？

许多公司实行的是一种更加合适的产品延伸形式。它们延伸的不是产品，而是延伸产品背后的概念。

以“沃尔沃（*Volvo*）”为例。“沃尔沃”是什么？

“沃尔沃”和许多汽车品牌一样，最近也遇上了麻烦。它过去在大型进口车方面拥有一个可靠性好的地位。（也可以说它是一种可靠的大型“甲壳虫”。）

“沃尔沃”的价格昂贵，而且开始销售豪华轿车、跑车、保安车甚至还有客货两用车。“沃尔沃”成了“有闲阶级的工作车”。

那么，今天的“沃尔沃”是什么？它是一种可靠、豪华、安全、开起来很好玩的车。但是，功能越多越好玩这一特点并不适用于定位。四个地位加在一起不比只有一个强。

于是，“沃尔沃”的销量下降，成了概念性产品延伸的又一个受害者。



■ “沃尔沃”自从不顾豪华、速度和可靠性，决定只强调安全以来，销量开始上升。目前，沃尔沃公司在全世界销售了40万辆车，并且在购买者心目中拥有安全的地位。（可惜，它现在又走上了歧途，生产起两用车和双门厢式小客车来了。）宝马公司（BMW）过去在建立其“速度”地位上也采用了完全一样的战略。[终极快速跑车]。

名字是猴皮筋

它可以拉长，但不能超出某个极限。此外，你把名字延伸得越长，它就变得越脆弱。（这也许与你想像的恰好相反。）

一个名字应该延伸多长呢？这既是个经济学问题，也是个判断性问题。

假设你要生产罐头蔬菜产品，你会不会给豌豆一个品牌，给玉米一个品牌，给豆角另一个品牌？可能不会。从经济的角度上看，这样做毫无意义。

因此，德尔蒙特公司 *(Del Monte)* 的做法也许是对的，它生产的罐头水果和蔬菜都用一个品牌。但请注意，如果有个竞争对手只生产一个产品，情况会怎样？比如，“都乐 *(Dole)*”牌罐头菠萝。

“德尔蒙特”在罐头菠萝产品上根本不是“都乐”的对手，“都乐”每个回合都赢。

假设“都乐”成功地使它的品牌成为香蕉的标志，那么它的菠萝产品会怎样呢？我们又遇到了跷跷板原则，一头是香蕉，一头是菠萝。

“都乐”难道不能像“德尔蒙特”那样做，既是罐头食品又是新鲜食品的供应商？

当然能，可它要付出的唯一代价就是牺牲它有价值的菠萝销售优势，还要加上最后一个搞产品延伸这一不利因素。

行事规则

我们称产品延伸为“陷阱”，不称其为错误。产品延伸能够产生效益的条件是……

这可是些苛刻的条件：如果你的竞争对手很愚蠢；如果你的销量很小；如果你没有竞争对手；如果你不想在预期客户头脑里建立一个地位；如果你不做任何广告。

事实是，市场上的产品不少，却没几个定过位的。

这就是说，顾客随意买下一个豌豆罐头，对其品牌并没有固定的偏好或定位。在这种情况下，任何一个知名品牌都卖得比任何一种不知名的品牌好。

另外，如果你为之工作的公司生产数千种销量很小的产品（3M公司是这方面一个典型的例子），你显然不可能给每一种产品起一个新名字。

因此，我们提出以下几条行事规则，它们能告诉你什么时候该用公司专有名称，什么时候不该用。

1、**预期销量。**

有获胜潜力的产品不该用，而产量不大的产品则该用。

2、**竞争。**

在没有竞争的地方不该用，在对手云集的领域里则该用。

3、**广告支持。**

■ 以下是我们经常遇到的情况。我们在做关于产品延伸之危险的报告时，台下却没人在记笔记。等到我们说现在要告诉大家，一家公司在什么时候能成功地进行产品延伸时，台下的听众们立刻纷纷拿起了笔。产品延伸正是公司及其管理部门想做的事情。我们能够理解这种心态，因为这是定位思维的基础：人一旦拿定了主意就很难改变它。对于那些认定产品延伸是条出路的人来说，要想让他们改变想法也同样困难。

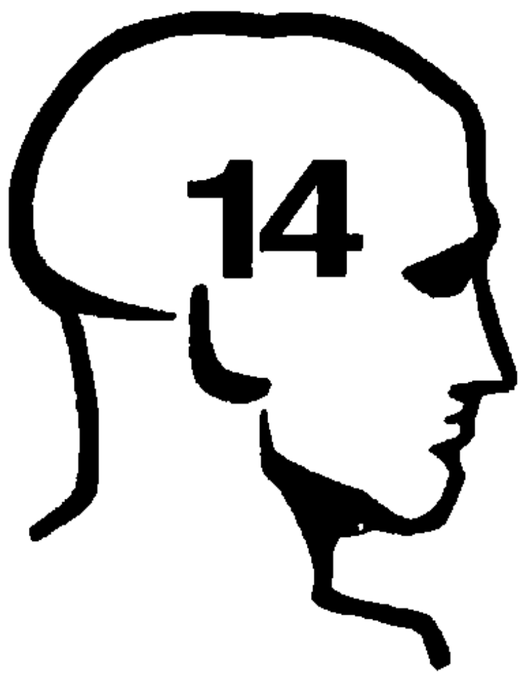
广告开支大的品牌不该用，广告预算小的品牌该用。

4、**影响**。

创新产品不该用，一般产品如化学品该用。

5、**经销**。

非定做的产品不该用，由销售代表上门推销的产品该用。



公司定位案例：孟山都公司

你可以给任何东西定位，一个人、一项产品、一名政客，甚至一家公司。

为什么任何人都想给一家公司定位？除了少数以并购为业的大公司之外，谁会去买一家公司？公司为什么要把自己卖掉？卖给谁？

公司的购入与售出

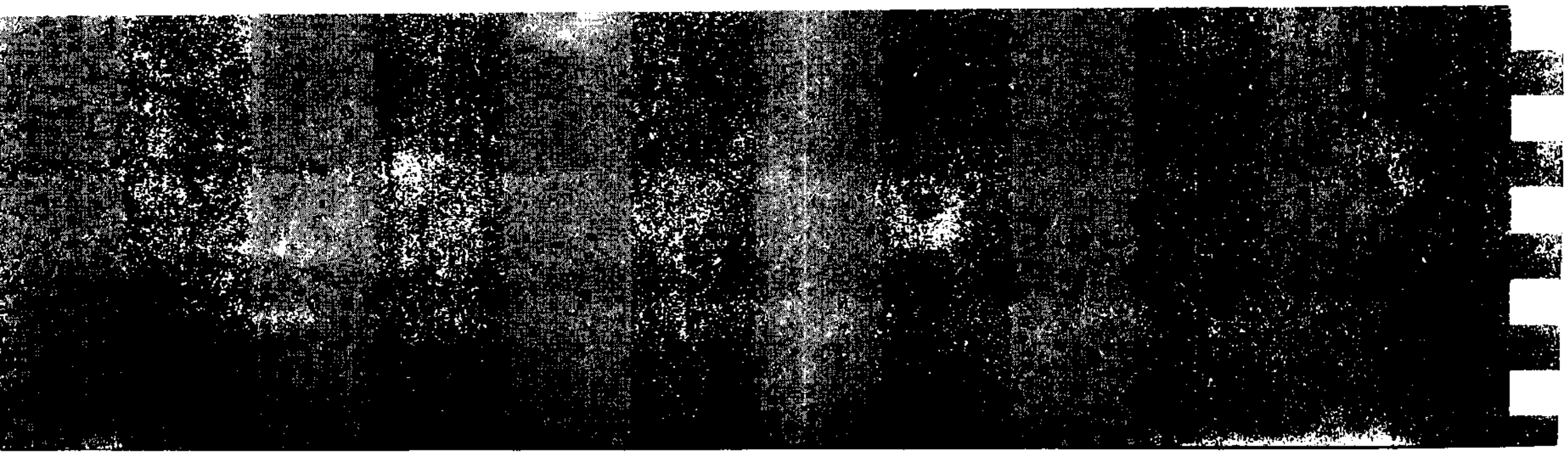
其实，许多公司都在被买进或卖出，只是名义不同罢了。

新雇员接受一份工作，就等于“买下”了雇用他的公司。（该公司实际上是在通过其招聘计划销售自己。）

你喜欢在哪家公司工作？是通用电气公司，还是斯克内克塔迪电器制造公司（*Schenectady Electrical Works*）？

美国各地的公司每年都在争夺全国重点大学的优秀毕业生。依你看，哪些公司能争取到其中的佼佼者。

没错，是那些在潜在雇员心目中占据最佳地位的公司，如



通用电气、宝洁，等等。

某人在买下一份股票时，他实际上买下的是该公司目前和将来之地位中的一份。

某人愿意为那份股票（6 或者 60 乘以收益）出多少钱，取决于该公司的地位在购买者的头脑里有多大分量。

给一家公司进行有效的定位对你有许多好处，假如你恰好是该公司的一名官员或主任，尽管这并非易事。

名字问题再度出现

首先是名字。尤其重要的是名字。你会相信普尔曼公司（Pullman ，以其发明者命名的火车豪华车厢——译注）在铁路车辆制造业里已不再重要了吗？

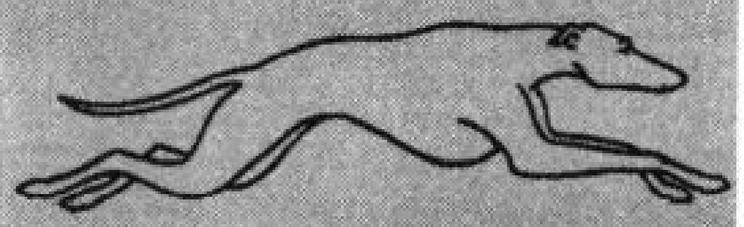
你会相信客车运输收入只占灰狗公司（*Greyhound*）总销售额的一小部分吗？

普尔曼和灰狗这两家公司都发生了巨大的变化，然而，它们在公众心目中的地位却几乎没有变。它们的名字把它们与过去的名声牢牢地联结到了一起。

它们不是没有试图改变这一点；特别是灰狗公司，它花了数百万美元向金融界宣传自己“不仅仅是一家长途客车公司”。

可是，只要那些两旁带着细腰长腿狗的标志的客车还在州际公路上来回穿梭，该公司的广告宣传就是一个代价昂贵的错误。灰狗公司如果不想只当一家客运公司，就必须起一个新名

■ 灰狗公司花了数百万美元，试图告诉投资人它“不仅仅是一家客运公司”。它如今是什么呢？还是一家客运公司。就这么回事。它从来没有想过花钱改变别人的头脑。



字，一个“不仅仅是客运公司”的名字。

即使起了一个合适的名字，公司的定位工作仍未完成。你公司的名字应当在你的行业里代表某个事物。

名字要代表某个事物

以“福特”为例。人人都知道福特是一家汽车公司，但“福特”又是什么类型的汽车呢？

福特不能在某个具体类别的汽车上建立起公司的地位，因为它生产所有类别与型号的汽车，包括卡车。（它是否应当这样做则另当别论。）

于是，定位问题就集中到了如何在所有类别的汽车上找到一个共性。

公司决定把“创新”当作福特汽车的主要特点，结果推出了“福特有一个更好的理念”的宣传活动。

这不失为一个好办法，但许多公司的宣传计划采取的都是一种陈旧、平庸的办法，其中最为陈旧、平庸的也许当属以人为本的理念了：

“人是我们公司最大的资源。”

“墨西哥湾各州的人，接受挑战吧。”

“格鲁曼公司(*Grumman*)：我们为自己生产的许多产品感到自豪，更为生产这些产品的人感到自豪。”

难道一家公司的人的素质与其他公司之间就没有任何区别



■ 福特公司过去有个更好的理念，后来又转而推出目前正在开展的“质量第一”活动。谁在当今汽车业里拥有“优质”地位？我们的猜想是梅塞迪斯－奔驰公司。它从来没有想过花钱抢占别人拥有的地位。

了吗？

当然有区别。不过，以素质更佳的人作为定位依据，这可以说是另一码事。

且不管这样说是对还是错，规模较大、经营比较成功的公司里的人素质一般都较高，而规模较小、经营不善的公司里的人一般都是别人挑剩下的。

所以说，你的公司如果在预期客户头脑里的产品梯子上占据首位，你就能肯定，他们同样也会认为你的公司的人素质最高。

如果你不是首屈一指，却告诉预期客户你拥有最好的人……，那么，这种自相矛盾的结果通常不会对你有利。

“如果你那么聪明，那你怎么还没发财？”人们会一再提出与之类似的疑问。

如果福特公司真的有更好的理念，它为什么不用在市场上去赶超通用汽车，而是用在广告里去打动老百姓呢？

如果克莱斯勒公司真的拥有更好的工程技术，它为什么不生产更好的汽车，然后用它们去打败福特和通用汽车呢？

这些疑问实际上并非就是以这种方式提出来的。（*福特公司可能拥有更好的理念，却仍然屈居第二。*）但它们会从预期客户的脑子里冒出来。

而你的广告要想成功，就得回答这些问题。

话又说回来了，公司规模大、人员的素质就高的观点就真的那么靠不住吗？

■ 通用汽车公司推出的宣传活动，尤其是“通用——优秀的标志”那个广告，也没给它带来多少益处。如果你的品牌（如土星、雪佛兰、庞蒂亚克[Pontiac]、奥尔兹莫比尔[Oldsmobile]、别克和卡迪拉克）体现不出公司的名字，这项宣传活动一般来说等于白做。）



我们把同情心送给那些不走运的公司，却把求职信寄给成功的企业。

多样化解决不了问题

除了“人”，最常见的公司定位主题当属“多样化”。各公司都想成为制造品种繁多、质量上乘之产品的多样化生产企业。

多样化也非一个有效的公司发展途径。实际上，定位和多样化这两个概念彼此大相径庭。

真实情况是，预期客户头脑里的稳固地位是建立在重大成就而非繁多的产品类别上的。

通用电气公司出名在它是世界上最大的电气制造商，而不是一家生产工业、运输、化学和家用电器产品的多样化企业。

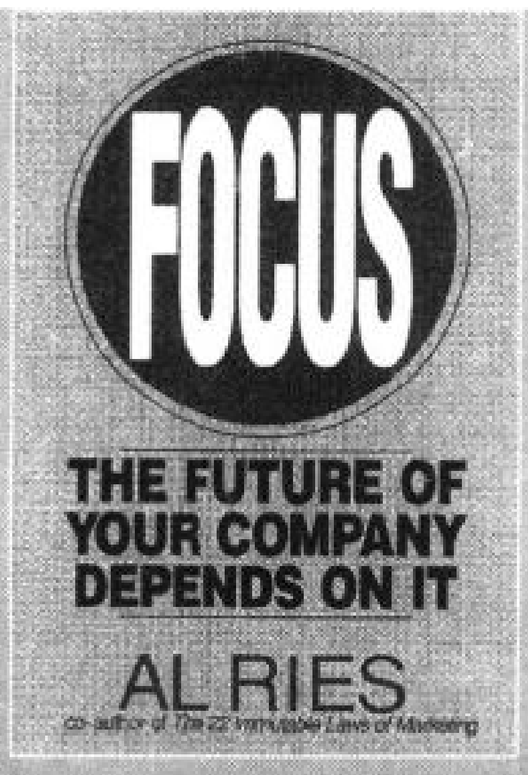
通用电气尽管生产数千种消费品和工业产品，其中成功的大多数是电气产品，不成功的大多数是非电气类产品。计算机就是其中的一典型例子。

通用汽车公司出名出在它是世界上最大的汽车生产商，而不是一家制造工业、运输和家用产品的多样化企业。

IBM 的名气在于它是世界上最大的计算机制造商，而不是众多办公设备的全球性生产企业。

公司也许能通过多样化生产赚取更多的利润，但它在企图建立一个多样化地位之前应三思而行。

就连股票市场也一向不看好大型集团企业，如 IT&T 和墨西哥湾－西部集团 *(Gulf + Western)*。凯撒实业公司 *(Kaiser Industries)* 就是其中的一些典型例子。这家控股公司控制着许



■ 我们刚才是在讨论把“多样化“作为广告宣传的主题，而实际上这种多样化在经营上也没有任何意义可言。国际电话电报公司（ITT）是个典型的例子，它勉强维持了一段时间后，最终分成了三个独立的公司。一本名叫《焦点：你公司的未来之所在》的书对这个概念进行了更为详尽的探讨。

多经营性公司，而它的股价一直低于其股票的净值。凯撒公司解体后，股东从每份股票里得到的价值是21美元，而其市场价只有12美元。

有时候，公司会认为自己是集中精力在宣传上，而实际上并非如此。这种定位概念过于宽泛，反而变得几乎毫无意义可言。

哪家公司会称自己是“工作、教育和娱乐信息系统的开发商和提供商呢?

你觉得是贝尔－豪厄尔（*Bell & Howell*）吗？对了，就是贝尔－豪厄尔公司。

孟山都之路

从一开始对公司的性质有一个简单、明确的定义，就等于该公司的定位工作有了一个好的起点。但是，最好的公司定位方案不仅仅是一个定义。最好的方案不能只停留在字面上，而是要落实在行动上。有时，文字本身就代表着行动。

让我们以孟山都公司（*Monsanto*）最近实施的公司定位方案为例，对其展开讨论。

目标 使孟山都成为该行业的领头羊和代言人。（暂且不确定是哪个行业。）

那么，究竟如何成为领先企业呢?

