

BOTTOM-UP MARKETING

# 营销革命

(美) 艾·里斯    杰克·特劳特

跟随作者对传统营销观念的“逆思考”

你将获得革命性的视界与思想

作为一名营销指挥官

本书是你进入营销新时代的阶梯

中国财政经济出版社

企业应该如何策划、定位和贯彻自己的营销计划？这是困扰每一位销售经理乃至 CEO 的问题，也是事关企业生存与发展的重大课题。传统上采取一种“自上而下”的方式，即首先制定出一整套的营销战略，然后逐层贯彻，寻找相应的战术，大量的营销实战表明，这一战略不再奏效。

承继代表作《定位》、《新定位》的思想，作者开拓出一种崭新的营销理论——“自下而上的营销”。在作者看来，正直的营销法则应该抛弃那些大而无当的战略，从起点开始发掘并制定出一个实用的战术，围绕这一战术建构起相应的战略。作者认为，成功的营销专家应该像一位深入前线，把握战情的战术指挥官，在竞争激烈的营销战场上创发出自己的营销战术。营销的终端“前线”在消费者，具体而言，在消费都的大脑。

## 推荐序

苗杰

当一位企业经理告诉我，看完艾·里斯和特劳特的《定位》一书后，出了一身冷汗，我觉得他真的读懂了这本书。今天，我接着推荐他去好好读一读这本《营销革命》。

《营销革命》主要研究了企业应如何去制定自己的营销战略。之所以叫“革命”，是因为它对我们司空见惯、已形成思维定式的自上而下的战略制定提出了疑义。全书具有创新性的核心思想是：战略应该是一个自下而上的过程，战术支配战略。先确定战术，再去制定战备。

乍一听，确实让你感到有点疑惑。我们通常讲战略，是在讲一个目标，它确定了我们要做什么。而战术是实现目标的手段，即怎么去做。本书把问题颠倒过来，在逻辑关系上似乎很难让人接受。但问题常常就是这样，当你从一个全新的视角去思考问题时，真会有柳暗花明又一村的感觉。

艾·里斯和特劳特把战略定义为具有一致性的市场营销方向，而不是目标。其中关键词是“一致性”。所谓一致性，是指以选定的战术为中心，从这个中心去发展和确定战略。艾·里斯和特劳特把战术比喻成钉子，把战略比喻作锤子。钉子是企业的某种竞争优势，战略是整合企业所有的资源，去扩大这个优势，即把钉子砸进去。我们发现，在实际营销活动中，很多企业，尤其是一些成功的企业，包括大量的中小企业，它们实际也是这么做的，虽然做法是不自觉的，但是对市场的感觉却是正确的。如果有理论的指导，他们也许能做得更好。我认为《营销革命》这本书提供了这种实战性非常强的理论。

传统战略经常会被认为是抽象的，我国很多企业经常对战略敬而远之，尤其是中小企业。也正因为如此，经常有人批评我们企业经营管理水平太低。我们认为不然，一种经济现象普遍存在是有其客观原因的。你经常可以看到，有一些没有战略的企业经营得很成功，而另一些有着“宏伟”战略的企业却步履艰难。为什么呢？是战略的理论错了，还是实践错了？如果一种现象很普遍，就应该好好反思理论了。《营销革命》中对传统战略提出疑义，正是因为看到了这种现象。

这本书中对传统战略所产生的种种问题进行了大量的研究。传统战略的一个重要特点是先定战略，然后去寻找可以实现战略的战术，因此就会普遍出现以下问题：

- (1) 用多个战术去实现一个战略，使战略开始变得抽象。
- (2) 战略会使企业扩张到多个不同的市场。
- (3) 试图用一个企业微薄的力量去改变市场，使市场来适应战略等等。

传统战略更重要、更致命的问题是自上而下的思维方式，至少犯了两个营销过错中的一个：拒绝承认失败或不主动把握成功的机会。这些问题都会最终导致营销的失败。由于我们太熟悉传统战略的思维模式了，因此，对它产生的问题也变得麻木不仁。

今天，确实到了应该很好再思考的时候了。

艾·里斯和特劳特的《营销革命》的确是其《定位》和《营销战》基本观点的发展。要更深刻地理解和体会本书的思想和观点，还需要了解在前两本书中的一些观点。主要包括以下内容：

品牌必须在消费者的头脑中确定一个位置（品牌定位），即：当消费者涉及某一消费领域时，会首先或其次想到这个品牌。只有能被想到，能在消费者的头脑中有位置，才意味着这个品牌真正占领了市场。从这样的认识出发，营销的一个核心问题就是如何把一个品牌“植入”消费者的头脑。

营销就是一场战争，你的敌人就是你的竞争对手，你所要占领的阵地就是消费者的头脑。因此，战争的前线就是消费者的头脑。企业必须首先面对竞争对手，在这里，谁能首先并稳定地占领消费者头脑中的位置，就成了营销胜负的关键。打败你的竞争对手就是你首先要面对的问题。

结合上述的思想，在《营销革命》中，艾·里斯和特劳特利用很多安全深入浅出地探讨了如何寻找有效的战术和如何自下而上地制定战略。其中，对于市场的分析有使人耳目一新的感觉。无论你是理论工作者还是企业的管理者，都会从中得到很多启示。具有很强的理论与实践参考意义。

回顾我国企业改革开放后走过的 20 多年风风雨雨的历程，伴随着失败与成功。如果从更高的角度，即战略的角度去考察的话，成功和失败的原因最终都可以归

结到这一点。经过这么多年的摸爬滚打，一个企业在营销策略上和战术上已越来越成熟，在一个具体的策略和战术上犯错误的可能性已越来越小。今天，一个企业的成功与失败肯定首先取决于指导全局的一个“战略决定”上。

我并不想说这本书的思想无懈可击，因为它不像“学院派”的著作那样严谨。但是，我们认为它对我们企业如何认识市场，如何制定战略，如何从一开始就走上一条实实在在的、正确的、成功概率更大的道路是非常有帮助的。

在此，也深表对本书作者的敬佩。

中国人民大学商学院

2002年8月

## 专文荐读 大师教你作营销战略

本书是“定位”与“营销战”观念的整合与发展，不过其整合的方式正如作者所言，“绝非你所能想像得到”。自 60 年代以来，两位营销大师相继提出“定位”、“营销战”观念，取得强烈反响之后，又经过 20 多年的战检验，特劳特与里斯将这 20 多年为美国 500 强制定营销战略的经验与教训总结成这本书。可以说，书中每一句话都是弥足珍贵的，几乎每一句话都来源于一个企业的盛衰故事……

书中提出的一个重要观点是，在“商场如战场”的营销环境下，由上层先期规划长期战略，然后促使下层发展战术去实现蓝图的传统操作，因不能及时地应对竞争变化，从而使得战略没有可行性。作者指出，这种“自上而下”式做法的危险性在于，企业会期望市场依自己的意愿发展，以达成战略目标，而不是充分地利用市场机会，即以可行的战术乘胜追击。作者发现，在市场竞争如此激烈的背景下，企业的营销应该从市场中可行的战术开始，“自下而上”发展出战略，才可能铸造品牌。举例来说，达美乐比萨是以“30 分钟内送餐到家”的战术切入市场的，随后依此导出了战略——集中公司所有资源，在全美国建立数千家“送餐上门”的连锁比萨店，进而取得了同业第二的品牌地位。大众公司进入美国市场时，发现了一个可行的战术——“小型汽车”的空挡，从而推出甲壳虫，获得很大成功。可惜大众没有把这种“小汽车”的战术转化成战略，相反却推出了一系列的大型车与美国汽车对抗，结果反倒是日本汽车商把这个战术转化成了战略，使得日本的小汽车成功地占有了美国 1/3 的市场份额。

本书的重大价值，不只是因为它颠覆了一个传统的观念，更在于它对新观念的重建。围绕“自下而上”的营销观念，作者在书中给出了全盘的操作流程，其中包括：可行的战术从哪里来，如何由此发展品牌战略，如何为品牌战略争取到推动的资源，如何处理在执行品牌战略过程中的每一个细节，并特别提醒企业怎样面对失败等等。总这，本书实际上完整演绎了“自下而上规划战略，自上而下贯彻执行”的具体做法及技巧，并以反毒宣传、雅芳品牌战略重建及通用汽车战略规划做出生动的案例演示。