我们认为，历史表明，公司应该第一个去做某件事情，以此来成为领导企业，而不是自称如何领先于人。

IBM 是第一家推出计算机的公司，施乐是第一个销售普通纸复印机的公司，杜邦是第一个经营尼龙的公司。孟山都能够在哪方面成为第一呢？

像孟山都这样的公司有可能在三个领域里树立其领先地位。让我们先逐个看一下这三个可能性。

1、产品领先。孟山都在产品领先方面做得如何呢？

根据最近在年收入1.5万美元以上的大学毕业生当中进行的一项调查，孟山都在这方面做得相当不错。它虽赶不上通用汽车公司，但也不至于像美国汽车公司，而是介于两者之间。

杜邦 ……81%
道化学 ……66%
孟山都 ……63%
联合碳化物 ……57%
联合化学 ……34%
美国石灰氮肥料 ……29%
奥林 ……25%
FMC ……13%

（请注意，当年首先进入该行业的FMC 公司是如何落到名

单最后的。这并非怪事。）

其实，孟山都、道（*Dow*）和联合碳化物（*Union Carbide*）这三家公司在名单上并列第二，从统计学的角度来看，相互之间的差距并不大。

谁是第一？当然是杜邦。

杜邦是又一个IBM 、施乐或芝华士。

在特富龙（Teflon，不粘锅上的涂层材料——译注）、尼龙和涤纶等产品开发上的成功，使杜邦公司稳居第一。

凡是想在产品领先方面同杜邦争个高下的公司将毫无希望可言。

更何况许多公司也在推行以产品领先为目标的公司计划，如联合碳化物、奥林（*Olin*）、FMC，等等。

2、**业务领先。**现在让我们看一下第二个潜在途径——业务领先，这在当前意味着维护自由企业制度。

孟山都有可能做第一个倡导自由企业的公司吗？

显然不能。广告理事会（*The Advertising Council*）与美国商业部和劳工部在1976年联合发起了一个规模庞大的项目，旨在解释“美国经济制度及你在该制度中的角色”。

诸位都知道这是个庞大的项目，因为这些部门请查尔斯·舒尔茨（Charles Schulz，美国已故著名漫画家——译注）通过“花生”漫画来解释这些文字材料。

从至今已有40余年历史的沃纳－斯沃塞（*Warner &*

Swasey）运动开始，许多公司也都一直在倡导自由企业制度。

德士古在电视上做节目，解释“私营企业如何在德士古内运作。”

德士古主席威廉·米勒（*G. William Miller*）说：“鉴于人们目前对我们的许多制度信心不断下降，工商界有义务说明自己对社会的贡献。”米勒后来担任过财政部长。

联合化学公司（*Allied Chemical*）也以“为人民而盈利”为主题进行过平面广告宣传活动。

“经济类广告简直不知所云，”《纽约时报》对纷至沓来的自由企业制度宣传材料如此贬低道。

定位的一个基本原则是，避开那些人人都在谈论的领域，即那些时髦的东西。若要取得发展，公司必须走自己的路，开辟无人涉足的新领域。

3、**行业领先。**最后只剩下第三条途径，行业领先。孟山都有可能提高它在化工业里的领先地位吗？

孟山都在考虑实施一项公司计划时，有一点是十分明显的：化工产品正在受到攻击。公众每天都在报刊杂志和电台电视上看到或听到有关化工产品的坏消息。

这些新闻传递的信息既强烈又清晰：“化学品会致癌。”

当时，一股非理性的反化学品情绪正在席卷全国。全国广播公司晚间新闻的这段评论（*1976年9月4日*）就很有代表性：“人们在这一点上几乎观点一致：如今发生严重的化学事故的

几率要远远大于发生核事故的几率。”

这个问题很严重。用很有影响的舆论调查机构扬克洛维奇－谢利－怀特公司（*Yankelovich-Shelly-White*）的话来说：“化学工业成了损害人类健康的主要祸根和社会首恶。”

生活中的化学常识

孟山都决定要做的事情是为化学品辩护，告诉公众化学品既有危险，也有益处。

“如果没有化学用品，生命自身将无法维持”就是孟山都公司宣传计划的主题。它的第一个广告传递了下面的信息：

有人认为凡是“化学的”都是坏的，凡是“自然的”都是好的。然而，自然本身就是化学的。

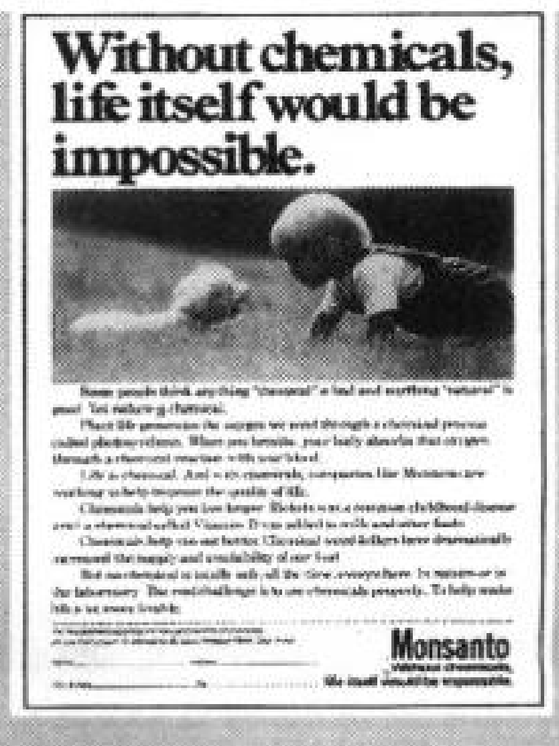
植物通过一个叫做光合作用的化学过程产生我们所需要的氧气。你在呼吸时，你的身体通过血液的化学反应吸收这些氧气。

生命是化学的。有了化学品，像孟山都这样的公司就能帮助你改进生命的质量。

化学品能帮助你活得更久。佝偻病过去在儿童当中是常见病，那是往牛奶和其他食物里添加了一种名叫维生素 D 的化学品之前的事了。

但是，在任何时候、任何地方，无论是在自然界里还是在实验室里，没有一种化学品是完全无害的。真正的关键在

■ 这是孟山都公司“生活中的化学常识”宣传项目里的第一则广告。


Without chemicals, life itself would be impossible.

Some people think anything "chemical" is bad and anything "natural" is good. Not nature (human).

Plant life generates the oxygen we need through a chemical process called photosynthesis. When you breathe, your body absorbs that oxygen through a chemical reaction with your blood.

Life is chemical. And so are chemicals, companies like Monsanto are working to help improve the quality of life.

Chemicals help you live longer. Rickets was a common childhood disease until a chemical called Vitamin D was added to milk and other foods.

Chemicals help you eat better. Chemical weed killers have dramatically increased the supply and availability of our food.

But not chemicals is safe only all the time, everywhere. In nature or in the laboratory. The real challenge is to use chemicals properly. To help make life a lot more healthy.

Monsanto
Without chemicals, life itself would be impossible.

于正确地利用化学品，使日子过更有滋味。

为什么要由孟山都来说这些？孟山都公司为什么要为这个实质上是全行业的问题来发表见解？

答案要回到定位战略上去找。为了使自己成为化学工业里公认的领头羊，孟山都必须做一个领导企业应该做的事情。

这就是说，为全行业说话。如果等别人来开这个头，孟山都便会失去接过领导企业衣钵的大好机会。

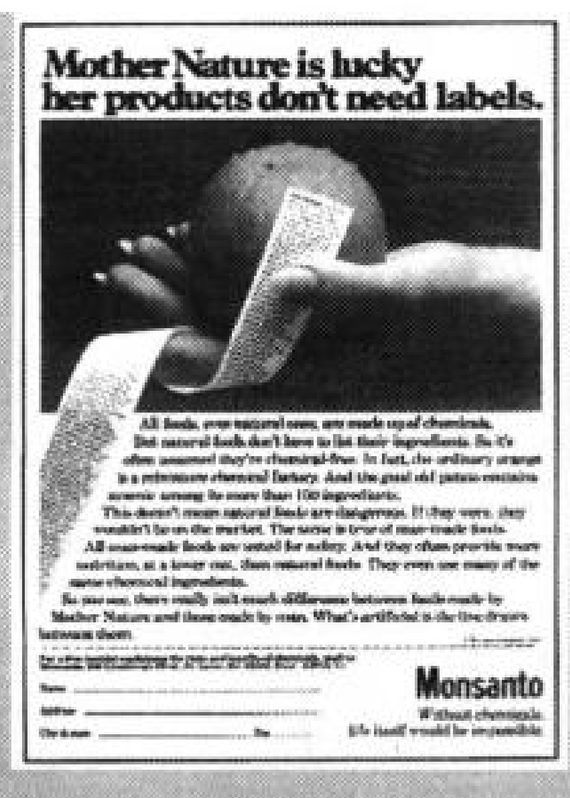
孟山都劳有所得

在生活中，时机就是一切。对1976年化学工业的这个形势分析表明，风头就要转回来了。公众舆论以后很可能比当时更加有利于化学公司，不管孟山都公司努力与否。

自然，“生活中的化学常识”宣传可能加快这个转变，而孟山都则会从中受益匪浅。

事实恰好如此。风头的确转了回来。根据一项调查，公众对化学工业的支持率在不到两年的时间里从36%上升到了42%，这真是个不小的增长。（同期，公众对石油业的支持率则从37%下降到了22%；这表明，如果价格上涨，而该行业对此不作适当的解释，其结果会如何。）

就连《纽约时报》都加入了进来。该报在一篇题为《致癌物质亦有用的例子》的有关糖精的社论里说：“绝对禁止某样东西的害处是，没有留出余地来平衡其益处与害处。”



■ 孟山都系列宣传品的第二个广告列举了一个普通的橘子里所含的数百种化学物质。

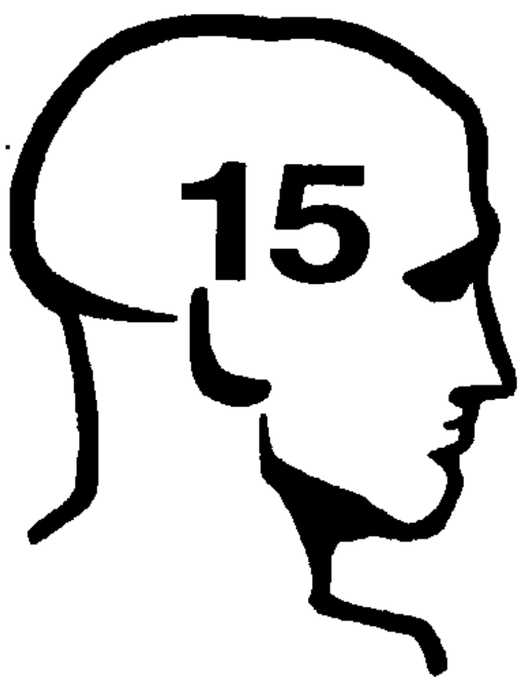
对孟山都公司之举的最高褒奖是在1979年《商业周刊》上的一篇文章，题目是《重树化学品的形象》。

“化学工业开展树立形象运动，”这篇文章说，“是由孟山都公司在1977年率先发起的。该公司董事长约翰·汉利（*John W. Hanley*）看到化学品每次扮演的都是恶棍，认为此时不做点事情，更待何时。那年，该公司在树立形象方面花费了450万美元，而且从那以后每年的此项花费都不低于甚至超过这个数目。”

《商业周刊》还注意到了该公司的带头作用，它说：“杜邦公司紧随孟山都之后，拨出400万美元开展它自己的为化学品正名的广告宣传活动。”

在公司定位工作中，领导地位是可以在银行里兑换成现金的。无论你是一家化学公司、银行还是汽车制造公司，只要你的客户对你有深刻的印象，你就永远比竞争对手做得出色。

■ 孟山都公司已经把重点从化学品转移到了基因工程产品上。其实它应该立足于化学工业才对。



国家定位案例：比利时

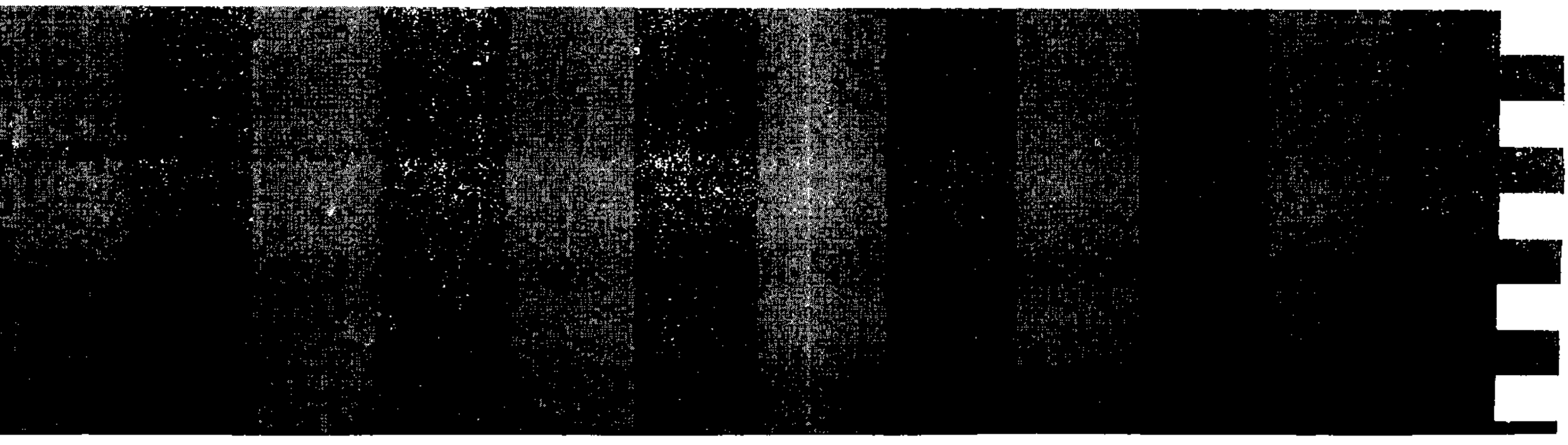
随着飞机票价格变得相对便宜起来，世界便成了旅游者的天下。

在过去的年月里，跨国旅行的只限于那些年长、富有的人。如今，这一情况发生了彻底的变化。曾几何时，空中服务员个个年轻，而乘客都是上了岁数的。现在年轻的是乘客，年长的倒是服务员。

萨比纳面临的形势

在各施伎俩争夺跨国乘客的16家北大西洋地区大型航空公司里，有一家名叫萨比纳比利时世界航空公司（*Sabena Belgian World Airlines*）。但是，并不是所有的竞争者都是在平等的基础上展开竞争的。比如，环球和泛美这两家就一度在美国和欧洲两地拥有众多的门户城市。

而几年前，萨比纳只有一个出入城市：纽约。所以，如果当时你不想去布鲁塞尔，就不能坐它的航班。除非遇上了劫持



者，否则，萨比纳公司的每架飞机都要在比利时着陆。

萨比纳尽管在飞往比利时的航线上占据了最大的份额，但这仍然少得可怜，因为飞往这个小国的人并不多。

以下是北大西洋地区旅客最近一年飞往16个主要国家的百分数:

英国	29%
德国	15%
法国	10%
意大利	9%
荷兰	6%
西班牙	5%
爱尔兰	5%
葡萄牙	4%
瑞士	3%
冰岛	3%
以色列	3%
丹麦	3%
希腊	2%
比利时	2%
挪威	1%
瑞典	1%

■ 这些统计数据在最近20年里基本上没变。人们去的最多的欧洲五大目的地依然是英国、德国、法国、荷兰和意大利。其中唯一的变化是，荷兰上升到第四位，意大利落到了第五位。

在预期乘客头脑里的国家阶梯上，比利时如果能排上号的话，也只能位于倒数几层上。

只要看一眼上面这些数字，就能发现萨比纳公司的广告错在哪里。它实行的是传统的航空公司战略：销售食品和服务。

一则典型的广告问道："我在萨比纳飞机上能吃好喝好吗？"但是，世界上所有的美食也不会吸引你去乘坐不飞往你的目的地的航班。

给国家而不是航空公司定位

萨比纳公司最有效的战略显然不是给企业本身定位，而是给国家定位。换句话说，就像荷兰皇家航空公司（*KLM*）为阿姆斯特丹定位那样。

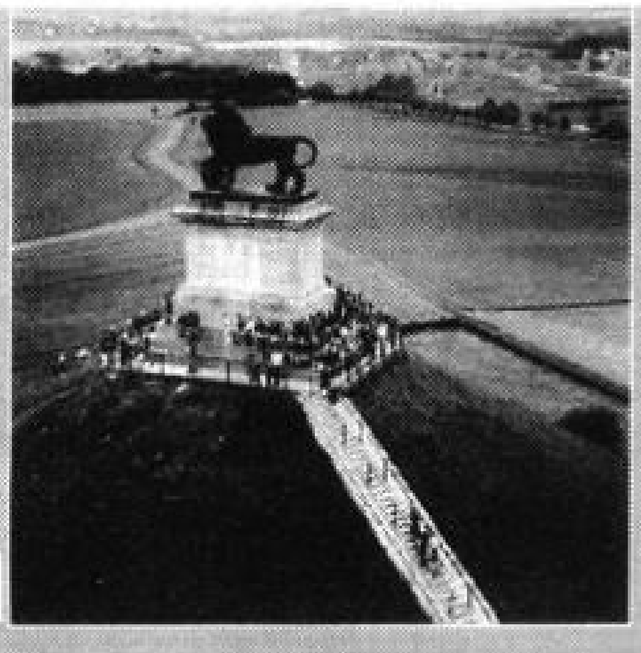
萨比纳必须把比利时说成一个能吸引旅客逗留一阵的地方，而不是中途转机去别处的地方。

另外，无论你是推销可乐、公司还是国家，其中都有一个明明白白的真谛：顾客不知，买卖不成。

大多数美国人对比利时几乎一无所知。他们以为滑铁卢在巴黎郊区，而比利时最重要的产品是威化饼干。许多人甚至不知道这个国家在什么地方。

"如果今天是星期二，那我肯定是在比利时，"说的就是这个意思。

可是，如何给一个国家定位呢？好好想一想，人们对最成



■ 拿破仑是在比利时遭遇到他的滑铁卢之败的，可是几乎无人了解这一点。我们曾经在比利时由导游带着旅行过，当时的萨比纳广告经理拒绝带我们去滑铁卢，说是："谁也不会对战争感兴趣。"比利时人也许是这样，但美国人却对战争感兴趣。每年有600万人参观葛底斯堡（Gettysburg，美国南北战争时期战场之一，林肯曾在此发表过著名的葛底斯堡演说——译注），它是美国旅游者最爱光顾的景点之一。

功的国家都有一些突出的印象。

说起“英格兰”，人们会想到皇家庆典、大笨钟和伦敦塔桥。

说起“意大利”，人们会想到古罗马圆形剧场、圣彼得大教堂和艺术珍品。

说起“阿姆斯特丹”，人们会想到郁金香、伦伯朗和那些美丽的运河。

说起“法国”人们会想到法国美食、埃菲尔铁塔和景色旖旎的里维埃拉度假胜地。

人们在脑子里能看到那些地方，就像看到印着风景的明信片一样。以城市为例。在你的脑子里，纽约也许是一片高楼大厦的剪影，旧金山也许是缆车和金门大桥，克利夫兰也许是烟囱林立的灰色工业城。

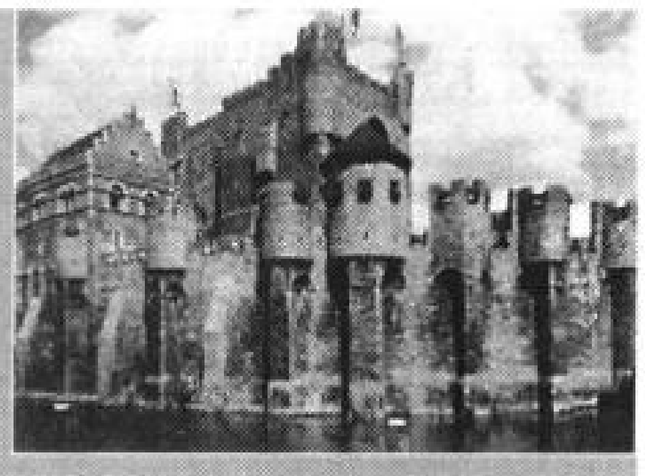
显然，伦敦、巴黎和罗马都是第一次去欧洲的游客的首选之地，而萨比纳公司几乎没有任何机会争取到这些游客。

然而，美国有一大批多次出门的游客想去那些位居其次的地方，比如去希腊看看那些废墟，去瑞士爬爬那些山峦。

一旦目标明确，寻找一个定位就不算难了。

美丽的比利时

比利时是个十分美丽的国家，拥有许多吸引多次去过欧洲的游客的景点，如引人入胜的城镇、历史悠久的宫殿、博物馆和美术馆。



■ 伯爵城堡是比利时最值得一看的旅游景点之一。

奇怪的是，比利时人竟然认为自己的国家不是个很好的旅游场所。这种态度也许能从过去挂在布鲁塞尔机场的一个牌子上体现出来，其中有一部分说道："欢迎来比利时国。气候状况：温和，但平均每年有220天下雨。"

结果，他们最喜欢采用的吸引旅客的战略是，宣传比利时的中心位置和转机去其他地方——如伦敦、巴黎和罗马——的便利。（你如果想去纽约，可先飞到费城，因为它离得近。）

他们几乎没有考虑如何把比利时变成一个旅游胜地。你只要在布鲁塞尔市区随意地走上一圈就会发现这一点。你当年如果走进可能是全欧洲最漂亮的广场——四面金碧辉煌的大广场（*The Grand Place*），会发现广场的整个中央地带竟然是个停车场。（后来，汽车终于禁止入内了。）

这里有一个严重的教训：生活在当地的人的观念往往和外来者的不同。

许多纽约人不把纽约当成旅游城市。他们只记得清洁工人的罢工，却忘了自由女神像。但是，纽约每年吸引了1600万想瞻仰那些"高大建筑"的游客。

三星级城市

"美丽"这个概念虽好，但的确不足以充当招徕游客的主题。要想把一个国家定位成游客向往的地方，需要有一些吸引他们在此地至少盘桓数日的景点。



■ 大广场至今仍然是全欧洲最漂亮的广场。

没人会专程去摩纳哥玩，因为它的头号景点蒙特卡罗（以其豪华的赌场而闻名于世——译注）只需一个晚上就看完了。（摩纳哥的二号景观格雷丝亲王妃[Princess Grace，原系美国女影星，后遇车祸身亡——译注]根本无缘一见。）

显然，规模是个重要的因素。国家大，景点就多，国家一小就没了这个优势。（假如大峡谷横贯比利时，就剩不下多少平地了。）

解决规模问题的答案是从《米奇林指南（*Michelin Guides*）》里找到的。你也许不知道，该书专门是给城市和餐馆评分定级的。

该书的荷卢比三国分册评出了六个“值得专程一游”的三星级城市，其中有五个在比利时：布鲁日、根特、安特韦普、布鲁塞尔和图尔纳伊。

可是，真正令人吃惊的是，它的北邻、旅游大国荷兰只有一个三星级城市：阿姆斯特丹。

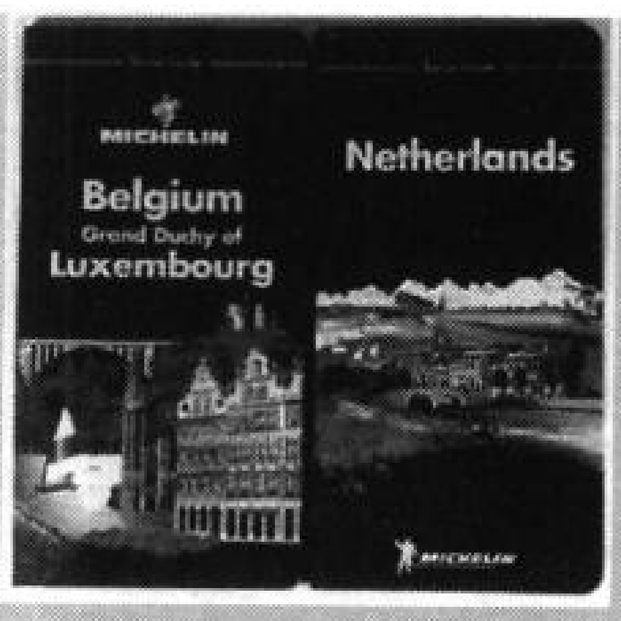
由此而产生的广告标题是“美丽的比利时有五个阿姆斯特丹”，封面画面则是由五张比利时三星级城市的漂亮的四色印刷图片组成。

这则广告吸引了大量的咨询，问的都是这个许多游客过去只是从阿姆斯特丹到巴黎的火车车窗上看到的国家。

其中一个询问是荷兰旅游部长打给比利时旅游部长的电话。

不用说，这位恼怒的荷兰人恨不得把这则广告连同它的制作人一起宰了。

■ 20年来没有发生很大的变化，只有图尔纳伊丢了一颗星，《米奇林指南》的荷卢比分册则分成了两册，一本专门介绍比利时和卢森堡，另一册专讲荷兰。荷兰仍然只有一个三星级城市，所以比利时现在仍然以四比一领先于荷兰。一个营销项目如果能以由客观的第三方提供的“证明”为依据，其效果则要有效得多。



这个“三星级城市”战略里有三个重要的地方值得一提。

首先，它把比利时与早已是游客心目中的目的地——阿姆斯特丹联系到了一起。在任何一个定位项目里，你如果能在开始就利用上一个大家根深蒂固的观念，就等于在树立自身地位的工作中迈出了一大步。

第二，《米奇林指南》也是个早已深入游客头脑的观念，它增强了上述概念的可信度。

第三，“五个值得一游的城市”使比利时成为一个真正的旅游目的地。

“美丽的比利时的三星级城市”概念最终进入荧屏后，反响十分巨大。

具有声像传播能力的电视广告能够以比平面广告更快的速度将一个国家的形象注入人们的头脑。

但是，对于电视这个媒体同样存在误用的危险。这种现象往往在你的视觉材料与对手国家的视觉材料相似的情况下发生。

回想一下你看到过的广告片上的加勒比海诸岛的画面，你能在脑子里把那些棕榈树和海滩区别开来吗？在别人说起拿骚、维尔京群岛或巴巴多斯时，你的脑子里会不会出现同样的明信片？如果它们之间没有任何区别，你的脑子会把所有这些视觉材料全都塞到“加勒比海诸岛”那一档节目里，然后转到别的频道上。

同样的情况也会出现在那些古色古香的欧洲小村镇或是那些面带微笑、向你晃着啤酒杯的村民身上。一架风车抵得上一千幅街景，不管导演拍摄得多么巧妙。



■ 光靠图片不能在人们头脑里树立地位。只有文字才能做到这一点。要想开展一个有效的定位项目，你必须“把图象文字化”。给宣传文字押上头韵也可能是其中一个有效的记忆手段。）

后事如何?

看到这里，你也许想问 ： 说了这半天，为什么有关比利时及其三星级城市的宣传材料仍不多见?

因后来发生的一些事情使这个项目至今没能完全得到实施。整个前后过程对于任何一个正在开展定位工作的人都是个教训。

首先，上述的电视节目正在制作时，萨比纳公司内部发生了人事结构变化。新的管理班子对该项目并不热心，当设在布鲁塞尔的总部要求采取“通往欧洲的门户”战略时，他们很快就默从了。

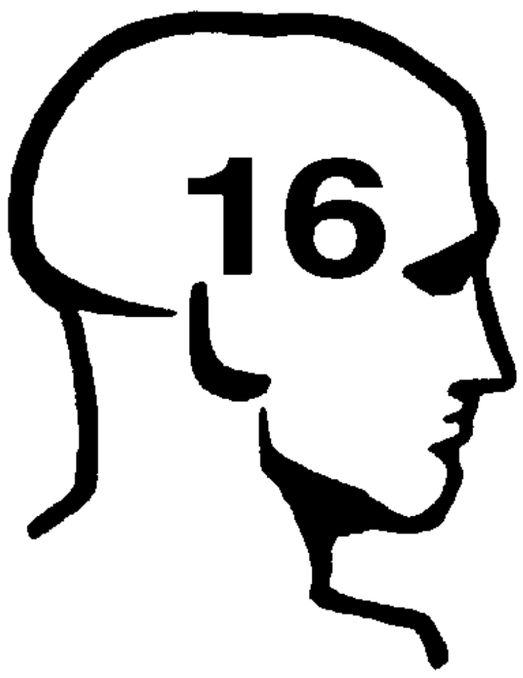
这里面的教训是，一个成功的定位项目要求其负责人长期花大力气投入，无论此人是企业的领导、教会的首领还是航空公司的总裁。争夺游客的头脑和打一场战役的情况十分相似。全军上下每一个成员都必须对战斗目标有一个统一的认识。

另外一个问题出在比利时旅游局身上，出于政治上的原因，它一直理解不了其他城市为何不能成为该项目的一部分，尽管这些城市够不上三星级的水平。

在这个传播过度的社会里，唯一的希望在于简化理念。把别的城市拉进来，只会使问题变得混淆、复杂起来。

这里面的教训是，定位工作也许会要求你极度简化你的传播内容。唯有如此，别无他法。混淆是定位的大敌，简单化则是定位的救星。

■ 今天，乘坐萨比纳公司的飞机或专程去比利时的人不算多，除非正好要去欧共体工作。这太糟糕了。“美丽的比利时”原本能够成为一个有力的旅游定位项目，但它需要进行数十年不断的广告宣传才能达到这个目的。如果我们能从这20年当中学到一样东西的话，那就是持之以恒的力量。



产品定位案例：奶味糖豆

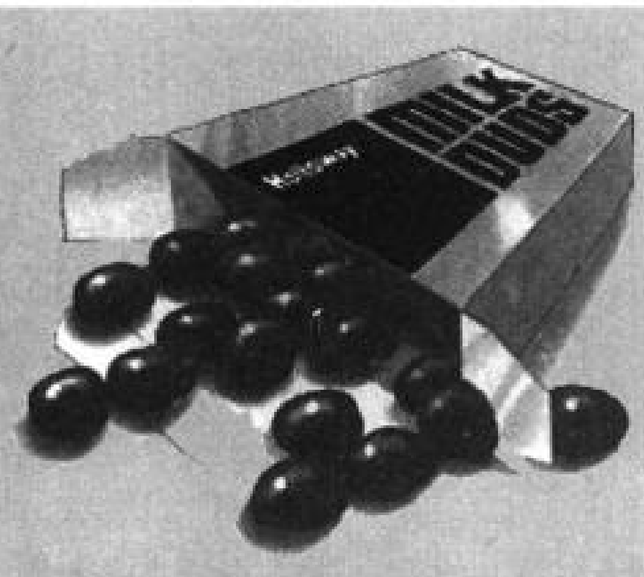
“奶味糖豆（*Milk Duds*）”这个品牌是比阿特丽斯食品公司（*Beatrice Foods*）的产品，它是一种用黄底棕字的小盒包装的糖果，人称“看电影时吃的”，但该公司却想把“奶味糖豆”的业务扩大到年龄更小、爱吃糖的顾客群体中去。

第一步

任何定位项目的第一步都是先了解预期客户的想法。

谁是“奶味糖豆”的预期客户呢？不是那些不知底细的小不点儿。调查结果表明，“奶味糖豆”的最佳预期客户是那些在糖果店里进进出出至少有好几百回的买糖老手。

“奶味糖豆”的正常预期客户年龄为10岁，是些小心、多疑、精明的糖果采购家，他们一向注重物有所值。



■ “奶味糖豆”是一种外裹巧克力的焦糖豆，装在小盒里出售。

大多数定位项目无非是想了解一些显而易见的东西，但你如果过早地把焦点集中在产品本身，就容易忽略那些显而易见的东西。（就像埃德加·爱伦·坡[Edgar Allan Poe，美国早期诗人、小说家，现代侦探小说创始人——译注]笔下的“被窃的信”一样，最明显的东西往往难以找到，因为人们对它熟视无睹。）

在谈到糖果时，预期客户的脑子里会出现什么？不是“奶味糖豆”，尽管10岁大的 普通孩子也许隐隐约约地记得这个品牌。

对大多数10岁的孩子来说，对糖果的向往会立即形成棒状糖的概念。

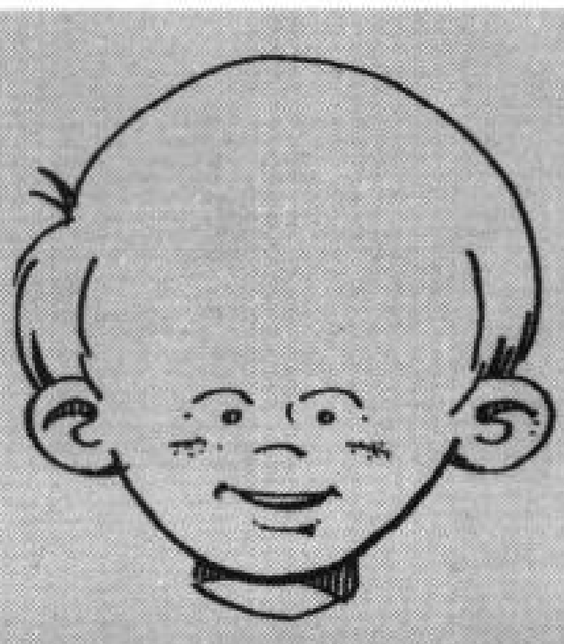
如好食（*Hershey s*）、雀巢、Mounds、杏仁乐（*Almond Joy*）、丽丝（*Reese*）、士力架（*Snicker*）、奶路（*Milky Way*）等牌子的棒状糖。当然，这些品牌——还有其他一些棒状糖果的品牌——全都是花了几百万广告费推出的。

给竞争对手重新定位

由于“奶味糖豆”手里的钱远远不够做这类广告用的，根本不能指望为其品牌树立一个特殊的形象。使“奶味糖豆”深入孩子心目的唯一办法是，设法给棒状糖果类别重新定位。

换句话说，就是设法将其品牌定位成胜过棒状糖的产品，使竞争对手花掉的数百万广告费反过来为“奶味糖豆”作宣传。

■ 10岁的孩子成为“奶味糖豆”广告的宣传对象。把目标限制在一个窄小的范围里通常是寻找有效定位的第一步。像“奶味糖豆”这样的产品也许对每个人都有吸引力（实际上也确实如此），但是，想让你的广告吸引所有人的做法往往是个错误之举。要让成年人间接地获得有关信息。



（光是往人们信息过于拥挤的头脑里塞进一个新名字是不会有什么收效的。）

幸好，在棒状糖竞争中有一个可以利用的明显弱点。你如果注意到现在的“好食牌”棒状糖的大小、形状和价格，就会发现这个明显的弱点。

棒状糖吃不了多久。一个孩子在2.3秒内就能吃掉一根售价30美分的“好食”糖。

爱吃糖的美国孩子内心有一种普遍的不满情绪。棒状糖果长度减一分，这种不满情绪就会增一分：

“我好不容易挣来的零花钱买不了几块这种糖。”

“不是我吃得比以前快了，就是糖比以前短了。”

“现在一块糖眨眼功夫就吃完了！”

这正是棒状糖竞争对手的软如巧克力的下腹。

“奶味糖豆”就不同了。它是用盒子而不是用纸袋包装的，能让孩子吃到15颗包着巧克力、不能一下子吃完的焦糖。

与棒状糖相比，一盒“奶味糖豆”能吃很长时间。（你如果想把一盒糖豆全都塞进嘴里，就只能紧避双唇，否则就会掉出来。）这就是它在电影院里如此受欢迎的原因。

那么，“奶味糖豆”的新定位是什么？

抗吃的糖果

你不知道？在美国，它是比棒状糖更抗吃的糖果。

如果这对你是个显而易见的回答，它对过去做“奶味糖豆”广告的人却不是这样。在前后做了大约15年的“奶味糖豆”电视广告里，一直没有提到过“抗吃”这个概念。

诸位不妨在脑子里过一下一则30秒钟的电视广告，看看“抗吃”这个概念是如何被美化成为10岁孩子而着想的。

1、从前有一个孩子，他有一张大嘴。

（画面上是一个孩子站在一张大嘴旁。）

2、他喜欢吃棒状糖。

（孩子把棒状糖一块接一块地扔进那张大嘴里。）

3、可是，那些糖不抗吃。

（孩子手里的糖没了，大嘴非常生气。）

4、后来，他发现了包着巧克力的焦糖“奶味糖豆”。

（孩子举起“奶味糖豆”，大嘴馋涎欲滴。）

5、大嘴喜欢吃“奶味糖豆”，因为它抗吃。

（孩子把“奶味糖豆”一个接一个地滚到大嘴的舌头上。）

6、（接着，孩子与大嘴齐声唱起歌来，那是广告的主题歌。）

即使棒状糖已成往事，你还能吃到你的“奶味糖豆”。

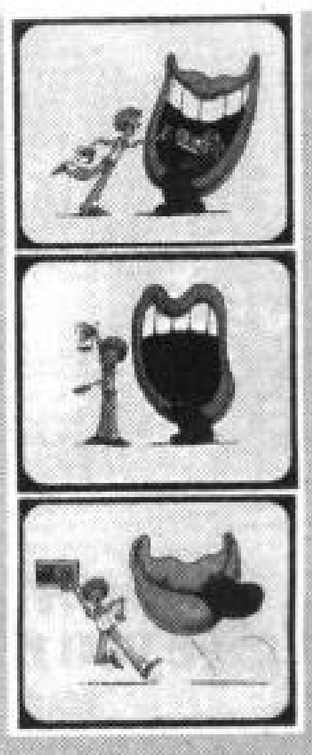
7、 往你嘴里放一些“奶味糖豆”吧。

（孩子和大嘴都笑了起来。）

这管用吗?

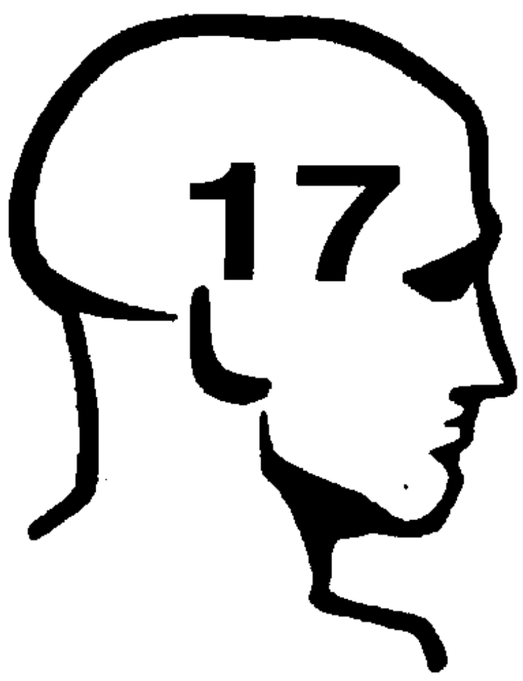
这次电视广告宣传不但扭转了销量下降的趋势，而且在以

■以上是推出奶味糖豆“抗吃”定位的电视广告里的几个镜头。可惜的是，该公司的董事长不喜欢大嘴这个形象，竟然把这个项目取消了。“奶味糖豆”又回到了电影院里。



后的几个月里，比阿特丽斯食品公司销售的“奶味糖豆”超过了以往任何时候。

如果能从“奶味糖豆”的案例中学到什么的话，那就是：定位问题的解决方法一般是从预期客户的头脑里而不是产品中找到的。



服务定位案例：邮递电报

产品（如“奶味糖豆”）定位与服务定位（如西部联盟公司[Western Union]的邮递电报[Mailgram]）之间有什么区别？

区别不大，从战略角度来看尤其如此。大多数区别都是技术性的。

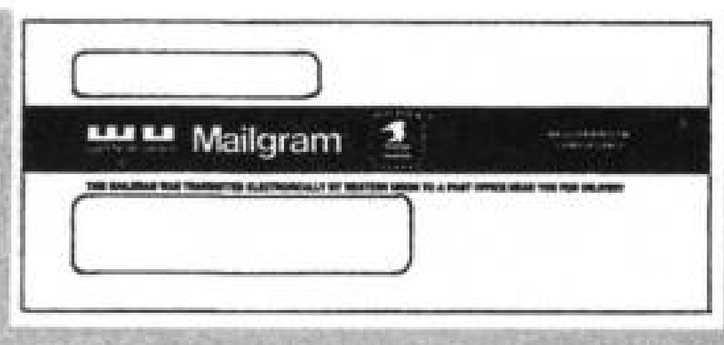
图象与文字

在一则产品广告里，占主导地位的要素通常是画面，即图象要素。在一则服务广告里，占主导地位的要素通常是词语，即文字要素。（因此，你如果看到一则广告上有一幅巨大的汽车画面，就会断定它宣传的是汽车，而不是租车服务。）

在宣传“奶味糖豆”之类的产品时，首选媒体是电视，因为它是一种以画面为主的载体。

如果宣传的是邮递电报之类的服务，首选媒体是电台，因

■ 邮递电报是西部联盟公司与美国邮电局的合作服务项目。



为它是以文字为主的载体。

自然，这些原则有许多例外的情况。如果人人都知道某产品是什么模样，那就没有必要用平面印刷、电视或其他形式的视觉媒体了。

反之，如果一项服务能有效地立意于视觉符号（例如，赫茨租车公司用的辛普森[O. J. Simpson ，美国著名棒球运动员——译注]的形象），视觉媒体往往能够达到宣传效果。

尽管有这些例外，令人吃惊的是，上述有关文字／图象的一般原则往往被人丢在脑后。在一次为邮递电报做的测试里，报纸、杂志、广播和电视四大媒体中最有效的是广播。但是，邮递电报案例是战略，不是媒体。在讨论战略之前，先看一下它的运作原理也许不无裨益。