《营销革命》是深刻影响美国传统营销的一本书，它一针见血地指出了“先有战略，后有战术”的致使缺陷，同时借由可行的战术导出战略，亦使众多的企业或个人赢得了未曾预想过的市场机会。正如书中所列举的比尔·盖茨，还有联邦快递的创办者史密斯，就是遵循了此法则而获得巨大成功的。

今日的中国企业过于把兴趣点放在远期的宏大规划上，企业的最高主管正热

中于学习 500 强的远景规划及使命宣言，“企业基本法”的起草蔚然成风，有的企业甚至提出“5 年进入世界 500 强，10 年内企业销售 1,500 亿元”的“宏伟”蓝图。这种先定战略，后求战术的思维，必将导致企业为实现战略目标而盲目扩张，进入太多并无“战术”机会的领域，其灾难性的后果大师早已在书中一一指明。营销本质上是在消费者心智之间展开的争夺。“自下而上”的营销动作首先考虑的是品牌在竞争中如何进入消费者大脑，可以确立何种定位，然后才有可能在此基础上形成可行性的品牌战略，统领起所有的营销行动。此中的微言大义只有细细咀嚼大师的每一句话，并能身体力行者，才能得其真味。

2002 年 8 月

作者分别为特劳特（中国）品牌战略咨询公司  
总经理、首席咨询师

# 介绍

我们最初的两本书是按沟通原则和营销原则编著的“教科书”。

第一本书——《定位》是关于沟通的教科书。根据定位理论，人类的头脑包含着空隙或位置，公司试图填充它们。如果这个位置是空的，填充是容易实现的，但如果位置被竞争者占有了，填充就难了。在后一种情况下，如果公司想深入人心，那么它就必须“重新定位它的竞争”。

我们的第二本书——《营销战》是关于营销的课本。它给营销领域带了新的观点，即相信营销不是一个单方服务于顾客的过程。

今天，以智取胜、侧翼包围、远距离作战是营销竞争的真正本质。简言之，营销是战场，在那里，敌人是你的竞争者，而你要取胜的战场则是顾客。

就像真正的战争一样，营销战不仅仅只有一种作战方法。更确切地说，营销战有四种作战方法：防御战，进攻战，侧翼战，游击战。你能做的首要决定是进行何种类型的战争。

## 第三本书

与前两本书不一样，《营销革命》不是一本教科书，它是给那些想迅速发展的商人设计的自学读物。

根据最近的调查，在竞争的环境下，较多的首席执行官（CEO）之所以能爬到公司顶层，多是因为销售和营销，而不是因为他们发挥了别的作用。

我们生活在一个“竞争的世界”。几乎在每一个领域，当今的商业竞技场都变成了战场。

环境的改变使传统的“自上而下”的营销手段变得过时了。当你不能预测未来的竞争措施时，长期的战略计划有什么好处呢？

当你的资源被限制在一个长期计划内，你如何反攻竞争者呢？

## 战略和战术

《营销革命》没有忽视定位原则或营销战原则。更确切地说，本书结合了这两个概念，但是它并不是按照你可能预计的那种方式去做的。

沟通在《定位》一书中被概括为商业战术，它们典型地包括公司的广告、宣传、销售演示等等。

营销在《营销战》一书中则被概括为商业战略。战略计划过程最终形成的文本相当清楚地说明了公司战略。

今天，许多战略性计划出现了。管理人员很快喜欢上了这一观念。如果没有一个负责制定长远战略计划的副总裁，连有自尊的财富 500 强也不可能生存下去。

我们不赞同长期战略计划、任务陈述、目标、商业计划，以及每年一度的预算。

我们相信，今天的大多数经理并没有理解战略和战术的重要关系。那就是为什么他们继续被战略计划过程所迷惑的原因。

传统的理论认为，上层管理者应首先为营销运动制定战略，然后，他们必须把战略转交给中层管理者，由中层管理者来选择战术，从而实施战略。

我们不同意这种观点，我们的观点恰恰相反。



# 1 战术支配战略

在多年为美国的一些大公司出谋划策之后，我们已经得出了一个富有创新性的结论：战略应该是自下而上产生的，而不是自上而下。换句话说，战略应该来自于对实际的营销战术本身的深入理解与参与。

战术应该支配战略，即沟通的战术应该支配市场营销战略。

大多数营销人员则认为恰好相反。人们普遍接受的信条是极其重要的战略组织应该被放在首位，其次才是战术。

## 挑战显而易见的事实

在科技、医药以及商业领域中，一些非常富有成效的行业都是由于挑战显而易见的事实而得以发展的。黎曼（Riemann）推翻了欧几里德（Euclid）的第五假定，该假定陈述了通过一个定点可以做出不只一条与给定直线平行的直线的原理。现在，物理学家们仍在探讨黎曼几何的许多推论。

不管是在科学还是商业领域，每一个显而易见的事实似乎都是一个发展的机会。

在你的头脑中，“战略支配战术”可能是那么根深蒂固，以至于你也许并没有意识到它的存在。“我不太清楚是谁发现了美洲”，一位一年级的学生说，“但我知道他不是一位印第安人。”

战略优于战术的观念有多么根深蒂固呢？

首先，没有人会讲“战术和战略”，而经常是反过来讲，而且这种相反的说法非常合乎情理。首先，你决定要做什么（战略），然后，你再决定怎么去做（战术）。

“我们的计划失败是由于缺少目标，”赛尼加（Seneca）说，“当一个人不知道将驶向哪个港湾时，没有什么风是惬意的。”

谁会质疑这种观点呢？

我们会。克里斯托弗·哥伦布想通过向西而不是向东航行（战术）来发现一条通向印度的捷径（战略）。直到死，哥伦布还认为他是个失败者，因为他从来没有找到他一直寻找的印第安大陆。

如果哥伦布运用战术支配战略这一策略的话，他就会认识到他已经发现了美洲，这一功绩远比发现通往印度的捷径的意义深远得多。

哥伦布是一个航海者，而且是一个非常出色的航海者。他应该准确地选择向

西航行的战术，因为其他人都向东航行（在市场营销中，我们称这一方法为侧翼进攻）。

不管向西航行发现了什么，哥伦布都是第一个发现它的人。

## 自上而下思维的过失

经理们一直为他们想要做什么这一问题所困扰。除了为公司详尽地制定 5 年或 10 年的纲要外，你还需要制定什么样的长远计划呢？当你将重点放在战略上，或者预期未来数年时，你至少犯了如下两个主要营销过错中的一个：（1）拒绝承认失败，（2）不主动地把握成功的机会。两种过错均源于自上而下的思维。哥伦布拒绝接受他未发现通往印度之路的事实，同时，他也未充分开发他这一的确伟大的发现。

将战略放在首位的公司通常拒绝接受失败，因为他们认为要成功地实施计划，所需要的不过是战术上的微小调整。

20 世纪 50 年代，通用电气公司做出了进军计算机市场的战略性决策。经过 14 年的努力，耗费了 4 亿美元后，该战略以失败而告终。那些战术上微小的调整造成了资金的大量浪费。

假如通用电气公司能另辟蹊径，不去追逐 IBM、Univac、Barroughs、NCR、RCA、Control Data、Honeywell 以及其他主机制造商，也就是假设它不是向东，而是向西航行的话，通用公司的发展历程就会反过来了。

通用电气公司当时有两种选择：向高处，它可能开发超大型计算机；向低处，它则可能开发个人计算机。

但当时既没有超大型计算机市场，也没有个人计算机市场。事实确实如此。正是因为这个原因，通用电气公司当时不管采用哪种战术，都可能成为一种新型计算机行业的先驱。

采用哪种策略赢利应另当别论。它可能取决于未来实力的积蓄（正如后来发生的事实所表明的，两个方向都极大获利的公司至少有两家：在高处，有克雷公司；在低处，有苹果公司）。