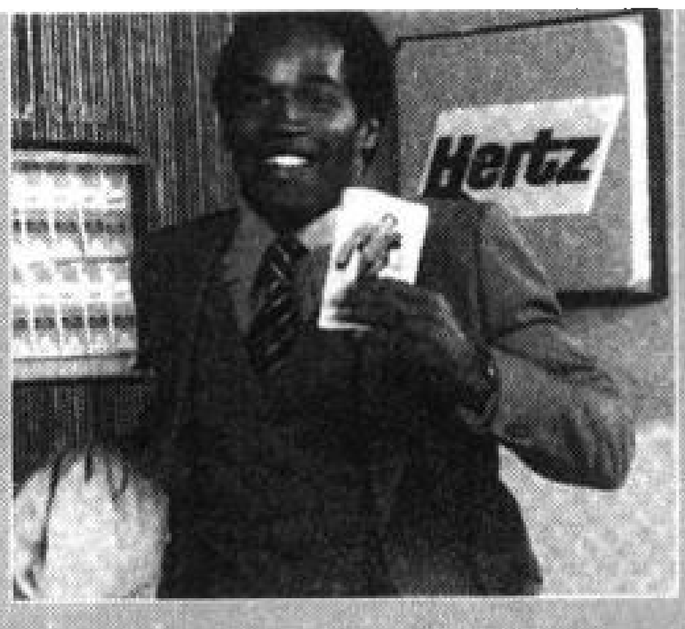
电子邮件

邮递电报是美国最早的电子邮件，它是由西部联盟公司与美国邮电局共同开发、于1970年在有限的范围内试行推出的业务。

你若想发一份邮递电报，可以给西部联盟打电话，由它通过电子设备将信息传递到收报人附近的邮局。邮递电报在发出当天的下一个工作日就能送到。

为了搞明白这项服务在技术上有多先进，诸位不妨看看一封普通的邮递电报从纽约传到美国西海岸的全过程。

■ 图象可能非常便于记忆，但它如果不与文字理念相结合，就会丧失其效力。谁忘得了辛普森在机场上从一个出口跑到另一个出口的场面？可是，赫茨公司想通过它向我们传递什么信息呢？天晓得！



服务定位案例：邮递电报 ● Positioning a Service:Mailgram

1、纽约的客户拿起电话拨通西部联盟公司。

2、西部联盟众多的24小时电话应答中心里的一位接线员记下客户的信息后，将其输入一台由计算机控制的录音机上。

3、在与客户确定了信息内容和收报地之后，接线员按下一个键，信息便被自动送到位于弗吉尼亚州米德尔敦的主机里。

4、主机把信息处理后，再将其传到新泽西州格伦伍德的一个地面站里。

5、信息从这里进入太空，传到离地球22300英里、围绕赤道同步运行的一颗“西星（Westar)”人造卫星上。

6、然后，信息又从人造卫星上传到加里福尼亚州斯蒂尔谷里的一个地面站里。

7、从这里，信息再通过陆地线路（或微波）传到离收报人住处最近的邮局里，在那里由一台高速电传打字机打印出来。

8、然后，有人把这份电报放进一个蓝白两色的专用信封里，通过平常的邮递方式送到加州的收报人手里。

客户除了可以用电话之外，还能通过电传、电传打字电报交换机（*TWX*)、录音磁带、计算机、传真机或通讯打字机发邮递电报。

干吗这样不胜其烦地唠叨这些技术术语？干吗要讨论邮递电报系统中复杂的运行细节？

为了说明一个重要的问题。大多数广告宣传项目向来都是只介绍所提供产品和服务的详细情况。哪项服务越复杂、越是



■ 这就是在邮递电报系统里起着关键作用的“西星”人造卫星。后来，我们拼命劝说西部联盟更名为西星公司，他们拒绝了。再后来，他们就破产了。改个名字就能管用吗？我们认为管用。（当然，“西部联盟”这个品牌今天还在使用，但它只是一项货币划拨系统，早已没了昔日的辉煌。）

有趣，这种情况就越有可能发生。负责推出某产品的营销人员一心只顾提供相关服务，却全然忘记了顾客。其实，按照传统的做法，可以把邮递电报说成是一种“新型自动化计算机电子通讯服务”之类的东西。（西部联盟仅在计算机程序编写上就花了好几百万美元，更不用说在地面站、卫星等设备上花费的巨大开支了。）

低价位电报

不管你投入了多少钱、不管你提供的服务多么有意思，若想使之打入预期客户的头脑，你必须把它同已有的东西联系起来，不能对其完全置之不理。

那么，预期客户头脑里已有的是什么呢？当然是电报。

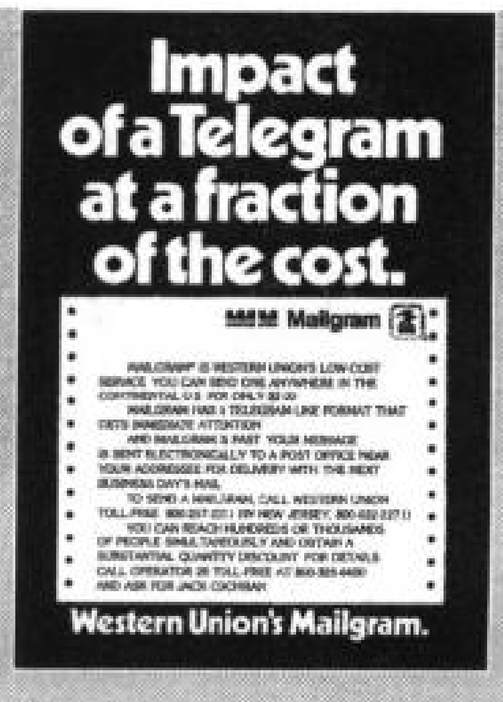
你无论在什么时候提到“西部联盟”这个词组，普通人的脑子里会出现世界历史上那张最出名的黄色信纸。而邮递电报这个品牌里的“报”字只会增强这个认识。

那么，这种新式电报和老式电报之间有什么区别呢？

主要的区别是价格。两种电报用的是同一种格式，都要求立即发出。但是，黄色的老式电报的价格是新的蓝白两色的邮递电报的三倍。

所以，最初为邮递电报设想的定位主题很简单：“邮递电报：少花钱也能发电报。*(Mailgram: Impact of a Telegram at a fraction of the cost.)*”

■ 你不能对预期客户头脑里早已存在的事物置之不理。每当你说起“西部联盟”，大多数人会想到“老式电报”。



就在这时，有人说："别忙。为什么要把邮递电报参照老式电报来定位，它不也是西部联盟的业务吗？干吗要抢自己的饭碗。再者说了，老式电报的业务量正在下降。干吗把邮递电报这样的新式现代化服务同一个风光不再的旧业务作比较？老式电报还在起着重要的作用，但它不是个朝阳业务了。"

这番道理无懈可击。但实际情况往往是，道理未必就是应付人类头脑的最佳战略。再说，这话既然那么有道理，正说明应该对上述主题所表达的概念重新加以考虑。既然手里还有一个同样可取的定位战略，你尤其应该这样做。

快速信件

其实，名字本身就是第二个定位方法。我们可以把邮递电报同美国邮政挂上钩。

然后，假如西部联盟想使邮递电报夺走另外一项服务的业务，通过以下数字就能表明，参照普通的邮政业务给这项新型服务进行定位，结果要好得多。

在最近一年里，有580亿封一类邮件被投进了美国6900万个信箱里，相当于每家每年收到了840个一类邮件。

老式电报只占其中非常小的一部分。

于是推出了第二个主题："邮递电报：传递重要信息的新型快速服务。"

哪种方法更好？尽管它有一些负面因素，定位理论却认为，

■ 我们在公开场合说"老式电报仍然在起重要的作用"，私下却告诉西部联盟的董事长，老式电报注定要完蛋。广告公司必须比这还要圆滑，这就是我们如今当上营销顾问的一个原因。

“低价位电报”有着比“快速信件”更好的发展方向。但是，由于邮递电报可能对西部联盟的未来太重要了，不能只凭主观判断来做出决策。于是，对这两项宣传活动都运用了计算机数据跟踪其试销的结果。

低价位与高速度

由于市场测试本身规模庞大，像皮奥里亚这类的微型市场就根本不考虑在内了。邮递电报的六个试营业城市是波士顿、芝加哥、休斯顿、洛杉矶、费城和旧金山，全是重要的大型通信中心。

谁占了上风？实际上，两项宣传活动都很有效。以下是在这次为期13周的项目里，邮递电报在受试市场里使用数量上升的情况：

宣传快速信件的城市……上升了75%

宣传低价位电报的城市……上升了100%

光凭这些数字就足以证明，“低价位电报”占据了优势地位。但是，真正起决定作用的是受试城市对该产品的认识程度，这个程度在项目开展之前和之后都作了测定。

下面的数字表明，在印刷品和广播广告出现之前，有多少人能够正确地描述邮递电报是什么。

宣传快速信件的城市 …… 27%

宣传低价位电报的城市 …… 23%

从统计学的角度上看，彼此差别不大，表明这些城市的基本情况相当。换句话说，该市场中大约有四分之一的人早就了解邮递电报。

可是，打过这轮广告之后，两组城市之间出现了很大的差别。下面是13周之后，人们对邮递电报的认识程度。

宣传快速信件的城市…… 25%

宣传低价位电报的城市 …… 47%

尽管这也许看上去不可思议，在宣传快速信件的城市里，对邮递电报的认识程度实际上反而下降了，从27%降到了25%。（其实，这在统计学上意义并不大。）

那么，在宣传快速信件的城市里，增加的业务量来自何处？显然来自那些了解邮递电报并且在广告的提醒下使用这项服务的人。

在宣传低价位电报的城市里，情况完全两样。人们对邮递电报的认识程度提高了一倍还多，从23%上升到了47%。

这不仅仅是个大跃进，这些数据还表明，在宣传低价位电报的城市里，邮递电报业务量的增长有可能持续一个更长的时期，远远不止13个星期。

对于老式电报本身还有一个备注。在邮递电报试运行期间，

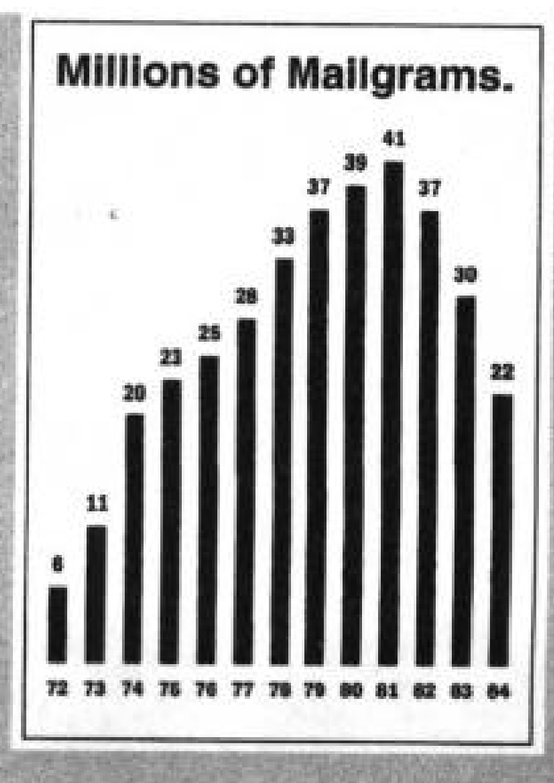
西部联盟还在广告推出之前、其间和之后对受试城市的老式电报业务量进行了检测。他们发现，该业务量相当稳定。现在，该公司觉得，在广告上把邮递电报说成是一种低价位电报，不仅没有影响老式电报的业务量，反而使之有所提高。

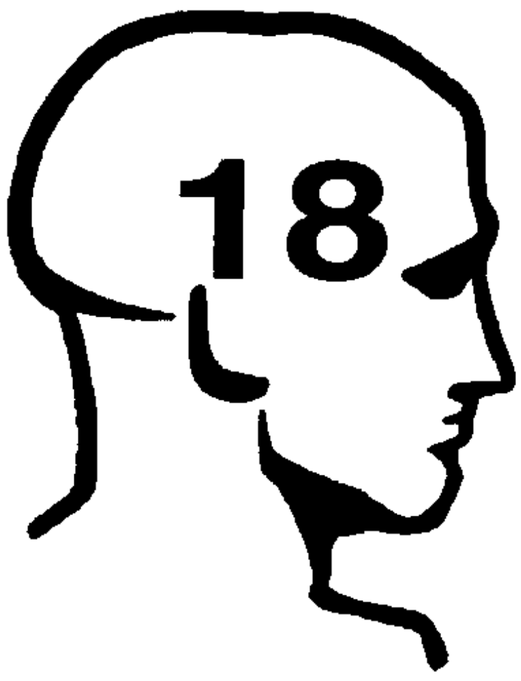
那么，自从广告战略问题得到解决以来，邮递电报又怎么样了呢？大获成功。邮递电报成了西部联盟公司盈利最大的服务项目之一。

营业收入逐年大增。八年期间，邮递电报的营业收入从每年300万美元增加到8000万美元。

但是，有一样没有变。那就是这项服务背后的定位概念。关于邮递电报的每一则广告，无论是报刊、电视还是电台广告都围绕着这样一个基本概念："少花钱也能打电报。"

■ 西部联盟在1981年解除了与我们的合作关系，聘用了另一家广告公司，后者不久便放弃了"少花钱也能打电报"这个战略。结果在以后的三年里，邮递电报的业务量逐年大减。当然，没有一种产品或服务能与世长存。从长期来看，先进的传真和电子邮件已经使邮递电报成了明日黄花。





为长岛的一家银行定位

银行和西部联盟公司一样，销售的都是服务，不是产品。但不同之处是，邮递电报是一项全国性业务，而金融只是一项区域性业务。按照法律，银行通常只限于在一个州、县甚至城市里开展业务。

其实，给一家银行定位就像给一家百货公司、一家日用品商店或任何其他类型的零售企业定位一样。要想成功地为一家零售店定位，必须对其所在地区了如指掌。

长岛银行业的状况

若要了解长岛信托公司（*Lang Island Trust Company*）的地位是如何建立起来的，你应该对这一地区有所了解。

长岛信托公司曾经多年是长岛这个地方的领导银行。它是当地最大的银行，营业点最多，盈利也是最高的。

■ 这一点已不复如此了。如今，花旗银行（Citibank）、大通银行（Chase）、美洲银行（Bank of America）、韦尔斯·法戈（Wells Fargo）、第一银行公司（Bank One）等都在努力发展成全国性的银行。历史告诉我们，这些银行当中只有两家最终会在该行业里占主导地位。（二元法则。）

然而，到了20世纪70年代，长岛银行业的竞争战场发生了剧烈的变化。一项新的法律放开了银行在整个纽约州里开设营业点的数量限制。

从此以后，许多设在纽约市的大银行——如花旗、大通曼哈顿（*Chase Manhattan*）和化学银行（*Chemical Bank*）——在长岛站稳了脚跟。

同时，有大批的长岛居民每天去纽约市，把他们的部分金融业务交给这些银行办理。

但是，大城市银行对长岛信托公司领地的渗入只是问题的一个方面。真正重要的领地是在银行预期客户的头脑里。有一项小小的调查传递了许多坏消息。

确定在预期客户头脑里的位置

现在你可以明白，了解预期客户心里的想法该有多重要了。这不光包括你的产品或服务，还包括竞争对手所提供的产品或服务。

人们的见解往往是凭直觉产生的。大家用不着花十万美元搞调查，就能知道西部联盟是老式电报的化身，也无需做多少调查就能确定“奶味糖豆”、比利时和孟山都公司的位置。

然而更多的情况是，通过正规的定位调研手段来确定你在预期客户头脑里的位置，可能是极其有用的。这样做不但有助于制定战略，还有助于向最高管理部门推销这个战略。（一位在

某公司工作了30年的首席执行官对该公司的看法与一位预期客户的看法显然不会一致，而这位客户在同样的30年里与该公司所打的交道可以用分钟甚至秒来测量。）

“确定在预期客户头脑里的位置”这项工作一般是通过一种叫做“语义分化(*semantic differential*)”的调研方法来完成的。在为长岛信托公司制定定位计划时，使用的就是这种方法。

在语义分化调查中，预期客户拿到一组分项的属性，要求他在各项属性中分别给每一家入选的公司分级排位，一般是从1级到10级。例如，价格可能是其中的一项。在汽车制造业里，卡迪拉克显然会被放在高分段，而雪佛兰会被放在低分段。

在金融业里几乎没有价格这个概念，所以用的是其他项目。入选的有：（1）营业点多，（2）服务项目齐全，（3）服务质量好，（4）资本量大，（5）方便长岛居民，（6）有助于长岛经济发展。前四项是与一家具体银行打交道的基本依据，后两项则是专门针对长岛具体情况的。

在基本依据方面，长岛信托公司的情况十分严峻，因为在这四项里预期客户全都把它排在最后一位。

营业点多

化学银行	7.3
北美国立银行	6.7
欧洲美国银行	6.6
大通曼哈顿	6.4

■ 大多数市场调查明显关心的是顾客和预期客户对公司的评价。顾客对你公司及你的产品或服务的看法实际上并不重要。重要的是如何将你的公司与竞争对手相比较。这就是我们在这些年来大量运用语义分化法的原因。

花旗银行 …… 6.1
长岛信托 …… 5.4

服务项目齐全

化学银行 …… 7.7
花旗银行 …… 7.7
大通曼哈顿 …… 7.6
北美国立银行 …… 7.4
欧洲美国银行 …… 7.3
长岛信托 …… 7.0

服务质量

化学银行 …… 7.2
花旗银行 …… 7.0
北美国立银行 …… 7.0
大通曼哈顿 …… 6.9
欧洲美国银行 …… 6.8
长岛信托 …… 6.7

资本量大

化学银行 …… 8.2
大通曼哈顿 …… 8.2

花旗银行 …… 8.1
北美国立银行 …… 7.8
欧洲美国银行 …… 7.7
长岛信托 …… 7.1

然而，在有关长岛自身的两项里，情况正好相反。

方便长岛居民

长岛信托 …… 7.5
北美国立银行 …… 6.6
欧洲美国银行 …… 5.2
化学银行 …… 5.1
大通曼哈顿 …… 4.7
花旗银行 …… 4.5

有助于长岛经济发展

长岛信托 …… 7.3
北美国立银行 …… 6.7
欧洲美国银行 …… 5.4
化学银行 …… 5.4
花旗银行 …… 5.3
大通曼哈顿 …… 4.9

在与长岛相关的项目里，长岛信托公司升至首位。考虑到名字的威力，这一结果并不令人感到十分意外。

制定战略

长岛信托公司应该何去何从？常识告诉我们，认识自己的长处，改变自己的短处。换句话说，打出广告告诉预期客户，你们有一流的服务、和蔼可亲的出纳，等等。

可是，常识不等于定位思维。定位理论认为，你必须从预期客户主动给予你的评价上着手。

而预期客户给予长岛信托公司的唯一评价是“定位于长岛”。如果接受这个定位，该公司就能把入侵的大城市银行驱逐出去。它的第一则广告推出了这个主题：

既然人在长岛上，干吗把钱存到城里？

把钱放在家门口最保险。别放在城里银行，要放在长岛信托公司里，这样做能为长岛做贡献。

毕竟只有我们在致力于长岛的发展。

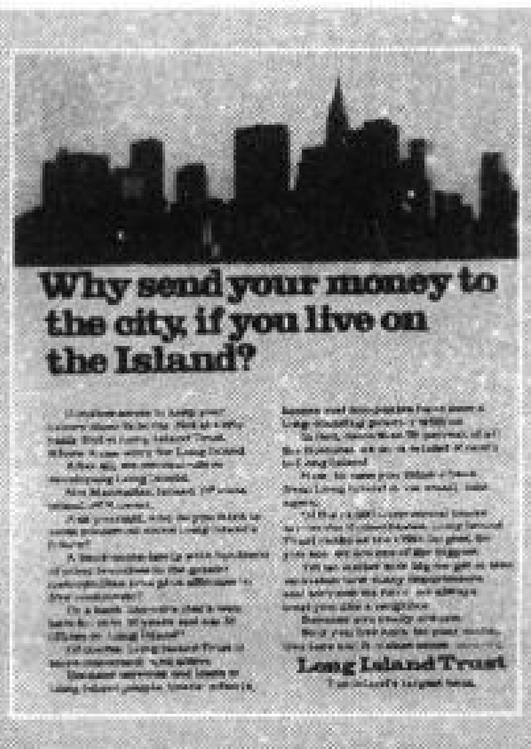
而不是为曼哈顿岛，也不是为科威特附近的某个岛屿。

好好想一想，谁最关心长岛的未来？

难道会是一家刚刚进来、同时又在大都市里拥有数百个营业点外加五大洲分行的银行吗？

还是一家像我们这样扎根长岛50余年、并且在本地开设了33个分理处的银行？

■ 这是长岛信托宣传活动的第一则广告。如果我们在过去的20年里学到了什么东西的话，那就是像这样的营销项目需要更加注重宣传工作。我们本该鼓励该公司的董事长除了接受报界采访之外，还应在电台和电视上大做广告。这场大卫与巨人歌利亚之间的搏斗肯定会成为一则富有人情味的轰动性新闻。


Why send your money to the city, if you live on the Island?