无法保证哥伦布航海结束后将会发现什么。但如果说谁想发现一些东西的话，那就应该像哥伦布那样，因为他首先这样做了。

同样，这一原则也适用于市场营销，惟一有把握使用的战术是你首先要想到的。既然你是领先者，你的产品或劳务没有现实的市场，那你就必须自己开发市场。

拒绝承认失败常随着不愿意挖掘成功的机会。通用公司在主机业务中取得的惟一进展是建立了一种“分时”概念，它通过首先提出这种思想而实现了这一创

举。

这一成就本应该促使通用公司将其全部资源投入分时行业中，但是这一概念不符合该公司通过全方位的计算机市场营销而成为另一个 IBM 的战略。所以，这一机会也被通用公司错过了。

在商业中，人们倾向于看那些期望看见的东西。这就是自上而下思维的危险所在。人们往往忽略任何与战略成功无关的因素。

## 扭转思维过程

当你扭转思维过程，你有时就可能会有重要的发现。

维克斯公司的研究人员碰巧发现了一种治疗感冒的新药品，这种药能彻底解除咽喉肿痛和流泪，但不幸的是，它也能使人昏睡。如果你想工作或驾车，这就成问题了。

但维克斯公司没有取消这一研究，有人想出了绝妙的主意。如果该产品使人昏睡，那么就将它定位为夜晚感冒药。换言之，“第一种夜晚感冒药”是行之有效的广告战术，因为它是建立在公认的“第一”原则基础上的。

正如所料，“奈魁尔”（NyQuil）成为维克斯公司历史上最成功的新产品。奈魁尔目前在感冒药中销售量排第一位。

这表明，战术（第一种夜晚感冒药）在支配战略（开发一种叫奈魁尔的新感冒药）。

## 什么是战术？

战术是一种创意，当你寻找战术时，就是在寻找创意。

但创意的含义是模糊的。寻找什么样的创意？从哪儿寻找创意呢？这些都是首先必须回答的问题。

为便于回答这些问题，我们建议使用下面这个具体的定义：战术就是一种竞争性的思维视角。

战术必须具有竞争优势才有成功的机会。这并不意味着必须有较好的产品或劳务，更主要的是要有差异化因素。这种差异性可能是更小、更大、更轻、更重、更便宜、更昂贵。还有可能是与众不同的分销系统。

而且，战术必须在整个市场营销上有竞争性，而不是仅与相关的一个或两个其他产品或劳务相比有竞争性。

例如，大众公司在 20 世纪 50 年代末提出的“第一家”小型汽车的决策是一个非凡的有竞争力的战术，而当时通用汽车公司正在生产大而笨重的镀铬合金轿

车。甲壳虫最终取得了决定性的胜利。

当然，大众公司的甲壳虫并非市场上的“第一种”小汽车。但它却是第一家以“小”在人们心目中定位的汽车公司。当其他公司通过大谈其“宽敞”来辩解时，大众甲壳虫则以小而赢得美名。

“想想小吧”，这就是大众汽车公司的广告。

糟糕战术的一个典型例子是西格瑞姆（Seagram）的设想，在 20 世纪 60 年代，它打算开发一种新的“波旁”威士忌来抗衡人们喜欢爱的吉姆·彼姆和老爷爷。如今，波旁威士忌因为缺乏竞争优势已经无人问津。

其次，一个战术必须具备竞争“观念”。换言之，战斗发生在潜在顾客心目中。

那些不在潜在顾客心目中存在的竞争者有可能被忽视。当汤姆·蒙纳汉经营达美乐时，已经有许多送货上门的比萨饼店，但没有人将送货上门定位在顾客心目中。

有些竞争者心目中所拥有的强烈的竞争观念并不符合事实。然而，选择战术时必须考虑的正是这种心理观念，而不是实际情况。

竞争性思维视角是指使你的市场营销规划有效实施的思维视角。这一点也是你为了取得结果而必须考虑的。

但是，仅有战术还不够。为实现经营的成功，我们必须将战术转化为战略（如果战术是钉子，那么战略就是锤子）。要在心目中定位，就必须两者兼有。

## 什么是战略？

战略并非目标。如同生活本身，战略应把注意力集中于营销过程而非目标。自上而下的思维者是目标导向型的。他们首先决定他们想要达到的效果，然后才试图设计达到目标的方案与手段。

但是大多数目标不是轻易能实现的。目标的制订往往是对挫折的体验。如同政治一样，市场营销是一门可能性的艺术。

当罗杰·史密斯 1981 年接管通用公司时，他预言将把通用公司在国内三大汽车巨头中的市场份额由 1980 年的 66% 最终提高到 70%。

为了准备承担这一令人畏惧的责任，通用汽车公司开始了耗资 5 亿美元的现代化项目。

目前，通用汽车公司在国内三大汽车商中的市场份额为 58%，而且正在继续下降。通用汽车公司在北美的机械作业每年赤字几百万美元。由于缺乏合理完善的战术基础，它的目标根本无法实现。

我们的定义认为，战略不是目标，而是具有一致性的市场营销方向。

战略一致性在含义上内在地指它以选定的战术为中心。大众公司以它的小型汽车取得了战术上的巨大成功，但是它未能将这一战术思想提到与战略一致的高度。它忘记了“小”，反而生产大型的、快速的、昂贵的大众牌家用轿车，进军美国市场。但这些战术已被其他汽车厂商抢先运用。然而，这却为日本采纳“小型”观念开辟了道路。

其次，战略贯穿在一致性的市场营销活动中。产品、价格、分销、广告——所有这些构成销售组合的活动必须一致性地集中体现在战术之中。

（我们可以将战术想像为特定波长的光，而战略则为调谐波长的激光器。你必须兼有两者才能洞察潜在顾客的想法。）

最后，战略是一致的市场营销方向。一旦战略建立，那么方向就不应改变。

战略的目标是动员你的财力，从而抢先占有战术。将你的财力纳入一个战略方向，你就可以最大限度地开发战术，从而摆脱现存目标意味着的局限性。

商场如战场，最安全的战略是快速地开发战术。否则，你注定失败。胜利者一直是有紧迫感的。

## 战术与战略

战术是一种独到的创意或观点。战略有许多要素，这些要素都以它们的战术为中心。

战术是独一无二或与与众不同的。战略则是平淡的。

战术独立于时间之外，具有相对稳定性。战略则随着时间逐渐展开。美国大多数零售商此时或彼时所进行的廉价销售是战术，而每天都在进行买卖的商店打折则是战略。

一些零售商把这个战术融入力量强大的战略中，从而使战术的作用更加明显。西姆斯（Syms）是美国东部和中西部 10 多个州中经营得非常成功的打折服装店。

“在西姆斯，”电视广告宣传说，“你将从不会听到‘卖’这个字。有教养的消费者是我们最好的顾客。”

战术是竞争优势。战略是设计来保持这种竞争优势的。

对产品、服务和公司来说，战术是外部性的。它甚至不可能是公司制造的产品。战略则属于内部性的（它们经常需要许多内部重组）。

战术为信息导向型。战备为产品、服务或公司导向型。

自下而上的市场营销原则是简单的：你的工作从具体到抽象，从短期到长期。

也需要指出，自下而上的市场营销的含义是单一的。我们要找到起作用的战术，然后把它们纳入战略规划中。我们需要找到一个战术，而不是两个或三个、四个。

## 一个战略与多个战术

许多管理者从战略与战术的关系角度来思考。也就是说，他们寻找可以用许多不同战术来阐述的战略。这种传统营销的侧重点是通过多种战术从侧面扩张到不同市场。

那么，公司战略就变得越来越抽象了，它包含着大量战术。

据《华尔街日报》报道，当约翰·M·斯坦福成为皮尔斯伯瑞的总裁后，他的第一个措施就是建立一个详细阐述公司“使命与价值”的委员会。他或许相信摩西式的管理方法：首先，你爬上山去取匾，然后下山把这十大戒律应用到工作中。

这种方法对斯坦福来说不起作用。很明显，汉堡王和皮尔斯伯瑞的其他旅馆没能有效地实施公司的使命。尤其是这个戒律指出：“你们应该制定令人满意的赢利差额。”因此，斯坦福由于打破了其中一条戒律而被解雇了。