Long Island Trust

第二则广告上印了一张照片，上面是一座带有北美花旗银行标志的大楼和几棵棕榈树。

一家大城市银行（花旗银行的英文名Citibank是城市银行的意思——译注）在拿骚（加勒比海岛国巴哈马的首都——译注）有家分号，那里未必就是你的拿骚（长岛的一个县，与前一个拿骚同名——译注）。

你很可能会发现，它原来是在巴哈马。那是大银行最喜欢的地方之一。实际上，这些跨国机构在巴哈马群岛和开曼群岛注册的贷款资金高达750亿美元。

这本身没什么不对的，只是对你没多大好处，如果你的家在长岛。

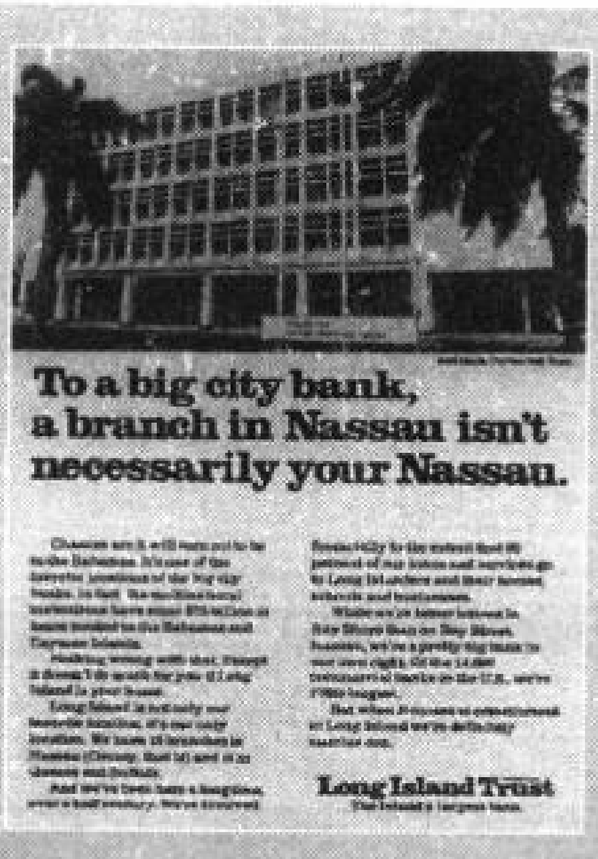
长岛不仅是你最爱的地方，也是我们唯一的落脚点。我们在拿骚（是拿骚县）有18个营业点，在昆斯和萨福克有16个营业点。

而且，我们是这里的老户，住了半个多世纪了。在财务上，我们把95%的贷款和服务项目给了长岛人，给了长岛人的家庭、学校和企业。

这场宣传活动的其他广告也使用了相似的主题：

“这是一座漂亮的旅游城市，但你会在那里与银行打交道吗？”

“对一家城市银行来说，真正重要的岛是曼哈顿岛。”（一幅小小的长岛画面被放在一幅巨大的曼哈顿画面旁边，



■ 这是长岛信托系列宣传中的第二则广告。对一个在纽约州格雷特内克拥有住房的人来说，拿骚是一个征收房地产税的县制。对曼哈顿的一个银行家来说，拿骚是巴哈马的一个岛屿。

显得微不足道。）

“如果遇到困难时期，那些大城市银行会不会一走了之？”（回到城里去。）

15个月之后，又进行了同样的调查。请看，长岛信托公司的地位在每一项里有了多大改善。

营业点多

长岛信托	7.0
北美国立银行	6.8
化学银行	6.6
花旗银行	6.6
大通曼哈顿	6.1
欧洲美国银行	6.1

在“营业点多”一项里，它从最后一名跃居首位，尽管其他银行有更多的营业点，比如，化学银行在长岛的营业点是长岛信托的两倍以上。

服务项目齐全

花旗银行	7.8
化学银行	7.8
大通曼哈顿	7.6
长岛信托	7.3

■ 这是长岛信托宣传系列中的第三则广告。就在此时，纽约市遇到了严重的财政困难。这则广告暗示的是，纽约市也许想动用你的存款来填补它预算上的窟窿。


The city is a great place to visit, but would you want to bank there?

Long Island Trust

北美国立银行 …… 7.3
欧洲美国银行 …… 7.2

在“服务项目齐全”一栏里，长岛信托上升了两位，从第六位升至第四位。

服务质量

花旗银行 …… 7.8
化学银行 …… 7.6
大通曼哈顿 …… 7.5
长岛信托 …… 7.1
北美国立银行 …… 7.1
欧洲美国银行 …… 7.0

在“服务质量”一栏里，长岛信托也从第六位上升到了第四位。

资本量大

长岛信托 …… 7.0
化学银行 …… 6.7
花旗银行 …… 6.7
北美国立银行 …… 6.6
大通曼哈顿 …… 6.6

■ 长岛信托公司如今已不复存在，它被一家更大的银行兼并了。但愿这场宣传活动能抬高它的身价。

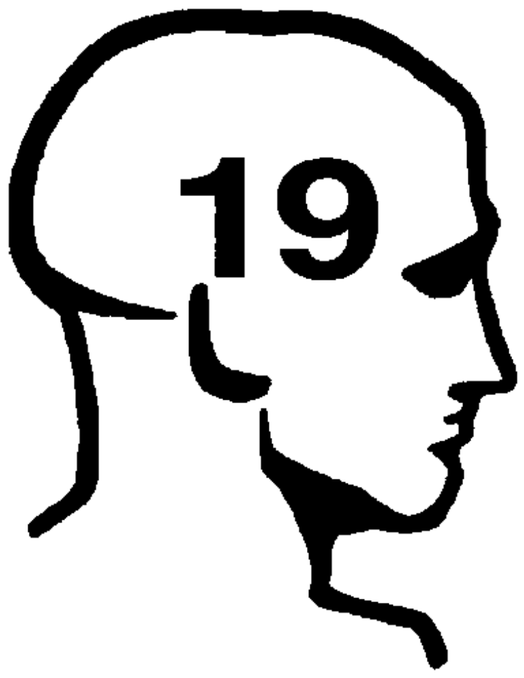
欧洲美国银行 …… 6.4

在“资本量大”一项里，长岛信托从末位跃升至首位。

这些结果不仅能在调查中看到，也能从各个营业点里看到。“在这家首先提出并得到广泛认同的定位概念的广告公司的帮助下，”长岛信托的年度报告说，“我们这家得天独厚的银行——长岛信托公司——树立了长岛人的长岛银行的地位。人们对这次宣传活动的反应是迅速而又令人满意的。”

你也许会认为，一家银行宣传它为之服务的地区，这不是个明摆着的理念吗。的确如此。

但是，最好的定位理念往往就是这么简单，简单到了大多数人对之熟视无睹的地步。



给天主教会定位

本书是一本讨论广告的著作，但它原本也可以写成一本有关宗教的著作。

这个想法是不是太牵强了？

不完全是。因为任何宗教的实质都是传播，从教义到教士到信众都是如此。

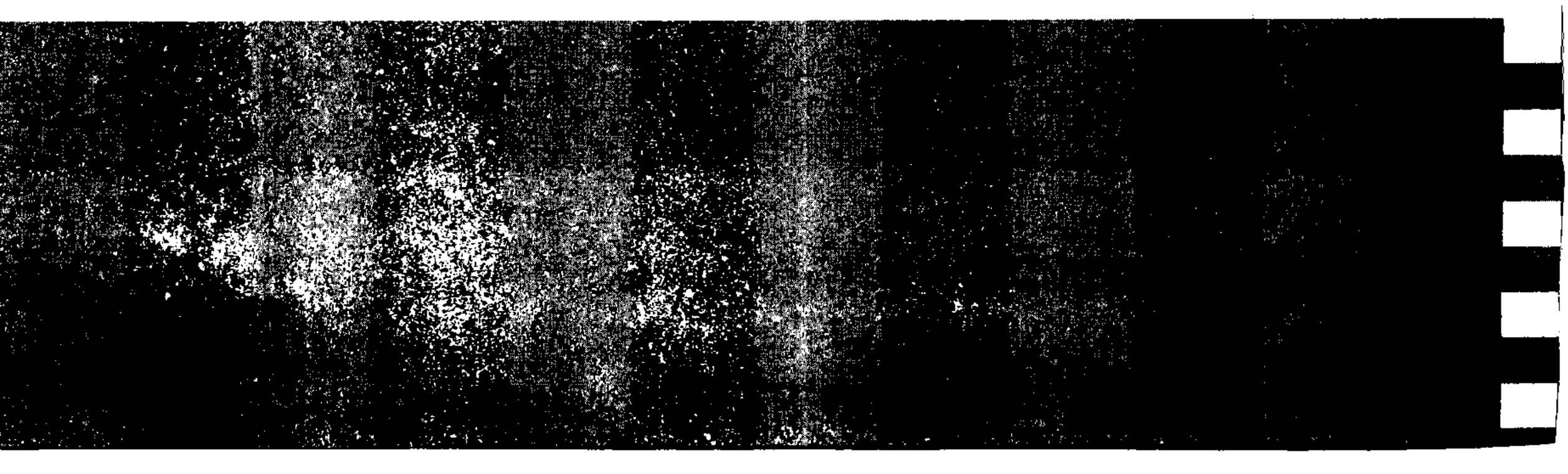
问题不在于神学教义的完美精深或信徒们的缺陷，而在于教士。

教士如何把传播理论应用到传教实践中，这对宗教教诲信徒的方式有很大的影响。

身份危机

不太久以前，定位思维被应用到了天主教会上。换言之，这个庞大的机构对其传播问题的处理方式，如同他们属于一家大公司一样。

这个要求不是教皇或哪个红衣主教委员会提出的，而是出



自一个非神职人员的团体，该团体非常关心一位著名神学家所谓的“某种身份危机（*crisis of identity*）”问题，他是响应第二届梵蒂冈公议会（Vantican Ⅱ，1962—1965年召开，会议强调各派合一，提出加强舆论宣传工作——译注）的改革者而提出这个问题的。

问题很快就暴露出来了：即使从最乐观的方面看，天主教会的传播工作也是杂乱无章的。

尽管教会花了很大力量进行技术上的改进，那些宣传项目缺少一个强有力的中心主题，或者说没有任何连续性。（在传播过度的电子时代里，这是一个特别严重的问题。）

这就如同通用汽车公司没有整体的广告宣传计划一样。所有的宣传工作都来自各地的经销商，有些做得不错，而更多的人则做得一团糟。

大量的问题可以追溯到第二届梵蒂冈公议会。

在那次“打开窗户”之前，这个兼办慈善事业的教会在其忠实信徒的心目中占据着一个明白无误的地位。过去，在大多数人看来，天主教会是教律法的教师，特别注重各项法规和奖惩，无论是老人还是年轻人，一律照章办事。

第二届梵蒂冈公议会把天主教从律法与秩序维护者的地位上拉了下来。许多规章制度被认为是多余的而加以取缔。礼拜仪式和方法被随意改动。灵活性取代了恪守常规。

可惜的是，在进行这些激烈的改革时，罗马没有广告经理。没人对所发生的一切进行总结并且用简洁的语言提出一个计划

来解释这些新动向。

这一缺乏“共同的”行动的传播项目持续了几年，可以理解的是，天主教会始终没有看到解决这个问题的机会。

失去影响

令人感到痛苦的是，人们对于改革后的新教会应该是什么样子没有一个明确的见解。

信徒们悄悄地问道“你如果不是律法教师(*teacher of the law*)，那是什么？”

第二届梵蒂冈公议会结束以来，对此没有一个现成的简单答案，也没人试图在信徒头脑里——更不用说在教士的头脑里——给教会重新定位。

由于得不到回答，混乱乘机而入，许多人则抽身而去。

天主教徒参加弥撒的比例头一回降到了50% 以下。

教士、修女和修士的数量比十年前减少了20% ，在俗人员则减少了60%。

最后一组统计数字尤其重要。天主教会目前是“美国社会中最大的道德权威团体”。(这是基督教新教神学家彼得·伯杰[Peter Berger]最近给它戴上的头衔。)

然而，在24000名影响很大的高级管理人员应《美国新闻与世界报道》之请，对主要机构之社会影响作出的评价中，天主教会和其他有组织的教会毫无希望地落在最后一位上。(见下

页表中所示。）

显然，天主教会的道德权威地位没有得到很好的宣传。

劳工联盟 …… 66%
电视 …… 65%
最高法院 …… 65%
白宫 …… 54%
报纸 …… 47%
政府机关 …… 46%
联邦参议院 …… 43%
联邦众议院 …… 36%
工业 …… 33%
财经机构 …… 25%
民主党 …… 22%
杂志 …… 20%
教育机构 …… 18%
政府内阁 …… 18%
广播电台 …… 15%
广告公司 …… 15%
共和党 …… 8%
有组织的教会 …… 5%

教会的作用是什么？

“天主教会在现代世界上的作用是什么？”

这个问题问过教士、主教和非神职人员，答案却是千差万别。

有人说用一两句话回答不了。有人说答案不止一个。（还记得“人人满意”陷阱吧？）

公司管理人员对这类问题通常都能给出答案。如果你问通用汽车公司的经理，他们完全可能把自己看做是世界上最大的汽车制造商。各公司经常要花几百万元去设法找出自己产品的实质，并且用“比白色还要白”或者“消灭蛀牙是佳洁士的追求”之类的话把这些实质传播出去。

天主教会必须用简单、明确的字眼回答这个尚未得到答案的问题。它还得把答案放进一个完全统一的宣传项目里。然后，它还得以一种令人耳目一新的方式把这个项目在全体教徒当中开展起来。

对一家公司来说，制定一个树立形象的项目的必要条件通常是，回顾一下过去的做法，直到找出自己的基础业务是什么为止。这就要求它审视过去的各种计划和项目，看看哪些发挥了作用，哪些没有效果。

在天主教会的案例中，你必须回到两千年前，追溯它走过的历程。除了往年的年度报告之外，你还得依靠圣经来寻

找答案。

在为教会的作用寻找一个简单明了的表达方式的时候,《福音书》里有两段明确的陈述也许能提供答案。

首先,《马太福音》里记述道,耶稣在世上传道期间,上帝谕示人类要聆听他的备受爱戴的儿子传授福音(《马太福音》第17章第23节)。

第二,耶稣在离开人间的时候指示门徒把从他那里听到的一切告诉所有的人(《马太福音》第28章第19节)。

福音教师

从圣经上可以明确地看到,耶稣把教会看作是“福音教师*(teacher of the word)*”。

既然他是“上帝之子”,我们必须认定他的话是永世的福音。耶稣的教诲不只是向当时的人说的,也是对今世的人说的。

所以,这些教诲中的寓意必然放之四海而皆准,而且永远不会过时。它们既简单又深邃。基督通过这些教诲为古往今来的人提供了思想和行动的源泉。

因此可以说,现在宣讲这些福音的人应当而且能够把这些旧信息以一种新的形式在他自己的地方、自己的时代、用自己的方式传播开来。

于是,这个历程的回顾使人们确定了教会的作用,即让耶稣活在子子孙孙的心中,让子孙后代用他的教诲来解决自己遇

到的问题。

从许多方面来看，第二届梵蒂冈公议会似乎都在把天主教会往回拉，而不是指引它向前，即从“律法教师”变成“福音教师”。

对于这么一个复杂的问题来说，上述答案似乎过于简单，而且几乎是显而易见的。

的确如此。过去的经验告诉我们，定位工作就是寻找那些显而易见的东西，它们是最容易传播的概念，因为它们对信息接受者的意义最大。

可惜的是，显而易见的概念同时也是最难认识到和最难传播的东西。

人的大脑一般都崇尚复杂的东西、蔑视显而易见的东西，认为它们太简单了。例如，许多天主教教士推崇由一位叫艾弗里·杜勒斯（*Avery Dulles*）的著名神学家提出的有关教会作用的定义。他提出：

教会的作用不是一个，它要扮演六个不同的角色。

定位的实现

一旦找到这个显而易见的概念，下一步就是寻找实现它的方法。

首先也是最重要的一步是进行布道培训。要想起到“福音教师”的作用，教士必须具有远远胜过常人的口才，必须成为

远远胜过他人的布道家。(如今，最好的宗教演说家不是在教堂里，而是在礼拜天早晨的电视里。)

除了布道培训之外，还应该看一部名叫《回归初始(*Return to the Beginning*)》的入门电影。

任何重大宣传工作开头往往需要搞一些戏剧化的东西以吸引人们的注意。在这方面的工作中，电影是一种十分理想的、用以唤起人们情感的媒介。(这也是电视在推销新产品方面功能如此强大的原因。)

还可以在宣传活动中采取许许多多的其他手段，但全都要围绕教会是“福音教师”这个主题来精心策划和运用。

这其中的要点是，定位战略一旦确定，就为该组织的所有活动指明了方向，即便像天主教会这样一个庞大、复杂的组织也是如此。

结果如何?