许多高层领导者，无论是在军队里，还是营销中，都不喜欢将工作重心放在战术上。这使他们不能从这一过程中获得乐趣。

他们许多人喜欢概括，更多的人与高职特权保持一致，为“使命与价值”而工作，而不是去吃汉堡王店的特大汉堡。当你担任商业部门高级管理人员，你就会感到有股强烈的冲动去独断专行。

当你升到高职时，你希望享受“自由”，摆脱所有商业战术的繁琐，自由地参与营销娱乐活动，发展宏观战略。

## 采纳战术赢得商战胜利

然而，营销战的胜利与否取决于战术水平而不是战略水平。

越南战争是在越南失败的，而不是在华盛顿特区。你要以战术决定胜负的观念武装自己的头脑，开始营销战。

战术优势也许相当渺小。达美乐店的汤姆·蒙纳汉开发的战术仅仅是集中精力送比萨饼上门。它本身并不是特别令人激动的想法，但是它独一无二，与众不同，因为其他连锁店没有像它那样做。

请注意，达美乐战术仅是一个战术，而不是战术的集合。他们的想法仅仅是围绕送货上门建立起来的。送比萨饼上门不包括外带，室内消费的比萨或汉堡包，热狗以及艺术品等。

达美乐公司变得如此强大是由于送货上门战术在战略上的含义。通过建立全国范围的仅有的家送比萨饼店，达美乐抢先在人们头脑中建立了保证在 30 分钟内送比萨饼上门的观念。

## 寻找适合战略的战术

有时，传统的自上而下的思想家认为他们是自下而上工作的，其实他们并没有真正做到。他们花上几个小时主要是变换可能的战术。

然而，他们经常做的却是寻求适合已事先决定的战略的战术。“家送连锁店不适合我们的战略，”这也许是必胜客的反应，“我们经营的是旅馆业。”

结果，蒙纳汉发财了，而必胜客却失掉了机会。

这种思维的缺陷是很明显的。管理者会在战略领域寻找战术。既然他们已决定做什么，他们就要想办法去做。多么合情合理，不是吗？

## 强调变化

自下而上的营销强调组织机构的变化。没有产品、价格或分配方面的变化，战略很可能是一串无意义的话。

传统的自上而下的营销强调环境的变化。“为了达到市场份额的 100%，我们必须增加我们产品的品牌优先权”，传统的思想家讲到。

换言之，你不能自我改变，你要努力去改变市场。这是自上而下思维最糟糕的一点。

“最好的战略计划是无用的，”陆军元帅埃尔文·隆美尔说，

“如果战术不能实施的话。”不幸的是，隆美尔是为历史上最臭名昭著的自上而下的思想家之一而工作的。

这样的话使隆美尔付出了他一生的代价。销售业较军事安全。如果你与公司策略意见不一致，你只能以失去工作为代价。

## 战略的目的

营销最无用的活动就是围着圆桌开会，改进战略。

没有好的战略，只有它的战术是否起作用的战略。如果这是事实，那么战略的目的是什么呢？

战略的目的是在竞争中使战术免受不利因素的影响。

一个达美乐送货上门部门很容易被市场领头羊必胜客中立化。但随着送货上门战略的发展，以及连锁店在全国的建立，达美乐有效地把一个强大的楔子打进了竞争市场。

战术是产生结果的思维视角。战略是公司产生最大战术压力的组织。

在法国战争中，德国的战术就是在北部的英国舰队和南部的法国军队间开辟一条“缝隙”。这个战略就是促使大部分坦克师穿过阿丹兹去进攻。

战术支配战略，战略然后驱动战术。假定其中一个比另一个重要，那么就失去了自下而上措施的根本。两者的密切关系是决定营销成功的关键。

什么是飞机设计最重要的呢，引擎还是机翼？两者都不重要。它们之间的关系决定了你的飞机是否能从跑道上起飞。战术是观念，它直接影响你的商业活动。战略给你的战术以双翼，使你的商业活动自由翱翔。

## 自上而下与自下而上

自上而下的管理者在制定计划时，竭尽全力强迫事态发生，而自下而上者却寻找事态来开发。

自上而下者追逐现存的市场，自下而上者寻找新的机遇。

自上而下管理者是内在导向型，自下而上者则是外在导向型。

自上而下者相信长期成功，短期损失，自下而上者却既相信短期成功，也相信长期成功。



## 2 深入前线

小说《詹姆斯合约》的作者艾恩·佛莱明曾经自问：“如果我未曾在牙买加的一个华丽的室外桃园里度假，那么这些书还能否问世？”“我对此表示怀疑。”

如果是温暖的牙买加气候激发了佛莱明，那么寒冷的圣克鲁斯冲浪则激发了杰克·欧尼尔。

作为一名献身于冲浪运动的人，欧尼尔开始厌倦令人冻僵以至于死亡的生活，他发明了第一件工业潜水服。如今，欧尼尔有限公司已经是一家拥有数百万美元资产的潜水服生产企业了。

深入市场前线去寻找竞争观念，然后回到总部实施有利于该方向的必要变革，这就是自下而上营销的本质所在。

然而，说起来容易，做起来难。

### 有一名副总裁负责市场前线的工作吗？

既然战术支配战略，那么整个营销过程的关键步骤是“深入市场前线”。不幸的是，许多公司却没有一位副总裁来担负这一职责。

尊敬的读者，这对你来说就意味着一个机会，因为这一领域是如此广阔，你马上就可能获得一个绝好的机会去为你的公司(或者说是为你本人)开创辉煌的营销战略。

不要把深入前线与“派”人到前线混为一谈。大多数公司一直有许多委派工作。有针对个人的委派，比如寻求来自推销队伍的汇报；也有并非针对个人的委派，比如授权营销调研。

只要你记住市场营销是关于未来的博弈，那么营销调研就没有错。多数营销调查是一种对过去事实的报告。

市场营销调研告诉你已经实现了哪些预期，但未必告诉你他们要做什么(事实上，他们也不知道要做什么，所以不要把他们问糊涂了)。

同样，扼人到前线去也没错。但是，没有比获得第一手资料更好的了。

而小说家约翰·利卡瑞这样写道：“办公桌是我们赖以观察世界的一个危险的地方。”

## 自下而上，日本的管理方式

自下而上的市场营销与组织内自下而上达成一致的日本管理体制并不完全一样。它包含了以来自公司团队最底层员工的支持为基础的对公司成功应尽的责任。

已退休的 Nomura 现代管理学校的校长常山 (Jivo. Tokuyama) 说：“过去，我们不需要强有力的指挥者。”在经济高速增长的年代，日本公司通过生产与竞争对手同类的产品而繁荣起来，仅仅是因为产品的质量更好，价格更便宜一些。

或者像常山先生指出的：“整个战壕自行推进。”

今天，在二个个行业里，我们发现，旧式的日本管理体制(即采取渐进的步骤、一致的组织结构以及自下而上地制定决策)已经不能快速推进公司战壕或者把它推向新的方向。

日本式的自下而上的营销更像是一个由谁来从事市场营销的问题，而不是要做什么的问题。

有时你会非常幸运。有时没有经验的新手成功了，有时较低层次的雇员拥有一种卓越的思想并使公司成为一个大赢家。

但时间的选择是相对于过程而言的，在日本式的体制下，观念必须按等级的阶梯逐级向上传递，在每一级都必须达成一致。而机会依赖于卓越的思想。

最佳的营销活动事先看起来极少会取得巨大的胜利，它们看起来倒更像是已经被你的竞争对手考虑过但又抛弃了。

市场营销像是杜松子酒馆里的一种牌戏，你会发现某些最佳思想却在那些垫牌堆里。

在你的公司里，全体无异议地通过的任何理念都已被别人采用过，这也就是在日本体制下既生产一致的产品又产生一致的人的一个原因。

日立、JVC、松下以及东芝录像机之间有什么差别呢？

没有多大差别。他们均是日本自下而上的一致性市场营销的受益者(或者说是受害者)。思想差异在自下而上组织营销的运作过程中全部被消除了。

## 自下而上，作者主张的方式

在我们自下而上的营销体制下，营销不是“由谁来做”的问题，而是“做什么”的问题。

你必须决定的第一件事就是要采用“什么”战术。也就是说，你要选择一个能够表明具有竞争性思维视角的战术，然后你必须决定如何将战术转变成一致性的

营销方向。

只有采取了这些步骤以后，你才能决定应由谁来实施战略。

多数公司都将他们的优先次序颠倒了。公司由拥有一定头衔的人组织起来，而这些头衔暗含着他们所应该承担的工作。

销售经理管理销售业务，市场经理管理营销业务，广告经理管理广告业务。

在多数组织当中，“谁为谁做什么工作”都相当清楚，他们所忽略的是“应该做什么”这样一种理念，以及使事情以自然的、逻辑的顺序来完成的一种体制。

本书并非写给营销经理，他们通常不具备从事我们建议的那些工作的职权。当然也不是写给高层经理的，他们可能拥有职权，但通常缺乏按照事物本来面目去观察的感知能力。

本书写给每一位想实践自下而上营销原则而又不受组织结构图所强加的限制约束的人。

如果你不在公司的顶层，你可能要花费相当大的精力去获得被你的上司占有的劳动果实。花费时间是整个进程中必不可少的环节。

## 是收集信息而非寻求证据

在深入前线之前，你应当自问一个问题我是在收集信息，还是在寻找证据？

太多的营销人员从未深入过市场前线。他们只是浏览一下会议提案，然后寻找事实来证明他们先前所形成的“应该做什么”的观点。

在某种程度上，我们都是自己的花言巧语的受害者。我们鼓吹这样的哲学，即管理者应该果断。因此，我们甚至在拥有足够的信息作为决策的基础之前就已经做出了决定。

当你深入前线的时候，将你的决定留在办公室里，只需带上渴望观察的眼睛和开阔的头脑。渴望的眼睛是可以自由选择的，但开阔的头脑则不能。

需要果断做出决定的地方是，你首先要深入前线。许多管理者因为有很多重要的事情要做，所以推迟“亲自去观察”。

没有比走访活动发生地更重要的了，如果推迟到有时间的时候再去走访，你就会发现那已经太迟了，因为你已经依据渗透其中的二手资料做出了决策。你会发现自己深入前线是为了寻找证据，而不是收集信息。与其这样，倒不如根本就不要到前线去。

## 观察而非决断

当你到达前线时，问题才刚刚开始。

观察不是一个简单的过程，人的大脑易于快速做出决断。  
大多时候，思维敏捷是优点，但是当你要深入前线时，它就不是优点了。

你必须迫使自己去观察事物而不要迅速地对它们做出判断。  
要尊重事实，尽管这些事实可能会与你的预期相反。

避免凭想当然来看待事物的思想倾向的办法之一是，将事实记在一张纸上，接下来阅读你所做的记录，那么，你头脑中原本认为不恰当而遭排斥的想法也许就会突然之间变成世间最为恰当的想法。

## 前线在哪里？

市场营销战争的前线不是你所能期望找到的。

它不在超级市场，不在药店或者客户的办公室，而存在于潜在顾客的心目中。  
深入前线意味着将自己放在这样的位置去探讨顾客或潜在顾客所要想的一切(要想成为一个好的渔夫就必须像鱼那样来思考)。

在电影《飞越未来》(Big)中，汤姆·汉克斯具有成年人的身体，但却是 13 岁孩童的思维。自然而然地，一家玩具公司的首席执行官立刻任命汤姆为副总裁。

前线可能就在你自己家中，你需要观察配偶中的一方决定购买哪个品牌或不购买哪个品牌商品的过程。

你应该问为什么，也就是问他或她为什么决定购买一个特定品牌的牙膏或洗发水，而且不要将你的问题仅仅限制在你自己的产品类目中。一个好的营销人员是那种能够感受到一系列营销战的人，而不是仅仅局限于他或她自己的品牌的人。

如果不去考察各类不同的营销战，你就容易形成这样的印象，即世界上所有的人都在花费他或她的时间来评价你自己产品类目中的品牌。

## 对第一印象的讨论

不要怀疑你的第一印象，顾客就是以第一印象来行事的。

不要对看起来傻乎乎的感觉加以攻击，在某种程度上，听起来最天真幼稚的问题结果却可能是最深奥的。

最严重的错误莫过于带上过多的思想包袱到前线。当你满脑子装着你自己的产品或服务或者公司的事实来到市场前线时，你不可能站在顾客的立场考虑问题。

理想的情况应当是，当有人想深入前线时，他对有关产品或服务的任何情况几乎一无所知，那样他就会客观地评价形势。

然而做到这一点很难，在美国公司里，问题的关键不在于深入前线查访，而在于查访发生之前就提前下达了指令。下令者的工作就是使你相信他或她已经了

解到了可能了解的全部有关情况。

作为接受命令者的你，在能够亲自弄明白所有问题之前，对任何事情都必须有所保留。

## 你在寻求什么？

你在寻找一个战略方向。就潜在顾客而言，你在寻找可能与竞争对手所持观点相抵触的一个事实、一种想法、一种理念、一种观点。

以洗衣清洁剂为例，清洁剂广告提示顾客所追寻的目标是什么呢？

那就是干净。这就是为什么“汰渍”使衣服变白，“陕乐”使衣物增白，“勇敢者”最终使衣物亮丽的原因。

你见过有人从甩干桶里拿出衣服吗？如果你看了广告，你就会想到他或她带着太阳镜以免耀眼的亮光刺伤了眼睛。

多数人根本没有看那些衣物，但他们差不多总是闻衣物的味道，看看是否很清新。

这一观察导致联合利华推出了一种清洁剂 Surf，其惟一独到的特性是它含有相当于竞争者品牌两倍的香水。结果，Surf 流行起来，并且占领了美国总计 35 亿美元的清洁剂市场的 12%。

你曾见过一位用长期月票乘车的旅客买一杯咖啡带到火车或公共汽车上吗？他或她通常小心地在瓶盖上撕开一个吸孔，这样，在旅途中咖啡就不会飞溅出来。

南方产品公司的汉迪库泊分部有人注意到了这一情况，所以汉迪库泊分部开发了一种里边装有吸孔的塑料瓶盖。

有些战略方向很难确定，因为顾客会以消极的方式表达这些方向。阿道夫·库斯啤酒公司开发了一种淡啤酒（甚至直到今天，普通的库斯啤酒也比麦克·罗博淡啤酒的热量低），然而库斯啤酒公司在米勒公司推出莱特啤酒之前一直忽视它的这一发明。

你不可能对此无动于衷。在莱特啤酒看到一线光明之前，丹佛的酒店服务员可能都会告诉你，他们的顾客是如何要一杯库斯啤酒的。

“给我来一杯科罗拉多—酷爱 (Kool-Aid)。”

库斯公司本来可以通过大量的广告节目来占据淡啤酒的先机，但是它没有。而米勒公司却做到了，所以今天米勒的莱特啤酒销售量超过库斯啤酒和库斯淡啤酒加到一起的总和。

多数战略方向很难界定，因为它们事先看起来从来不像是个大赢家（如果像的话，恐怕别人早已经在采用了）。营销炸弹是静悄悄地突然爆发的。

阿尔伯特·卡莫斯说：“伟大的思想就像鸽子一样悄悄地来到世界上。接下来，

如果你注意倾听，那么很可能会听到在帝国和民族的喧嚣中，有一种微弱的拍动翅膀的声音，这是一种生活和希望的轻微搅动。”

当你看到第一瓶莱特啤酒的时候，你是否说过：“这个品牌将成为继百威之后美国最畅销的啤酒？”

或者你是否曾经说过：“又是一个盖博林格？”

当你看到第一家 Toys “R” Us 商店的时候，你是否说过：“这将成为一项占美国全部玩具销售总量 1 / 4、价值 30 亿, 美元的业务”

或者你是否自言自语过：“为什么他们把字母 R 反过来写？”