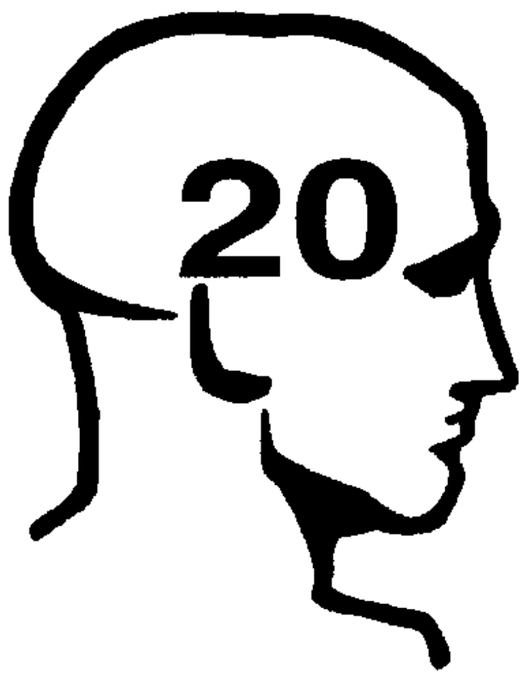
毫无结果。

要想说服天主教会的管理层实施这个解决其问题的方案实在是太难了。

主教们不光拒绝听俗人建议他们如何管理教会，而且，这个方案在他们看来过于浅显，浅显得无法接受。简单的东西不像复杂的东西那样引人关注。

我们会再写一本书讨论这一点的，这里就不提了。

■ 现任教皇把天主教会又带回到了因循守旧的过去。我们不久就会看到下一位教皇将何去何从。



给你自己和你的职业定位

定位战略既然能用来推销产品，为什么不能用来推销你自己呢？

没有道理不这么做。

所以，让我们来回顾一下定位理论，看看它能否运用到你个人的职业上。

给你自己下定义

你是什么样的人？人和产品都犯一个毛病：认为自己能为所有的人干所有的事。

这里面的问题在于预期客户的头脑。人们很难把一个概念同每一种产品联系起来；如果是两个、三个甚至更多的概念，就更不可能了。

定位工作中最难的一点是，选定某个具体的概念，把它与自己联系起来。你如果想打破预期客户对你漠不关心的壁垒，就必须这么做。

你是什么样的人？你在生活中的位置是什么？你能用一个概念来概括你自己的位置吗？要是能的话，你能通过自己的职业来确立这个位置并加以利用吗？

大多数人没有足够的信心为自己确立一个概念。他们犹豫不决，指望别人来给自己下定义。

“我是达拉斯最好的律师。”

是吗？假如我们在达拉斯法律界做一次调查，你的大名会被别人提到多少次？

“我是达拉斯最好的律师”，这个地位的确立需要有一定的天份和运气，但更要靠战略。其中的第一步是，找出你将用以建立这一长期地位的概念。这可不容易，但其回报也许十分可观。

要能犯错误

任何值得一做的事情都值得去乱做一气。如果是不值得做的，那就根本不该去做。

反过来说，如果是件值得一做的事情，而你却等到你能做得尽善尽美以后才去做，因而迟迟不动手，你就可能永远都做不成了。

因此，任何值得一做的事情都值得去乱做一气。

如果你试过多次并且偶尔取得成功，你在公司里的名声可能很好；如果你害怕失败因而只做有把握的事情，你的名声可能反而不如前一种情况。

人们至今还记得泰·科布（*Ty Cobb*，美国著名棒球运动员，曾创偷垒记录——译注），他偷垒134次，成功了96次（70% 的成功率），却忘了麦克斯·凯里（*Max Carey*），此人在53次偷垒中成功了51次（成功率高达96%）。

埃迪·阿尔卡罗（*Eddie Arcaro*）可能是有史以来最伟大的赛马骑师，但他一连失败了250次后才获得第一次胜利。

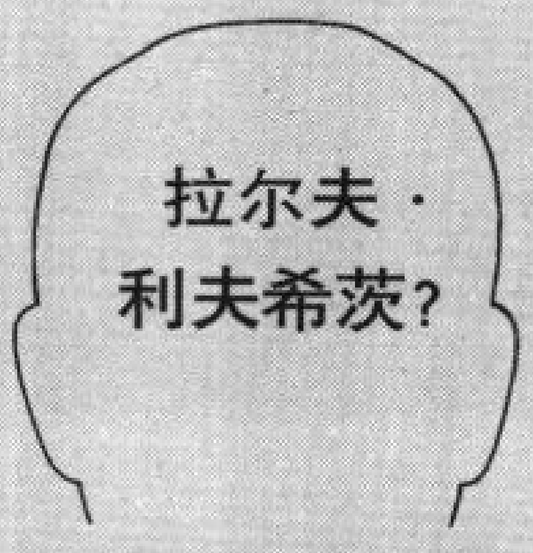
要起一个合适的名字

有谁还记得莱奥纳德·斯莱（*Leonard Slye*）？在他改名为罗伊·罗杰斯（*Roy Rogers*，美国牛仔影星，擅长唱歌，后改行经营快餐店——译注）之前，几乎无人知道他；此举乃是成为电影明星的重要一步。

那么，马里恩·莫里森（*Marion Morrison*）呢？他的原名放在一个膘悍的牛仔身上有点儿女人气，因此他改名为约翰·韦恩（*John Wayne*，美国电影演员，擅长扮演西部英雄——译注）。

还有伊苏尔·达尼埃洛维奇（*Issur Danielovitch*）？他先是改名为伊萨多·德姆斯基（*Isadore Demsky*），后来又改为科克·道格拉斯（*Kirk Douglas*，美国当红男影星——译注）。

小奥利弗·温德尔·霍姆斯（*Oliver Wendell Holmes Jr.*，生前曾任美国联邦最高法院法官——译注）说过："命运给他起了个常见的名字，是为了把他掩藏起来。"



■ 你如果叫拉尔夫·利夫希茨（Ralph Lifshitz）该怎么办？你会像拉尔夫·利夫希茨那样把名字改成拉尔夫·劳伦吗？别太肯定。多年来，我们曾建议许多商界人士改名字，至今还没有一个听我们劝的。

普通法赋予你起任何名字的权利，只要你不是为了诈骗或做假。所以，别给自己起名为麦当劳，然后去开一家汉堡包店。

同样，你如果是个政客，别把名字改成“没人叫过的(*None of the Above*)”。卢瑟·诺克斯(*Luther D. Knox*)在参加竞选路易斯安纳州州长的预选时，通过法律手续给自己改了个这类的名字。可是，一位联邦法官把这位“名字没人叫过的”先生从候选人名单里划掉了，理由是此举有欺骗的嫌疑。

避开“无名”陷阱

许多商界人士本人及其企业都身受首字母缩略化之苦。

年轻的管理人员发现，最高层经理们在自己名字里通常都使用首字母，如：J·S·史密斯、R·H·琼斯。于是，他们也在备忘录和信件里这样做了起来。

这样做是错的。你只有在人人都知道你的情况下才能这样做。如果你正在步步高升，如果你试图让最高管理层牢牢记住你的名字，你需要的是一个名字，不是一组缩略字母。出于完全一样的原因，你的公司也应如此。

把你的名字写在纸上，看着它：罗杰·P·丁克莱克(*Roger P. Dinkelacker*)。

从心理角度来分析，这样的名字是在告诉管理部门：我们是一家好大的公司，而你的职位却那么微不足道，所以你必须用这个“P”来使自己区别于雇员中也叫罗杰·丁克莱克的人。

不一定。

如果你的名字叫什么约翰·史密斯或玛丽·琼斯（这些都是英语国家最常见的名字——译注），那你可能确实需要在姓名中间加一个字母，使你区别于其他叫约翰·史密斯或玛丽·琼斯的人。

如果是这么回事，那你真正需要的是一个新名字。混淆不清是成功定位的大敌。你不可能让人“牢牢”记住一个太常见的名字。别人怎么能把约翰·T·史密斯和约翰·S·史密斯区分开来呢？

人们不会去费这个事，只会把你同别人混为一谈。这样，“无名”陷阱就又捕捉到了一个受害者。

避开“产品延伸”陷阱

如果你有三个女儿，你会把她们叫做玛丽1、玛丽2和玛丽3吗？还是恰恰相反，给她们起名叫玛丽、玛丽安和玛丽琳？

你如果在你儿子的名字上添上个“小”字，这对他毫无用处。他理应有一个独立的形象。

在演艺界里，你必须在公众头脑里留下一个轮廓清晰形象，甚至可能连你赫赫有名的姓氏都不该用。

如今，影星莉莎·米奈丽（*Liza Minnelli*）比他母亲茱迪·迦兰（*Judy Garland*，美国电影女演员、歌手——译注）过去的名声还要大。她如果叫莉莎·迦兰，在刚出道时会遇上麻

布什
戈尔

■ 这个问题值得多加探讨。如果父子或母女二人同时出名，称“小”的那位通常会因福得祸。[如弗兰克·西纳特拉和小弗兰克·西纳特拉父子。]但另一方面，家族品牌也可以代代相传，并且在传承过程中变得极有影响力。在政界尤其如此。诸位都亲眼看到了像罗斯福、肯尼迪、布什和戈尔等家族品牌的威力。

烦的。

歌星小弗兰克·西纳特拉（*Frank Sinatra Jr.*）就是一个受产品延伸式名字之害最大的例子。他刚出道时确实受到过两次打击。

听到小弗兰克·西纳特拉这个名字，听众会想："他不会像他父亲唱得那样好。"

由于你有了先入为主的想法，他当然唱得不行了。

出于同样的道理，小威尔·罗杰斯（*Will Rogers Jr.*，其父威尔·罗杰斯是上世纪初美国著名幽默演员——译注）这个名字对他自己也没有多大帮助。

找匹马骑着

有些雄心勃勃、头脑聪明的人在发现自己身陷一个前景暗淡的处境时通常会怎么办？

他们会更加努力。他们想用工作更长的时间、投入更多的精力来加以扭转。成功的秘诀是，一刻不停地拼命干，把工作做得比别人好，名望和财富自然会来到你身边，对吧？

不对。更加努力地工作很少会成为通往成功之路，干得更加聪明才是更好的办法。

这又是"勤能补拙"的那一套老话。管理人员往往不懂得如何干自己的工作。

他们推销自己的战略往往建立在一个天真的假设上，即能

力和努力才是最重要的。于是，他们更加埋头苦干，等待哪一天有人会把魔棒点在他们的肩膀上。

可是，那一天很少会来到。

事实是，通往名望和财富的道路很少能从自己身上找到。唯一有把握获得成功的方法是，为你自己找匹马骑。你内心可能很难接受这一点，但人生的成功更多是要靠别人为你做些什么，而不是你能为自己做些什么。

肯尼迪说的不对（他的原话是：不要问国家能为你做什么，要问你能为国家做什么——译注）。别问自己能为公司做什么，要问公司能为你做什么。所以，你如果想最大限度地利用你的职业为你提供的机会，就得睁大双眼，找一匹马替你出力。

1、 第一匹马是你所在的公司。

你公司的发展方向是什么？或者问得不那么礼貌些，它究竟有没有发展方向？

有太多的优秀人物认为自己前景光明，从而陷入了注定要失败的境地。但失败至少会给你第二次机会。更糟糕的是，公司发展的机会则要少得多。

如果你上了失败者的船，无论你有多么出色都无济于事。“泰坦尼克”号上最好的船员到头来也得和最差的水手上同一条救生艇，而且他还得有幸露出水面才行。

光凭你自己做不到这一点。如果你的公司没有出路，不如去找一家新的。即使不总能找到像 IBM 或施乐这样的大公司，

微软
英特尔
思科
雅虎!
甲骨文
戴尔
星巴克
沃尔马
家庭用品

■ 你如果能早早把宝押在上面这些公司身上，现在不发财才怪呢。

也必须要比一般人找的公司强得多。

把宝押在成长性好的行业上，如计算机、电子、光学、通信这样的朝阳行业。

而且别忘了，所有类型的软服务（*soft service*）都比硬产品发展的快得多。因此，要关注那些金融、租赁、保险、医药、财务和咨询服务公司。

要记住，你在夕阳产品方面的经验会使你对完全不同的产品领域视而不见，尤其是各类服务。

等你改换门庭，加入一家从事朝阳行业的公司后，别只顾问它现在能付你多少工资。

还要问它今后可能会付给你多少。

2、第二匹马是你的上司。

你心里对你的公司是怎么问的，同样对你的上司再问一遍。

他或她有没有前程？如果没有，谁会有出息？要永远争取在你能找到的最精明、最出色、最有能耐的人手下干。

翻翻成功人士的传记，你会惊奇地发现，有多少人是靠紧跟别人最后爬上成功阶梯的。从第一个分给他们做的苦差事到最后成为大公司的总裁或首席执行官，都是这样干出来的。

然而，有些人确实愿意在无能的人手下干。依我之见，这些人是觉得在一束枯萎的花里，一朵鲜花会显得更加夺目。但是他们没有想到，最高管理层如果对某个业务部门不满意的话，往往会把整束花一起扔掉。

找工作的人可以分成两类。

一类人对自己的特长看得太重。他们往往会说："你们的确需要我，因为你们在我的特长方面很弱。"

另一类人说的话则恰好相反："你们在我的特长方面很强。你们做得太棒了，而我正想和最好的人共事。"

哪一类人更有可能得到这份工作？没错，是后一类人。

另一方面，尽管这听上去有点奇怪，最高管理层见得更多的却是前一类人，即那些想成为专家的人，最好再配上相应的头衔和工资。

拉尔夫·沃尔德·爱默生说过："把眼光放远（*Hitch your wagon to a star*, 直译是: 把你的马车拴在星星上——译注）。"这在当时就是个好建议，如今意义更大。

如果你的上司能取得成功，你也很有可能取得成功。

3、第三匹马是朋友。

许多商界人士有数不清的私人朋友，却没有一个生意上的朋友。有私人朋友虽说是件大好事，何况他们有时还能帮你买台便宜的电视机或送给你孩子一副吊裤带；但是在找一个更好的工作这件事上，他们通常对你不会有太大的帮助。

人一生中的大多数重大转折之所以发生，是因为有商界朋友的推荐。

你在公司外面的商界朋友越多，你就越有可能最终找到一个称心如意、名利双收的工作。

光交朋友还不够。你还得牵出友谊这匹马，间或操练它一番；否则的话，在你需要它的时候反而会用不上它。

如果有位十年没见的商界老友打电话约你吃午饭，你知道会发生这两种情况：（1）你得为这顿饭买单;（2）你的朋友要找工作。

你在要找工作的时候再用这种办法，往往已为时太晚。利用友谊这匹马的方法是，定期与你所有的商界朋友保持联系。

把他们可能感兴趣的文章从杂志上撕下来寄给他们（包括广告剪报），如果他们被提升了，给他们写封贺信。

再有，别以为人们总能看到以这样或那样的方式提到他们的文章。不一定。如果有人寄上一份他们可能没有看到的这类材料，他们总会心存感谢的。

4、第四匹马是好点子。

维克多·雨果在临终前一天晚上的日记中写道:“每当一个想法到了该出现的时候，什么也阻挡不了它，哪怕是世上所有的军队加在一起也不行。”

人人都知道，在帮助你登上第一把交椅方面，一个好点子比其他任何东西都管用。但是，人们有时对好点子的期望值太高。他们不光想要一个非常好的点子，而且希望别人都认为那是个非常好的点子。

世上根本就没有这样的点子。如果你想等到一个好点子能被人接受后才用，那就太晚了。别人会赶在你前头用上它的。

用几年前人们谈论性交的话来说就是：只要已经进去了，那就是快要出来了。

要想骑上“点子“这匹马，你得做好受人奚落和反驳的准备。你必须准备好逆势而行。

你如果不打算冒风险，不打算受到纷至沓来的非议，就不会第一个提出新点子或新概念。

而且，你要耐心等待你的时机到来。

对于定位概念也是如此。有争论，就能使一个点子存活下去、被人们挂在嘴边。

有关定位的文章刊登在《广告时代》后没多久，利奥·格林兰（*Leo Greenland*）就撰文谴责两位作者。但“专家和迷信家”却是他不得不用的两个还算好听的评语。

就连世界上最受推崇的广告公司总裁也出面用了一个词来概括我们的定位概念。

“胡说八道，”比尔·伯恩巴克（*Bill Bernbach*）在全美广告商联合会在霍姆斯特德举行的一次会议上如是说。

“一项原理是否可行的一个标志，”用心理学家查尔斯·奥斯古德（*Charles Osgood*）的话来说，“是它所受之反对的强烈与持久的程度。”“在任何一个领域里，”奥斯古德博士说，“如果人们认为某个原理显然是胡说八道、不堪一击，他们往往会对它置之不理。反过来，如果该原理很难驳倒，而且使人们开始怀疑起自己的某些可能关系到个人名声的根本观念，他们就不得不想方设法挑它的毛病了。”

决不要害怕与人交锋。

如果没有阿道夫·希特勒，温斯顿·丘吉尔会怎么样？我们都知道这个问题的答案。阿道夫·希特勒被消灭后，英国公众立刻就把温斯顿·丘吉尔赶出了首相府。

一个点子或概念如果没有受到一点儿抨击，那就根本不叫点子，而是母爱、苹果馅饼和国旗，对于这些，谁也挑不出毛病来。

5、第五匹马是信心。

对别人以及别人提出的点子要有信心。超越自我并且到外面寻找你的财富之重要性，从下面这个倒了大半辈子霉的人的经历中就能看出来。

此人名叫雷·克罗克 *(Ray Kroc)*，在他遇到这两兄弟之前已近暮年，并且一事无成，而这两兄弟却改变了他的生活。

因为这两兄弟有一个好主意，却没有信心。于是，他俩没要几个钱就把自己的点子连同名字都卖给了雷·克罗克。

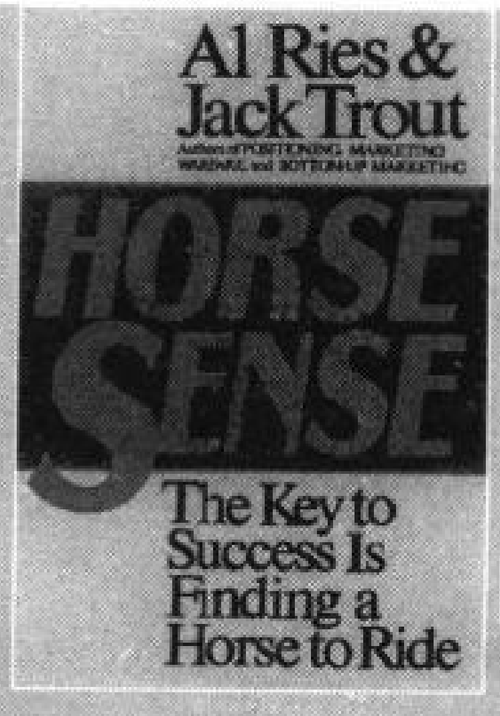
如今，雷·克罗克可能是美国最富有的人，身价高达数亿美元。

那两兄弟是谁？他们是麦当劳兄弟，每当你吃一份以他们的名字命名的汉堡包时，就会想起它代表了一个外行的眼光、勇气和恒心，是他把麦当劳办成了一个成功的连锁企业。

而不是那两位叫麦当劳的人。

6、第六匹马是你自己。

■ 1989年，我们把这一章扩展成一本书，书名叫《实用常识》(Horse Sense，此名含有双关义，也可以理解为“骑马常识”——译注)，但卖得不好。教训：我俩在讨论自我激励方面不够资格。不如让位给托尼·罗宾斯（Tony Robbins）和汤姆·彼德斯（Tom Peters，此二人均为美国当代企业管理方面的著名理论家——译注）。



这是最后一匹马，它能力低下、不好驾驭而且秉性乖戾难测。但是，人们经常想去骑它，尽管骑得好的人寥寥无几。

那匹马就是你自己。光靠自己单枪匹马地干，也许能在生意或生活上获得成功，但这并非易事。

生意就像生活本身，是一项社会活动，既要有合作，也要有竞争。

以销售为例。你不会把东西卖给自己，必须有人来买才行。

所以要记住，获胜次数最多的未必是体重最轻、脑子最聪明或体质最棒的骑师。最好的骑师赢不了比赛。

赢得比赛的通常是骑着最好的马的那位。

所以，要给你自己找匹马骑，并且让它拼命地跑。



通往成功的六个步骤

定位项目如何开展？

这不是件容易事。人们往往会没有好好了解问题就开始着手寻找解决方案。在按部就班地了解自己的处境之前，最好不要急于得出结论。

为了帮助你进行这个思考过程，下面是六个能够使你开动脑筋的问题。

不要误会了。这些问题问起来容易，答起来可难。它们经常会引出一些让你反省自我的题目，以检验你的胆略和信念。

1、你处在什么位置上？

定位是一种逆向思维。它不是从你自己开始，而是从预期客户脑子里的观念开始。

它不是问你自己怎么样，而是问你在预期客户心目中已有的位置。

改变人们的想法在我们这个传播过度的社会里是一桩极其

艰巨的任务。发现现有的东西则要容易得多。

在确定预期客户头脑里的现状时，重要的是别让公司的私利妨碍你。要从市场上而不是营销经理那里去寻找“我们现在的处境如何？”这问题的答案。

如果搞这项调研要花几个钱，那就花好了。该花的钱就得花。现在能确切地发现自己的处境，胜于以后到了无可救药的地步才醒悟过来。

视野要宽，必须综观全局，而不是只见树不见林。

萨比纳公司的问题不在这家航空公司身上，而是在比利时这个国家身上。

“七喜”的问题不在预期客户对柠檬－青柠饮料的态度上，而是在可乐类饮料在人们心目中占据的压倒性的地位上。对许多人来说，“给我来一杯可乐”意味着他们要的是可口可乐或百事可乐。

七喜公司宏观地看问题，这使它能制定出非可乐宣传项目并获得成功。

如今的大多数产品都像非可乐宣传活动开始之前的“七喜”那样，在大多数预期客户头脑里的位置十分薄弱，甚至没有立足之地。

你现在必须要做的是，把你的产品、服务或概念与人们头脑里现有的东西挂上钩，以此来设法打进去。

2、你想拥有什么样的位置?