你是否在 1995 年购买了麦当劳的特许经营权，那时你总共才需要花费 950 美元。

或者在排队等候时，你是否自言自语：“他们出售 15 美分的汉堡包怎么能赚钱？”

你是否在 1958 年购买了施乐公司的股票？你是否在 1968 年购买了安迪·威尔霍尔汤罐头？你是否在 1973 年购买了一辆德国宝马公司的汽车？你是否在 1979 年购买了曼哈顿街上的一套公寓？

你是否在 1987 年或 1986 年或此前的任何一年里购买了日元？

你是否集过棒球卡？你是否储存过超人连环画？

机会很难得，因为它们看起来根本就不像是机会，倒更像是一种战略方向。一种较为清淡的啤酒、一辆较昂贵的汽车、一个较为廉价的汉堡包、一个仅仅出售玩具的商店。

你必须把握这一角度或者战术，并在其能够发挥威力之前将其提升为战略。

## 首席执行官容易失去联系

公司越大，首席执行官越可能与市场前线失去联系。这很可能是限制公司成长的惟一重要的因素。

所有其他因素将有利于公司发展规模。营销是一场战争，而战争的首要原则就是实力原则，越大部队、大公司就越拥有优势。

但是，大公司如果不能使自身专注于发生在顾客心目中的营销战役的话，就等于放弃了其中的一些优势。

在通用汽车公司，罗杰·史密斯和罗斯·布劳特之间的交锋就说明了这一点。当罗斯·布劳特担任公司总裁的时候，他总是利用周末的时间买汽车，而且他对罗杰·史密斯没有这么做而感到不满。

罗斯·布劳特说“我们必须给通用汽车公司的体制加热。”他倡导原子弹式地炸毁热汽车间、大型高级轿车以及总经理的餐厅。

开大型豪华车的公司也想卖汽车?高层管理者与市场的脱离是这些大公司所面临的最大问题。

如果你是一位忙碌的首席执行官,那么如何去收集有关正在发生的一切的客观资料?如何避开这种倾向,即中间管理层会告诉你那些他们认为你想要听的事情呢?

你怎样才能既得到好消息又得到坏消息?

一种可能是微服私访或不加声张,这在分销商或零售商层次会特别有用。这种做法在很大程度上类似于带有一定目的而打扮成平民和下人的皇帝。原因是,为了获得正在发生的有关情况的真实意见。

首席执行官像皇帝一样,很少能从他们的大臣们那里获得诚实的意见,宫廷内部流传太多的阴谋。

如果你拥有一支销售队伍的话,那么它将是达成均衡的关键因素。技巧就在于如何从他们中获得好的、诚实的竞争评价。你能做的最好的事情就是赞扬那些诚实的信息。一旦 CEO 表扬诚实和真相的消息传播开来,那么许多有益的信息就会出现。

问题的另一方面是你的时间分配。通常,时间被过多的活动所占用,这些活动使你无法走访前线。有太多的董事会、委员会、答谢宴会要参加。据一项调查显示,CEO 通常花费他或她 30%的时间用于外事活动,每周要花 17 小时参加会议,花 6 小时准备会议。

一名典型的高级执行官每周工作 61 小时,仅留下 20 小时处理其他事情,包括处理各种业务并深入前线。难怪他们将营销职能授权,然而这却是一个错误。

营销实在太重要,因而不能授权给下属。如果你要授权就应该将主席资格授权给财务主管(因为你可能已经注意到,在美国是由副总统而不是总统参加国葬)。

下一个需要削减的是会议。你要走出去亲自观察而不仅仅是谈论这些事情。正如里根总统首次苏联之行时,总书记戈尔巴乔夫(Gorbachv)告诉他的那样,“看一次胜过听一百次”。

## “麻烦就在细节之中”

一名 CEO 应该怎样经营呢?英特尔公司的安德鲁·格鲁夫做出了最好的回答,“在高层和中层管理中有一种倾向是过于花哨和肤浅。”有这样一句格言:“麻烦就在细节之中。”人们可能设计一个可行性为零的辉煌的全球战略。只有熟悉每一个细节——需要表现出来的个人能力、交易市场、时机选择——一个好的战略才能形成。

格鲁夫用一句话总结了他的方法:“我喜欢从细节开始做起,逐步形成宏伟

蓝图。”

阿门，这就是自下而上营销的本质。

因为你可能已经注意到，英特尔公司正在滚动式增长，而通用汽车却在迅速走下坡路。

麻烦就在细节之中，这也就是你寻求战术并将其提升为辉煌战略的关键。就在华盛顿特区附近的一家肮脏的路边汽车旅馆，凯蒙斯·沃尔森得出了假日旅馆的理念。这个地方不仅向沃尔森和他妻子收取 6 美元的费用，而且同样向他们的 5 个孩子每人收取了 2 美元。他感到这与高速公路上的抢劫没有两样。

沃尔森返回孟菲斯，决定建立一个家庭旅馆，在那里，他的孩子们可以更加自由地生活。第二年，他开了第一家假日旅馆。

你不必长途跋涉、千辛万苦地去寻找一个战略方向。吉姆黛尔以其组织个人记录的方式为基础发明了一种非常成功的“袖珍组织者”。

理查德·詹姆斯偶然将一个弹簧掉落在地板上而它还能走动。于是，斯林奇诞生了。43 年后，斯林奇(Slinky)仍然是小孩和成年人们喜爱的玩具。

当马丽·费尔浦斯·杰克博让她的侍女用两个花边手帕和两根粉红绸带做一件内衣的时候，她仅有 19 岁。杰克博将自己的发明称作乳罩，在申请专利之后，她以 15,000 美元将专利卖给了华纳兄弟女士内衣公司。

## 小公司有优势

早在 1977 年，21 岁的索菲亚·凯勒开办了 Soho 天然苏打公司。今天，她的公司经营顺利，销售额最高达 1 亿美元。

作为一名曾生活在霍皮印第安人居住地的素食者，凯勒女士显然从自己的生活方式中领会到了 Soho 的理念。起初，她不得不打交道的分销商根本不相信会有这类市场，他们说：“天然苏打，这不是在用词上自相矛盾吗？”

情况确实如此，但这就是索菲亚·凯勒与她的伙伴科尼·拜斯特开辟的卓有成效的竞争理念。

李兹·琼斯正在自己房子的外边经营一家雨衣使用者集团，这时集团中有人想共用放在屋里另一端的一台电脑打印机。琼斯没有去花钱串线，而是使用了电话线上的替代路由，进而发明了程序连接器。

如今，他的公司(Farrallon)每个月销售价值超过 100 万美元的电话网络连接器。

小公司从心理上比大公司更贴近前线，这可能是它们成长更迅速的一个原因。公司成长的一个重要衡量标准是雇用人数。在过去的 6 年时间，拥有 1,000 人或 1,000 人以上的公司里，雇员人数下降了 9%。而在同一时期，人数不足 100 人



的公司，其雇员人数增长了 17%。

大公司存在深入前线的问题，如指挥任务由一位根本不在那观察其商业领地的官员来负责。

前通用电气公司的主席 T·K·奎恩曾说过：“不曾有一种特色家电是由一个大企业创造的——第一台洗衣机、电炉灶、烘干机、烙铁或电熨斗、电灯、电冰箱、收音机、面包烤炉、风扇、电热毯、剃须刀、割草机、冰柜、空调、真空吸尘器、洗碗机或烤架都不是。”

是切斯特·卡尔森而不是施乐公司发明了静电印刷术，是约翰·麦克利和普雷斯特·伊科特而不是 IBM 制造了第一台计算机。

## CEO(首席执行官)的问题

如果你是一位首席执行官，那么你在战略开发方面就有一大优势：你可以批准战略计划并使计划付诸实施。

不幸的是，首席执行官通常是最脱离市场的人(因为你不是通过取悦顾客而是通过取悦前一任首席执行官才得到首席执行官职位的，而通常前一位首席执行官甚至比你更脱离市场实际)。

问题就在介于顶层和底层的管理层次数目。管理层次越多，你就与市场越隔离。飘浮在许多公司顶层的富有的白领逐渐从公司蛋糕底部的沉闷现实中脱离出来。

管理层倾向于过滤掉坏消息而仅仅传递好消息。当情况开始不妙时，首席执行官往往是最后一个知道的。

减少管理层次数目是首席执行官从 Jb 理上更加贴近市场前线的一种途径。据对 60 个公司的一项研究表明，顶尖的管理者拥有的管理层次不超过 4 个，拙劣的管理者拥有的管理层次却在 8 个左右。

如果不考虑组织中管理层次的数目，那么，使首席执行官难以深入前线的便是组织本身。

许多对营销地的访问被下层的人们变成了盛大的观光仪式。一切都被整理得干干净净并特地精心安排，一切看起来都很好。一旦你的访问被看成是对士气的鼓舞而不是冒险收集信息，你就会备受鼓励。旅途向导说：“将一缕阳光吹入战壕。”

接踵而来的是公司的随从，有些 CEO 感到，如果没有司机、保镖、导游、助手、秘书、速记员、先锋、厨师、理发师等，就没法旅行。一种理念是难以冲破这种防护性的密集队伍的。

一些 CEO 经过特殊的努力之后才了解到底层的情况。理查德·麦哈尼说：“当

我开始生物工艺学的时候，我发现自己正在认同我并不明白的材料，因此我拜访了一些导师，走进实验室，穿上大褂，亲自做试验。”

哈佛的政治学家理查德·E·纽斯泰德注意到，一个成功的工商业主管必须像政治领袖们应该做的那样积极地寻求信息。

纽斯泰德写道“帮助总裁了解其个人风险的并不是一般的信息，而是那些零零碎碎地拼凑在他头脑中的可触知的细节，这些细节使摆在他面前的深层次问题得以展现出来。为了自救，他必须尽可能广泛地涉及每一点一滴的事实、观点、流言以及有关他作为总裁的个人利益与关系。”

## CEG：首席执行官群体的问题

在公司蛋糕的底部坐落的是首席执行官的办事人员。

如果你是团队中最新来的、最年轻的、最缺乏经验的成员，那么你就拥有巨大的优势。你在最前线，时常浸染在那些总裁们不屑一顾的真正细节中。

这是多好的机会呀！然而那么多年轻人只是看一眼，不加留意便将机会丢掉了。他们宁愿将注意力集中于公司内部所发生的事情，而不愿意集中于正发生在外部顾客或潜在顾客当中的一切。他们向经理们报告那些经理们希望听到的，而不是他们应该知道的东西。

所有这一切均具有某种特定的逻辑。你不是因为告诉你的老板他（她）错了而得到提升，而是因为你给上司摆出了正面的事实（“他是个聪明的家伙，他想的与我恰好一样”）。

尊敬的读者，如果你从事的是第一份工作，就应该学会怎样如实报告。但我们必须马上补充说明的是，这并不是说要你表达自己的观点，而是要你报告市场上正在发生的战争实情。只有学会如何做一名战术性战争的准确观察者，你才能提高营销技能，而这种技能不久后将会通向战略的辉煌。

太多的新人想从顶层开始做起，这就是这么多刚毕业的 MBA 在忙碌地为咨询公司工作的原因所在。

然而公司也开始变得聪明了，佛兰克·波杜说：“当我接见一位没有任何业务领域经验的年轻求职者时，我简直不能相信这一事实。人们必须明白他们并不了解关于每样实情的各个方面，也要明白从底层开始往上做起没什么不合适。”

或者如亨利·杜鲁门曾经说的：“最值得学习的是那些你全部了解了以后才领会的东西。”

## 中层的问题

多数公司的活力在中层。高层管理者制定战略，然而必须将公司战略提升为战术的是中层管理者。

中层管理者们常常与市场失去联系。他们没有时间深入前线，因为有太多的会议需要参加、太多的计划文件要起草、太多的文书工作需要关注(如果家庭也以这种商业方式运作的话，孩子们在填好前一周支出账目之前是领不到生活津贴的)。

在大多数公司里，计划程序导致了中层管理者(与市场)的脱离。很多管理者没时间走访前线，他们太忙于写那些恐怕是基于战地旅行的计划文件。

当他们确实碰到现实情况时(通常是偶然的)，他们有时惊恐地发现自己的计划是基于虚构而非事实。

以金融服务公司的繁荣为例，人人都在推销，促销和营销金融服务。

股票经纪人不再卖股票了，他们出售金融服务：包括年金保险、对冲基金、城市债券。

人寿保险公司不再仅仅卖给你人身和财产保险，援引一则《旅行者》广告的话说，他们出售“多样化的金融服务”，包括金融资产抵押、退休项目、共同基金，各种 HMOs 以及 PPOs。

商业银行想成为你终生的金融伙伴，它提供信用卡、保险，以及你所提出的一切(打开花旗银行或大通银行的账目以及你的邮箱，每天都是满满的。你甚至还会发现存在一些你无法相信的金融服务)。

请你深入到金融服务战争的前线去听一听顾客及潜在顾客的意见。你曾经听说过有顾客使用“金融服务”这样的字眼吗？

比如“亲爱的，让我们开始存贷，来获得一些金融服务”。

顾客并不使用概念，而是使用他们特有的称谓。他们以抵押、股票、汽车保险、年金、家庭财产贷款这样的字眼来讨论问题。

然而，试图向这些顾客推销的公司做的刚好相反，他们将自己宣传为全方位金融服务的供应者。借用军队中的比喻，我们称之为“全线出击”，但这一策略几乎从未奏效过。

## 经销商的问题

简言之，就是资金问题。在某种程度上，少数名副其实的经销商远远胜过数百万的公司管理者。

经销商远在市场前线，他们容易从个人的亲身经历中形成思想和理念。他们有决策权，因为他们不必征求其他人的同意。结果，绝大多数市场营销的重大成功均出自经销商队伍。

然而，资金是成功的一个主要障碍，阻碍经销商的不是缺少思想而是缺少风险投资。在当今的许多领域，准入价起点是 100 万，并逐步上涨。

联邦快递在开始赢利之前吸纳了 8,000 多万美元的外部资金，而弗雷德·史密斯投入几百万个人财产用于购置机器。

## 没有简单的办法

无论你是一个独立的经销商，还是一个公司经理；无论你是在为一家大公司工作，还是在为一家小公司工作：无论你在组织的顶层，还是在底层或者介于二者之间的某个层次，都没有简单的办法去实践自下而上的市场营销。

然而，只要你愿意付出努力就有相当多的机会。但是，付出努力的人太少了。

多数管理者站在高处往下看，用战略使命报告书和五年发展规划来武装他们的公司。

对于自下而上的思想家来说，他们是糊涂虫。

### 3 控制发展趋势

过去 30 年的时间里，情况都发生了哪些变化呢？

在市场营销中最持久的神话之一是观念的变革。那么，在过去的 30 年中情况又是如何变化的呢？

让我们从本书的一位作者一天平常的生活着手，来看看究竟发生了哪些巨大的变化。

#### 生活中的一天

这天早晨，闹钟响了以后，我便起床，洗脸，刮胡子，穿上衣服，吃早餐，之后，我就开车去火车站。

我所做的这些事情跟 30 年前恰恰是相同的。

或许，如果我们观察得更仔细一些，我们将会看到巨大的差异。差别是否在于我洗脸用的肥皂呢？不，两个时代均用象牙牌肥皂。

不过洗发水倒是有了大的改变。我过去常用波雷尔，现在我用一种叫丝黛尔的洗发水（然而我女儿仍使用波雷尔）。

现在，让我们从洗浴室转向卫生间，多大的差别呀！我的装有两个刀片的爱特拉剃须刀已经取代了过去常用的装有单层刀片的吉列牌剃须刀。除臭剂现在是止汗的，牙膏现在用佳洁士而不是高露洁（早在 20 世纪 60 年代的 ADA 批准认证促使我更换品牌）。

然而，当我穿衣服时，我才真正开始注意到了巨大的差异。由于某种原因，我不再穿 T 恤衫了（也许这是一种趋于简单化的潮流）。

我的鞋上没有饰带，裤子没有皱褶，我也不带领带夹。为了与简单化的趋势相协调，我在兜里放一块手帕，衬衫上别一个领针。我的手表是由电池提供动力而不再用手上弦，钱包放在夹克衫里而不是放在裤兜里。