在回答这个问题时，你可以拿出你的水晶球，从长远的角度设想一下你想拥有的最好的位置。关键词是“拥有”。从一开始就宣传某个定位，而实际上又不可能做到，因为别人早就占上了，像这样的定位项目实在太多太多。

福特公司没能成功地为“埃德塞尔”型轿车定位，其中一个原因就是，汽车购买者的脑子里根本没有第二辆镀得铮明瓦亮的中价轿车的位置。

另一方面，理查森·梅里尔公司 *(Richardson Merrill)* 在试图打进感冒药市场、与“康泰克”和“德里斯坦”抗衡的时候，明智地避开了直接对抗的局面，让那两家去争夺日用药市场，它自己却选择了为Nyquil抢占“夜间感冒药”的位置。

结果,Nyquil成了该公司最近几年来推出的最成功的产品。

有时，你可以有过高的要求。你可以想拥有一个过于宽泛的定位，一个无法在预期客户头脑里立足的位置。即使做得到，它也抵挡不住Nyquil之类定位窄小的产品的进攻。

当然，这是个“人人满意”陷阱，这方面的例子之一就是一种叫做“莱茵黄金 *(Rheingold)*”的啤酒做的著名广告宣传。这家啤酒公司想抢占纽约市劳动阶层市场。(鉴于这个阶层里有好多人啤酒喝得很多，这个目标定的还是不错的。)

于是，该公司制作了一些绝妙的广告，宣传意大利人喝“莱

茵黄金”、黑人喝“莱茵黄金”、爱尔兰人喝“莱茵黄金”、犹太人喝“莱茵黄金”，等等。

结果，这些广告非但没有吸引每个人，反而一个人也没吸引到。原因很简单：偏见是人类的通病，一个民族喝“莱茵黄金”的事实肯定不会打动另一个民族。

事实上，这场宣传的唯一结果是，使纽约每个民族的人都对它退避三舍。

就在“莱茵黄金”一蹶不振的时候，沙弗啤酒公司（*F&M Schaefer Brewing Company*）却成功地在纽约啤酒客当中确立了“沙弗”啤酒的地位，它用的是那个有名的口号：“唯一一种喝了还想喝的啤酒。”该公司认识到“酒量大”的定位是可行的，便立即动手抢占了下来。

你在自己的生涯里，也容易犯同样的错误。你如果想去适应所有的人，到头来会什么也不是。还不如把自己的专长集中在某一点上，树立自己是某方面专家这个独一无二的地位，而不是一个样样都会的通家。

今天的劳务市场属于那些能够把自己定位成有一技之长的人。

3、谁是你必须要超过的？

假如你提出的定位会同一个在营销上领先的企业直接对抗，那就别提它了。绕开一个障碍胜过克服它。退回来，再去找一

个别人还没有牢牢占领的位置。

你在从自己的角度上审视形势要花多少时间，就必须也花同样多的时间从对手的角度来考虑形势。

如果光从自己的角度看问题，橄榄球是个很容易赢的体育项目。要想得到六分，只需抱着球跑过对方的球门线就行了。

橄榄球不好打的原因不是得分问题。（或者说，给定位下定义的问题。）它不好打是因为在你和球门线之间还站着11个人呢。（建立这一定位的问题。）

与对手搏斗也是大多数营销战场上的一个主要问题。

4、你有足够的资金吗?

成功定位的一大障碍是，企图做不可能做到的事情。想在人们头脑里占上一席之地是要花钱的。确立地位要花钱，地位确立之后想要维持下去也要花钱。

眼下，市场上的嘈杂声实在太大，争夺预期客户头脑的仿效产品和拾人牙慧的公司也实在太多。想引人注意越来越难了。

在仅仅一年时间里，一个普通人的脑子就要接触到大约20万条广告信息。你如果知道一则每30秒收费24300美元在超级杯赛上播出的广告只占其中的二十万分之一，就会发现广告主面临的不利因素肯定很大。 这就是像宝洁这样的公司为什么是个十分可怕的对手之原因。它在拿一项新产品打赌时，往桌子上拍出2000万美元，然后扫视一下对手们说 ：“你们下注

吧。”

你如果没有足够的钱去超出这些噪音，就等于听任世界各地和宝洁一样的公司从你手里夺走你想出的点子。对付噪音问题的一个办法是，缩小你面临的问题的地理范围，即一个市场一个市场地推出新产品或新概念，而不是一下子在全国或全球范围里铺开。

在资金有限的情况下，宁可在一个城市里花过头，也比在几个城市里都没花够强。你如果能在一个地方取得成功的话，以后总能在其他地方开展这个宣传活动的，前提是第一个地方要选得合适。

你如果能在纽约（它是美国第一大威士忌消费地）成为头号威士忌经销商，就能把该产品推向美国其他地方。

5、你能坚持下去吗?

你可以把我们这个传播过度的社会看成是一个不停变化的大熔炉，一个想法取代另一个，层出不穷，令人眼花缭乱。

为了应付变化，从长计议十分重要。确定你的基本定位之后，就要坚持下去。

定位是一个累计的概念，是一种注重广告长期特性的思想。

你必须年复一年地钉在那儿。大多数成功的公司很少改变一个有效的计划。那些“万宝路”牛仔骑着马走进夕阳的镜头，你看了多少年了？佳洁士与蛀牙作了这么多年的斗争，如今已

经进入了第二代。正是由于变化，公司必须比任何时候更加从战略的角度来考虑问题。

除了极少数的例外，企业应该几乎从不改变自己的基本定位战略，改变的只是战术，即那些用以实施长期战略的短期策略。

这里面的窍门是，确定长期的基本战略并加以改进；寻找新的方法使它受人瞩目；设法去掉那些令人乏味的地方。换句话说，就是找出新方法让罗纳德·麦当劳（*Ronald McDonald*，即麦当劳汉堡包店门前和广告中做商标用的那个人物形象——译注）最终表演吃汉堡包。

在人们头脑里拥有一个位置，如同拥有一片有价值的地产。你一旦放弃了它，就可能发现再也无法把它弄回来了。

“产品延伸”陷阱就是个恰当的例子。你在搞产品延伸时，实际上是在削弱你的基础地位。一旦失去它，你就会像脱锚的船一样漂泊不定。

利维公司把产品延伸进了休闲服领域，后来发现它在牛仔服领域的基础地位让“标明设计师（*designer label*）”的牛仔服给挖了墙角。

6、你与你自己的地位相称吗？

有创新精神的人往往反对定位思维，因为他们认为它限制了创造能力。

你是怎么看的？的确如此。定位思维就是限制创造性。

最大的传播悲剧之一就是，看着一个组织有条不紊地遵循一套谨小慎微的计划程序，通过各种图表和报表来完善它，然后将其战略交给“有创意的人”去执行，由后者来发挥其技能，而战略则消失在一片技术迷雾之中，再也辨认不出来了。

这样的机构不如将其战略画在活动挂图上来执行，也比花成千上万的钱去搞有创意的广告强。

“艾维斯在租车业里仅排第二位，但为什么还要找我们？因为我们工作更努力。”这听上去不像是在做广告，而是像陈述营销战略。实际上，它既在做广告，又在陈述营销战略。

你为自己打的广告与你的地位相称吗？比如，你的打扮能不能向人表明你是个银行家、律师或艺术家？

或者说，你那身有独创精神的打扮会不会有损于你的地位？

创新精神本身毫无价值可言，它只有在为定位目标服务的时候才能发挥其效应。

外人的作用

人们有时会提出这样的问题：我们是自己干还是请别人来为我们干？

这个经常受到聘用的别人就是广告商。广告商？谁会需要麦迪逊大街上的那些广告贩子的帮助？

人人都需要。但只有富人才出得起请广告公司的钱，其他人只能学会如何自己干，学会如何用那些只能从外人那里得到的无价的东西。

外人能提供些什么呢？一种叫做“无所知”的东西。换句话说，也就是客观性。

外人由于对一家公司的内情一无所知，因而对外部的情况即预期客户头脑里的情况看得更加清楚。

外人自然能适应由外及内的思维方式，而内部的人则更适应由内及外的思维方式。(难怪客户有时会与他们的代理商产生矛盾。)

客观性就是由广告、营销传播或公关等公司提供的关键因素。

外人不能提供的是什么？

一言以蔽之：魔力。有些公司经理认为，广告公司的作用是挥挥魔棒就能让预期客户立刻蜂拥而来买他们的产品。

这根魔棒当然就叫“创意”，它是头一回打广告的广告主四处寻觅的商品。

人们有一种普遍的观点，认为广告公司善于“创意”，而最好的广告公司满脑子都是一种叫做“创意”的东西，能够随时运用到它们的广告方案当中。

在广告界，也有人说某某广告公司非常有创新能力，本事

大到能把稻草变成金子。

如今，你也许听说过它们，因为它们有一个非常独特的名字：侏儒怪有限公司（*Rumplestiltskin*，德国民间传说中能把亚麻纺成金子的怪物——译注）。

这个传说还在流传。即使到了今天，有人仍然认为广告公司有化腐朽为神奇的创造力。

这不是事实。广告公司才做不到这些呢。它们如果真的能行，早就去纺稻草而不搞广告了。

如今，创意已经寿终正寝。麦迪逊大街上现在玩的游戏名字叫定位。

■ 我们说错了。创意并没有寿终正寝；它还在麦迪逊大街上四下滋生蔓延。尽管人人嘴上都挂着“定位“这个词，我们仍然不太敢肯定许多广告商是否知道这个词的真正含义。



定位游戏的玩法

有些人玩不好定位游戏，因为他们太依赖字面意义。他们认定词是有含义的。他们的生活让韦伯斯特先生（*Noah Webster*，美国著名词典编纂家——译注）给统治了。

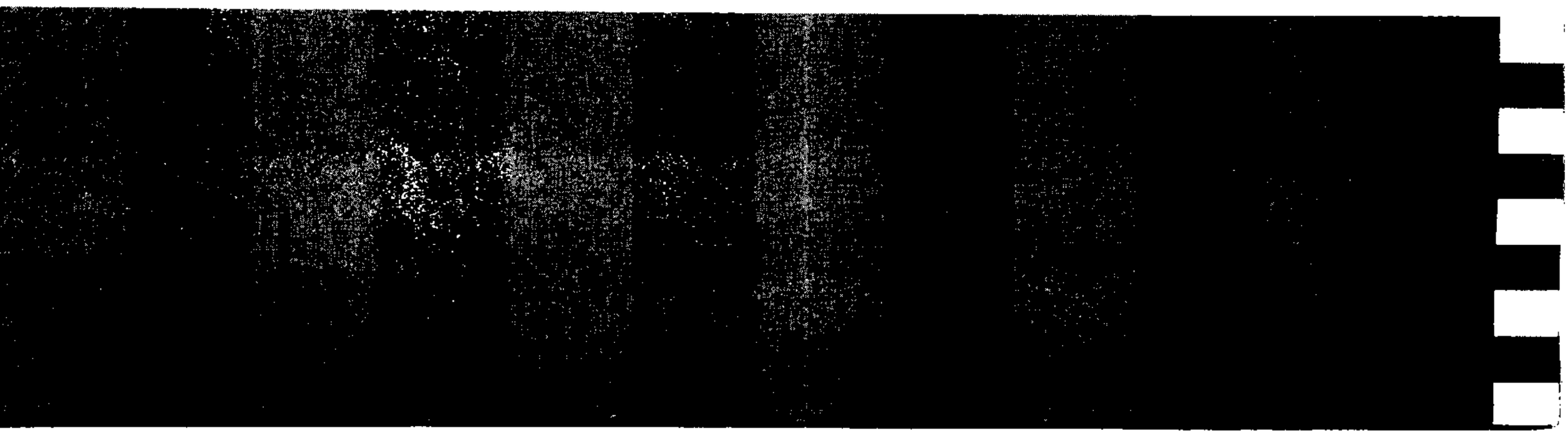
必须理解字意

普通语义学家已经说了好几十年了：词无定义。意义不是在词语里，而是在使用这些词语的人身上。

糖罐在放上糖之前只是个空罐；同理，词语在人们使用它并赋予它意义之前是没有含义的。

你如果往一只漏罐里倒糖，糖是存不住的。给一个靠不住的词添加含义，其结果也是如此。最好还是扔掉那个靠不住的词，换一个新的。

“大众汽车”一词包含不了中型豪华轿车这个概念，所以，你得扔掉这个漏糖罐，换个新罐：“奥迪（*Audi*）”，这个词更适合容纳上述概念。你不能坚持认为，那车是在一家大众汽车



公司的工厂里生产的，它就得叫“大众”。顽固的意识是通往定位成功之路上的障碍。

如今，要想获得定位成功，头脑要变得十分通达。你必须能选择和使用那些不把历史书和词典放在眼里的词。

我们不是说那些传统的和现成的意义不重要。恰恰相反，你必须选择那些能引发出你想传达之意义的词。

你怎样给波兰这样的国家定位呢?

有关波兰人的笑话太多了，这些笑话弄脏了名叫波兰的这只糖罐。因此，你首先得给这个坐落在维斯瓦河与奥得河畔、拥有华沙和什切青等城市的美丽国家改个名字。

但是，这样做合乎职业道德吗？这个国家毕竟就叫波兰。

是吗？别忘了，词语是没有意义的。它们是些空容器，得由你往里面加上意义才行。你如果想给一项产品、一个人或一个国家重新定位，往往得首先换个容器。

从某种意义上说，每项产品或服务都是“带包装的商品”。如果它是装在盒子里出售的，它的名字也就变成了外面的盒子。

必须理解人

词语是触发器，它们能触发埋藏在人们头脑里的意义。

当然，人们假如能明白这一点，给一项产品重新命名或给汽车选择一个“野马 *(Mustang)*”之类的情感性字眼就毫无优势可言了。

可是，事实并非如此。大多数人的脑子都不太正常。他们的精神不完全失常，也不完全正常，而是介乎二者之间。

脑子正常的人和不正常的人之间有什么区别呢？脑子不正常的人都做些什么？创立了普通语义学理论的阿尔弗雷德·科日布斯基（*Alfred H. Korzybski*，波兰裔美国哲学家，普通语义学创始人——译注）解释道，精神不正常的人是那些企图使现实世界适应自己头脑里的想法的人。

认为自己是拿破仑的精神病人想让外部世界去适应他这种观念。

精神正常的人则不断分析现实世界，然后使自己头脑里的想法去适应现状。

这对大多数人来说实在太麻烦了。此外，有多少人愿意不断改变自己的观点去适应现状呢？

让现实去适应自己的观点则要便当得多。

脑子不正常的人拿出了观点之后再去寻找事实来“证实”它。或者甚至更常见的是，他们接受与自己观点最相近的“专家”的意见之后，再也不去关心事实究竟是如何了。（即口头相传的词义。）

至此，你看到人们在心理上认为正确的名称的威力会有多大。头脑能使现实世界去适应名称。同一辆车叫“野马”会让人觉得比它叫“乌龟”模样更帅、脾性更野、跑得更快。

语言是大脑的通货。你在考虑概念时操纵词语；选择了正确的词语，就能影响思维过程本身。（作为人脑是“用词语思考”

而不是通过抽象思维来思考的证据，不妨了解一下人们是如何学习语言的。要想说一口流利的外语，比如法语，你必须学会用法语来思考。）

但在这方面也有限制因素。如果一个词离现实太远，人脑会干脆拒绝使用它。尽管牙膏皮上写着一个“大”字，但除了生产商之外，人人都叫它一“小管牙膏”。尽管牙膏皮上写着“经济型”，人人却都说它“大”。

必须对变化持谨慎态度

发生变化的事物越多，它们就越保持原状不变。可是，人们现在都有一种万物恒变的错觉。世界上的变化好像一天比一天快。

几年前，一项成功的产品或许能畅销50年甚至更久，之后才逐渐退出市场。如今，产品的市场周期要短得多，有时可以不以年计，而是以月计。

新产品、新服务项目、新市场甚至新型媒体不断诞生、长大，接着就被人遗忘，一个新的周期随即开始。

过去，一个成年男子每星期理一次发；如今却是每一个月甚至两个月才理一次。

过去，与大众沟通的途径是大众化杂志；如今却是电视网络；将来则可能是有线电视网。如今唯一恒久不变的似乎就是变化本身。生活如万花筒般瞬息万变，新花样层出不穷、转瞬

即逝。

变化已经成为许多公司的生存方式。可是，难道变化就是唯一能跟上变化的途径吗？事实好像恰恰相反。

眼前一片狼藉，全是各公司为了跟上变化而仓促上马的项目的废墟：胜家公司（*Singer*）试图在家庭用品方面大展宏图、RCA 公司试图在计算机领域大发其财、通用食品公司试图使其快餐店遍地开花，且不提还有数以百计的公司纷纷抛弃自家的本名，去追逐昙花一现的缩略名称。

在此同时，由那些坚持发挥自身最佳特点、不乱阵脚的公司发起的项目都获得了巨大的成功。梅塔格公司（*Maytag*）的耐用品风行天下、沃尔特·迪斯尼公司的魔幻乐园游人如织、雅芳公司（*Avon*）的化妆品顾客趋之若鹜。

再以麦琪淋为例。30 年前，头一批获得成功的麦琪淋品牌针对黄油给自己定位。一则典型的广告说道："口味和价格高昂的黄油一样。"如今管用的是什么招数？竟然还是那些战略。奇峰公司（*Chiffon*）的广告说："欺骗'大自然母亲'可不对。"

如今，要想玩好定位游戏需要具备哪些条件呢？

要有眼光

变化是时间大海上的波浪。从短期来看，这些波浪会造成动荡和混乱。从长期来看，那些潜流则要重要得多。为了应付变化，你必须有长远的眼光：确定你的基础业务并且坚持到底。

改变一家大型公司的发展方向如同让一艘航空母舰转向，它要走出一海里远，方向才能有所改变。如果转错了方向，纠正所需的时间甚至会更长。

要想定位游戏玩得成功，你必须决定你的公司今后要干什么，不是下个月或下一年而是今后五年甚至十年的计划。换句话说，一家公司不能转动方向盘去迎接每一次新浪潮，而是必须朝着正确的方向前进。

你必须要有眼光。把自己的位置定在一种应用范围过于狭窄的技术、一项行将过时的产品或一个有缺陷的名字上是不明智的。

最重要的是，你必须能够看到行之有效和行之不远的战略之间的区别。

这听上去很简单，其实不然。在大好形势下，每一种战略似乎都管用。等到形势急转直下，好像什么都无济于事了。

你必须学会把自己的努力同整个经济大势区分开来。许多营销专家的成功是由于得益于命运的慷慨垂顾。要小心，今天表演着呼拉圈的营销天才，明天就有可能去领救济金。

要有耐心。明天的太阳将照在那些今天做出正确决策的人身上。

一家公司如果把自己朝着正确的方向定了位，就能顺应变化潮流而行，及时地利用那些天赐良机。不过，机遇一旦降临，公司必须迅速行动。

要有勇气

在回顾领先地位如何建立的历史（从巧克力业中的好食公司到租车业中的赫兹公司）时，常见的线索不是营销技巧，甚至也不是产品创新，而是在竞争对手的地位确立之前抢先一步。用过去的军事术语说，就是在营销上领先的公司“尽可能地以最多的人马最先进入阵地”。领导者通常是在形势未定的时候就投入了营销资金。

例如，好食公司因为自己在巧克力业中占据了十分强大的地位，便认为无需再做任何广告了；而像马耳斯（***Mars***）这样的竞争对手就吃不起这样的老本。

等到好食公司最终决定打广告时，为时已晚了。“好食”牌巧克力棒已不是销量最大的品牌，甚至连前五位都排不上。

可以看出，建立领先地位靠的不仅是运气和时机，还要靠趁别人守株待兔时积极进取的意愿。

要客观

要想在定位时代获得成功，你必须心怀坦荡，在决策过程中努力排除一切虚荣心，因为它只能掩盖问题的实质。

定位过程中最重要的方面之一就是，要能够客观地评价产品，并且了解顾客和预期客户是如何评价这些产品的。

你还要记住，没有篮板是打不成篮球的。你需要有人把你的想法传递出去。一旦你觉得自己想到的那个简单的点子能够解决你的问题时，你已经失去了某样东西。

你失去的是你的客观性。你需要别人从新的角度来评价你的所作所为，反之亦然。

定位就像打乒乓球一样，最好由两个人来玩。本书由两个人合写绝非偶然。好点子只有在相互交换意见的气氛中才能得到改进和完善。

要简单化

如今，只有一目了然的点子才能行得通。过量的宣传反而会妨碍除宣传之外的任何其他事情取得成功。

可是，一目了然的东西并非总是一目了然。“老板”凯特林（***Kettering***）在通用汽车公司设在代顿的研究中心大楼的墙上挂了一块牌子，上面写道：“问题一旦得到解决就变得简单了。”

“来自加利福尼亚的提子干——大自然生产的糖果。”

“汁多肉厚的盖氏汉堡——不装罐的罐装狗粮。”

“宝宝乐——泡泡口香糖里的第一美味（***Bubble Yum. Number yum in bubble gum***）。”

这些就是如今行得通的简单点子，即以直截了当的方式加以应用的、用简单的词语表达出来的简单概念。

解决问题的方法往往简单得让成千上万的人对其视而不见。

但是，如果一个点子显得非常巧妙或复杂，我们就该小心了。它也许行不通，因为它不够简单。

科学史就是世界上各种各样的凯特林们为复杂的问题找到简单答案的历史。

一家广告公司的头头曾坚持让他的业务经理把营销战略贴到每份广告设计的背面。

这样一来，如果客户问那则广告能达到什么目的，负责该广告的业务员就可以把设计图翻过来，给客户念一下附在背后的战略。

可是，广告应该简单到它自身就是战略的程度。

这家广告公司犯了一个错误：它把设计图用反了。

要精明

刚开始玩定位游戏的人常常说："这太容易了。只要找到一个能居为己有的位置就行了。"

说它简单是对的，但说它容易则不对。

难就难在要找到一个既无人占领又有效的位置。

例如在政界，建立一个极右翼（保守地位）或者极左翼（社会党地位）位置很容易。你肯定能给自己确立其中的一个。

但有得也会有失。

你必须做的是，在左右两翼之间的中心附近找到一个空当。你必须在自由派当中显得有点保守，在保守派当中显得有点开

放。

这就需要有高超的克制能力和精明之处。生意场上和生活中的大赢家都是那些在两极中间而不是边上找到空当的人。

有时，你可能会在定位上取得成功，在销售上却归于失败。这种情况也许能称作是“劳斯莱斯思维方式”。

“我们是本行业里的‘劳斯莱斯’”这话当下在商界里经常能听到。

你知道劳斯莱斯轿车每年能卖掉多少辆吗?

屈指可数，每年只能卖掉几千辆，相比之下，卡迪拉克的销量为近50万辆。（在当今英国竟能看到阿拉伯文的“劳斯莱斯”广告，真是叫人大跌眼镜。可是，它每辆要卖到六万美元甚至更多<大多数都在六万以上>，所以市场十分狭小。）

卡迪拉克和劳斯莱斯都是豪华型轿车，但两者之间却有着天壤之别。对于普通购车人来说，劳斯莱斯车遥不可及。

而卡迪拉克轿车则和米切劳以及其他高档产品一样，并非空中楼阁。成功定位的秘诀是，在以下两方面保持平衡：（1）独一无二的定位，加上（2）广受青睐。

要有耐心

有钱在全国范围推销新产品的公司寥寥无几。

但是，它们寻找能够使其品牌获得成功的地方，然后再扩展到其他市场里去。

地域式推销是一种办法：使产品在一个市场里站住脚后，再推到下一个市场上去，由东往西或由西往东推进都行。

分阶层推销是另一种办法：远在“万宝路”香烟成为全国头号品牌之前，菲利普·莫里斯公司先在大学校园里使它成为销量最大的香烟。

序岁式推销是第三种办法：你在某个年龄段的人当中树立一个品牌后，再向其他年龄段推进。“百事一代”就是一例。百事可乐公司先使其产品在年轻人当中站住脚，在他们长大之后继续从他们身上获利。

分销也是一种推销技巧：“威娜（*Wella*）”洗发系列最初就是通过美容店销售的。产品一旦站住脚，再通过日用化工品商店和超级市场销售。

要有全球观念

不要忽略全球化思维的重要性。公司如果只把眼光放在本国客户身上，就会忽视法国、德国和日本客户。

营销正在变成一场世界性球赛。在一国拥有某个定位的公司现在发现，它能利用这一定位打入另一个国家。IBM 公司拥有大约60%的德国计算机市场。你感到意外吧？这其实没什么。IBM 50% 以上的利润来自美国境外。

公司在开始全球性经营时，往往发现自己在名称问题上遇到了麻烦。

这方面典型的例子是美国橡胶公司，这家跨国企业同时还销售许多不是用橡胶制造的产品。把公司名字改成“尤尼罗亚尔”，便树立了一个可以在世界各地使用的新的公司形象。

要为“他人”着想

营销人员分两种，一种“为己”，一种“为他”。

“为己”型营销人理解不了这一新概念的本质：即不要在销售经理的办公室里给产品定位，而要在预期客户的头脑里给产品定位。

“为己”型营销人成群结队地参加各种关于自力更生的研讨会，他们深信有了合适的动机，没有办不到的事情。

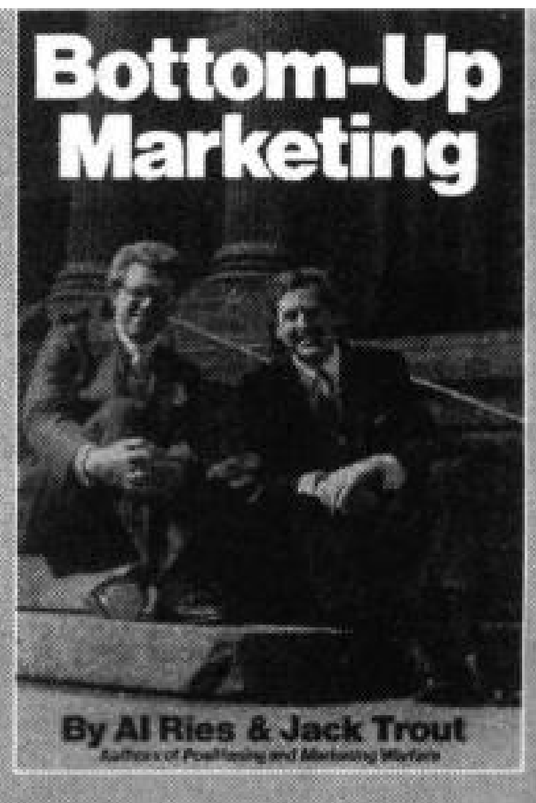
“为己”型营销人个个能言善辩。“我们有意志，我们有决心，我们工作努力，我们有强大的销售队伍，我们有忠心耿耿的分销商，我们有这个有那个。有了这些，我们必将获得成功。”

也许吧。但是，“为他”型营销人通常对事物看得更清楚。他们把注意力放在竞争对手身上。“为他”型营销人像将军巡视战场那样观察市场。他们找出竞争对手的弱点加以利用，并且学会避开对手的长处。

尤其要指出的是，“为他”型营销人很快就放弃“手段高明的人是成功关键”的错觉。

“我们有最好的销售队伍”很可能是所有错觉当中最大的一个。每位将军都了然于胸的是，不同军队里每个士兵的战斗力

■1988年，我俩把“为己与为他”这个概念扩展成了一本书，名叫《反向思考的营销战术》。你不是在公司内部而是在公司外部找到自己的位置，采用的是一种将在预期客户头脑里生效的策略；然后再把这个策略拿到公司内部，制定一项战略来开发它。



不会有多大的差别。这一方或那一方军队可能受过更好的训练、拥有更好的装备，但人数一多，其内在的能力彼此就拉平了。

公司也是如此。你如果相信在一对一的情况下你的公司要比对手强，那你很可能从圣诞老人到用硬币换牙齿的仙女（美国人哄孩子说，如果晚上把脱落的乳牙放在枕头底下，有仙女会把牙齿拿走，留下一枚硬币——译注），没有不信的东西了。

使众人能力拉平的因素当然是人的数量。尽管从数量有限的应聘人员当中有可能找出一位高手，但要想找出十位、一百位甚至一千位来则完全是另一码事了。

只要做一点点计算就会发现，任何一家雇用了几百名甚至更多人手的公司在人员平均能力方面与它的竞争对手不会有任何差别。（当然，除非它付的工资更高。但那要牺牲数量来换取质量，而这样未必就是一种优势。）

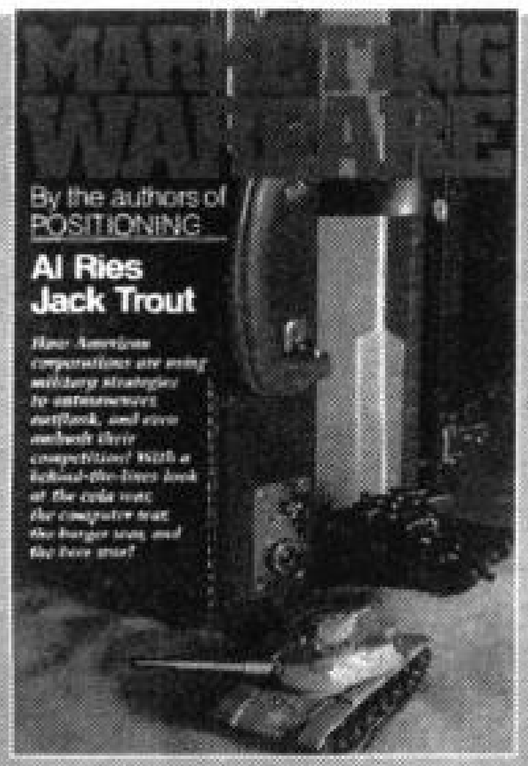
如果通用汽车公司在同福特公司对阵，你知道，其结局如何并不取决于双方雇员的个人能力。

其结局将取决于哪一方的将军更出色，从而有更好的战略。优势当然是在通用汽车一方。

什么是你不需要的

你用不着有营销天才的名声。事实上，这种名声可能是一个致命的缺陷。

在产品上领先的公司将其成功归功于营销技巧，这就犯



■ “不要与地位稳固的领先者正面交锋”成了我们的祷文。1985年，我俩把这个概念扩展成一本书，名叫《营销战》。该书至今销路仍然很好※（中文版见本书后附邮购书目）。

了一个致命的错误，而这种情况太常见了。

比如，请看施乐公司在计算机上的惨痛教训。

营销理论的发源地国际商用机器公司（即IBM ——译注）的情况也强不了多少。迄今为止，**IBM** 公司的普通纸复印机没有抢走施乐公司多少业务。这话正中要害。

定位游戏的规则对所有的产品都适用。例如，在包装商品领域里，布里斯托尔-迈尔公司（***Bristol-Myer***）先是试图用“法克特（***Fact***）”（花了500万美元广告费之后放弃了）来战胜“佳洁士“牙膏；接下来试图用“**Resolve** ”与阿尔卡-塞尔策公司争高下（花了1100万美元后也放弃了）；后来试图用“**Dissolve** ”把“拜耳”拉下马，这又是一场花钱买烦恼的买卖；再后来又用**Datril** 向“泰诺”发起攻击，这回的烦恼甚至更大。

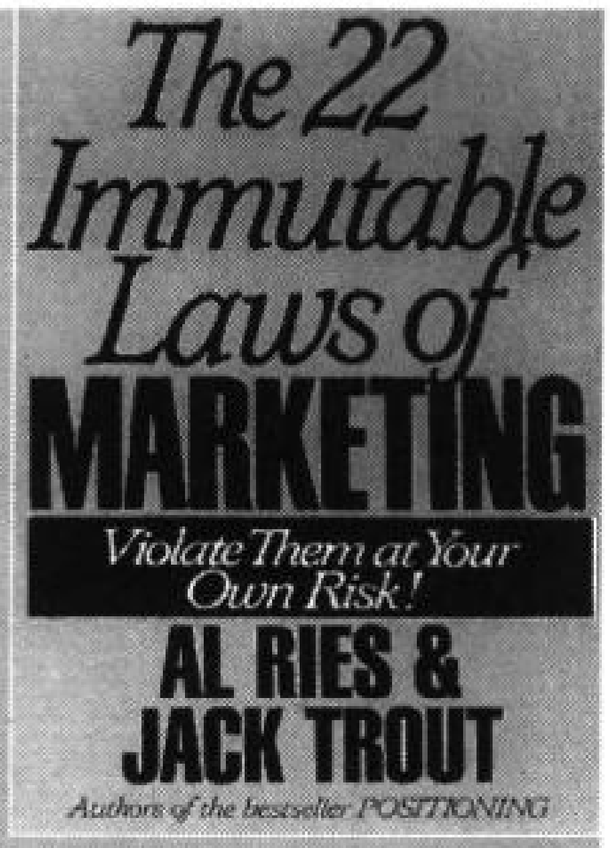
有些公司喜欢与地位稳固的对手展开正面撕杀的送死劲头实在令人难以理解。它们明知对方的实力，可偏要不顾一切地冲上去。在营销战争中，这种“实力不足的进攻”天天都会发生。

其结局也不出所料地相同。

大多数公司都处于第二、第三、第四甚至更低的位置上。

■领导法则显然是营销法则中首要的一条。可是，你如果不是领导者该怎么办？1993年，我俩在《22条永恒的营销法则》一书中回答了这个（还有许多其他）问题。该书的主要观点是：你如果不是领导者，那就建立一个你能在其中成为领导者的新的产品类别。

■在过去的几年里，我俩还写了无数的文章，讨论这本已经20岁的书中各个不同的方面。即使没有任何新的东西，我们至少在自己的观点上向来是前后一致的。问题只是我们不断地遇到不赞同我们的人。哈佛大学的迈克尔·波特（Michael Porter）是赞同我们的人当中的一个，他把“定位”用在了他的比较优势论里。



然后又如何呢?

希望永远会在人类的胸中蹦跳。这些仿效别人的公司十有八九会向领导者发起进攻，就像RCA 进攻IBM 那样。结局:灾难一场。

再说一遍，定位游戏的规则是：要想赢得头脑争夺战，你不能同定位强大、稳固的公司面对面地交锋。你可以从侧面、底下或头顶上迂回过去，但决不要正面对抗。

领先的公司占据了高地，即预期客户头脑里的头号地位、产品阶梯上的最高一层。你要想往上爬，就必须遵守定位游戏的规则。

在我们这个传播过度的社会里，当下游戏的名字就叫定位。

而且，只有玩得更好的人才能存活下去。

[Ｇｅｎｅｒａｌ　Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ]
书名＝定位
作者＝（美）里斯　　特劳特著　　王恩冕　　于少蔚译
页数＝２６８
ＳＳ号＝１０８３０２６８
出版日期＝２００２年０２月第１版
出版社＝中国财政经济出版社
尺寸＝２４ｃｍ
原书定价＝３９．８０
主题词＝市场营销学
参考文献格式＝（美）艾·里斯（Ａｌ　Ｒｉｅｓ），（美）杰克·特劳特（Ｊａｃｋ　Ｔｒｏｕｔ）著；王恩冕，于少蔚译．定位．北京市：中国财政经济出版社，２００２．
内容提要＝二十周年经典纪念版：本书内容包括：什么是定位、大脑倍受骚扰、进军大脑、脑中小阶梯、领导者的定位、“产品延伸”陷阱、定位游戏的玩法等。

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页
引言
本书两位作者提出的“ 定位法 ”是在这个传播过度的社会里解决传播问题的首选思路。
第一章　什么是定位
　　许多人误解了传播在当今商界和政界里的作用。在我们这个传播过度的社会里，交流实际上很少发生。说得确切一些，公司必须在预期客户头脑里建立一个“ 地位 ”，它不仅反映出公司的优势和劣势，也反映出其竞争对手的优势和劣势。
第二章　大脑倍受骚扰
　　现在的公司太多，产品太多，市场上的噪音也太多。美国的人均广告消费每年为２００元
第三章　进军大脑
　　进入人们头脑最容易的办法是争做第一。若是当不了第一，你就得针对已经争得第一的产品、政客或人来给自己定位。
第四章　脑中小阶梯
　　为了应付我们这个传播过度的社会，人们学会在头脑中的小阶梯上给产品打分排级。例如，在租车业，大多数人把赫茨公司放在第一层，把艾维斯公司放在第二层，把全美公司放在第三层上，你在对任何东西进行定位之前，必须知道它在头脑小梯的哪一层上。
第五章　不能由此及彼
　　谁也别想与ＩＢＭ在计算机业里确立的地位进行面对面的竞争。许多公司因忽视了这个基本的定位原则而自食其果。
第六章　领导者的定位
　　要想成为领导者，就必须第一个进入预期客户的头脑，然后按照维持这一地位的几个战略去做。
第七章　跟随者的定位
　　对领导者有效的东西未必对跟随者也有效。跟随者必须在人们头脑里找到一个没有被别人占领的“ 空档 ”或空子。
第八章　给竞争对手重新定位
　　如果没有空子可钻，你就得通过给竞争对手重新定位来创造一个空子。例如，“ 泰诺 ”对阿司匹林的重新定位。
第九章　名字的威力
　　你能做的最重要的营销决策是给产品起什么名字。在这个传播过度的社会里，名字自身就有强大的威力。
第十章　“ 无名 ”陷阱
　　名称太长、太复杂的公司想用首字母来把它缩短，但这个战略很少能产生效果
第十一章　“ 搭便车 ”陷阱
　　位居第二的产品能够在一个著名品牌的广告上搭便车吗？在复方阿尔卡 - 塞尔策的案例以及当前市场上的许多其他产品中，答案是否定的。
第十二章　“ 产品延伸 ”陷阱
　　产品延伸成了过去十年中的营销病。它很少起作用的原因。
第十三章　产品延伸在什么情况下管用？
　　然而，也有一些成功的产品延伸案例（如通用电气公司）。本章讨论的是何时使用老牌子，何时使用新名称。
第十四章　公司定位案例：孟山都
　　本章通过一则案例，回顾了孟山都公司是如何运用“ 生活中的化学知识 ”项目取得在化学工业里的领先地位的历史。
第十五章　国家定位案例：比利时
　　萨比纳比利时世界航空公司的案例。对于像萨比纳这样的国家航空公司所面临的问题，答案是给国家定位，而不是给公司定位。
第十六章　产品定位案例：奶味糖豆

该案例说明，一项产品如何花小钱也能打入人们的头脑：把自己定位成可替换棒状糖的“抗吃”的品种。
第十七章　服务定位案例：邮递电报
本案例记录的是，一项真正新型的服务为何还要参照过去的服务项目来定位。
第十八章　给长岛的一家银行定位
该案例说的是，一家银行在自家地盘受到来自大城市的强大邻居侵犯时，如何成功地加以反击的故事。
第十九章　给天主教会定位
甚至连各种机构也能从定位思维中受益。本章简要介绍了给罗马天主教会定位时应该采取的几个合乎逻辑的步骤。
第二十章　给你自己和你的职业定位
你可以通过定位战略来推动你的事业并从中受益。最关键的原则是：不要事事亲自动手，想法找匹马骑着。
第二十一章　通往成功的六大步骤
在开始搞一个定位项目时，你可以问自己六个问题。
第二十二章　定位游戏的玩法
若想定位成功，必须要有正确的态度，必须从局外的角度而不是局内的角度考虑问题。这就需要有耐心、勇气和性格力量。
附录页