就像我 30 年前吃的一样，我早餐还是喝橘子汁，吃麦片。我也喝咖啡，但是不含奶油、糖和咖啡因。

接下来，我驾驶着一辆装有内燃发动机的汽车到了火车站，但如今发动机有 8 个气缸而不是过去常用的 6 个气缸，并且使用无铅汽油。

在办公室，我还跟过去一样参加会议，像过去一样用普通的写法写信函。我有一位用机器打印信函的秘书，尽管这台机器实际上是一台计算机，但它看起来仍像一台打字机。

然而，我的电话是大不一样了，过去电话通常是黑色的，现在却是白色的了。

下班后，我回到家，做着跟 30 年前同样的事情：看电视，思索我生活发生了多大改变。

如果必须指出 30 年生活中两个极为重要的、巨大的变化的话，那一定是我剃须刀里的双层刀片和汽车中使用的无铅汽油。

我急于知道在未来几十年中将要发生的令人难以置信的变化。在我的剃须刀里会装有三层刀片吗？酒精会取代我汽车油箱里的汽油吗？

## 宣传与现实

如果你看日报或国内的杂志，那么你看到的将是一个完全—不同的现实情景，每天都发生着难以置信的翻天覆地的变化。

最近发行的一期《新闻周刊》的封面故事讲到：“80 年代已经过去，贪欲不再流行。”

贪婪过时了吗？真是那样吗？你最好相信这一点，因为《新闻周刊》讲到，确实如此：“几十年不仅仅代表了日历时间，而且代表了与民族的记忆捆绑、联系在一起的潮流、价值观及联想。它们起始并终止于午夜的某个时刻，而此刻每个人都在以另一种方式来观察。”

1987 年获利 6,000 万美元的国内百货商店的首席执行官查尔斯·莱泽拉斯是否参加了 1988 年南美的和平营工作呢？我们对此表示怀疑。

“嘿，哥们儿，和平与你同在”，这难道是他们如今在华尔街上互相打招呼的方式吗？在美国，真的如《新闻周刊》所讲的那样，一切都改变了吗？

当你开始监控发展趋势时，千万记住，多数潮流被制造出来的目的是为了销售报纸或杂志，而不是帮助你销售产品。

然而，营销人员容易宁愿相信夸大其词的宣传，而不相信现实。一位管理专家说：“消费者市场营销均衡在以深刻的，不可逆转的方式持续地改变，因此需要观念方面的根本变革，即从管理业务到管理变革。”

所有变革究竟表现为哪些方面？无纸化、无货币、无票据的社会是什么样的？第三次浪潮、大趋势、第二次产业革命以及人人都坐在家里的计算机 / 可视电话终端前工作的信息社会又会怎么样呢？

实际上，可视电话又怎么样呢？

你是否拥有一架自己的直升机？即将取代你的汽车并使高速公路过时的奇妙的交通工具在哪里？

你是否像 20 年前所许诺的那样，每天都收到电视机传送的电子报纸？

现实似乎永远也赶不上宣传，未来看起来就好像在另一座山峰上。

然而，当你坐下来开始写一份市场营销计划时又如何呢？你首先容易想到的是，“在我们的行业中一切都在迅速地改变”。

就像大海上的波涛，一切都在不断地变化着。但这些是限制你洞察长期发展趋势的能力的短期变革。

例如，如果你在做食品生意，所有的宣传都将集中于鸡和鱼。“牛肉消失了，每个人都在吃鸡和鱼。”

事实上，人均的牛肉消费量超过鸡和鱼的总和。

但是，你可能会认为牛肉的消费量正在降低，实际上过去三年中人均牛肉的消费量是增长的。然而，这仅仅是变革海洋上的一次波动，未来还可能会发生什么情况则另当别论。

## 未来的办公室

最近几年来，没有比过度的宣传更令人着迷的了。然而，如今的办公室与其说像“未来的办公室”，倒不如说更像过去的办公室。

早上你可能要一杯咖啡，阅读你的邮件，口述几封信函，打几个电话，并从你的文件抽屉里抽出几份文件。50 年前，在美国的公司与你相对应的人可能做同样的事情……

未来办公室究竟发生哪些变化呢？

具有讽刺意味的是，如今，在办公室业务方面极为剧烈的变革与电子科技无关，而是与 20 世纪的联邦快递和小红马快递(Pony Express)的出现有关。

由计算机驱动的办公自动化系统又发生了什么变化呢？

像许多过度宣传的理念一样，“未来办公室”一直潜伏在未来的某个地方并且似乎永远无法接近现实。

神话易于自我衍生，这也就是深入前线并不意味着仅仅看你特别喜爱的报纸或商业出版物的原因所在。

像未来办公室这样的理念一旦被写出来，就陆续出版发行，进而宣传创造宣传。

你认为编辑和记者们读什么呢？没错，他们读其他的编辑和记者的作品，这比形成原始资料容易多了。

## 你无法预知未来

既然你无法预知未来；就不要筹划未来。

预言一种发展潮流的《大趋势》一书刚到达阳光地带(美国南部和西南部)

的书店，相反的情形就出现了。与这一潮流相反，与“专家”的预言相对立，东北部的经济开始腾飞。

1987年10月26日发行的《财富》杂志出现在卖报亭，杂志封面上刊载了美国头号经济学家兼联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘10月12日的照片。《财富》杂志封面这样写道：“为什么格林斯潘这么牛。”一周后，道一琼斯工业指数下跌508点，损失总价值的22.6%。格林斯潘距“黑色星期一”仅一英里之遥。

回溯到1917年，内务部预言美国的石油储量仅够使用27年。51年后，在1975年，美国政府预言还剩12年的储量。到1987年，我们的石油真的枯竭了吗？

一个问题在于，短期趋势就像股市一样能够自我调整。牛肉消费量的增长引起了牛肉价格的上涨，而牛肉价格的上涨则导致了牛肉消费量的下降。

同样，网络电视广告时段的需求也弹性化了。需求的再次上涨也不会引起网络电视广告价格的大幅下降。

## 一个致命的缺陷

许多营销规划的一个致命缺陷是，营销战略是以“对未来的预期”为基础制定的。

预言总是不太明显，通常它们如此之深地埋藏在假设之中，以至于你需要一定程度的修辞才能识别出来。

最常见的缺陷是趋势外推。如果你相信几年前的预言家的话，那么今天每个人都在吃烤鱼或螺丝豆烤鸡。

关键在于基本生活习惯的变化非常缓慢，而媒体时常夸大微小的改变，结果公司看错了形势。这就是麦当劳和汉堡王一窝蜂地拥向鸡肉潮流的理由，这也是雅芳公司偏离其“上门推销”理念的原因所在。

与趋势推断同样糟糕的是假定未来是过去的再现的惯用做法。当你假设什么都不会改变时，你就好像在假定某些情况肯定要改变一样地预测未来。请记住彼德定律：“意想不到的事情终究要发生。”

## 斯莱斯的故事

斯莱斯(Slice)是由百事可乐公司开发的一种碳酸饮料，是一种既含糖又减肥的产品。

我们应该将斯莱斯仅作为一种减肥产品来推荐(因为减肥斯莱斯的果汁甜度低，仅含28卡)。



这样推荐的理由是能够更好地将斯莱斯定位为一种舒适的、健康的饮料产品。换句话说，一种仅仅减肥的斯莱斯会缩小产品的聚焦点，而这在市场营销战中一直是一个很不错的战略。

仅限于减肥产品的战略忽略了糖分，而含糖饮料占市场的 80%。因此，斯莱斯被作为双重角色的扮演者而推荐。依照我们的观点，它虽然很成功，但是不如把它作为一种纯减肥产品那么成功。

结果，软饮料市场上的减肥饮料的细分市场正在以含糖饮料的牺牲为代价而成长。例如，目前可口可乐公司总销售量的 7% 是减肥系列产品。

正如你所料，通过出售斯莱斯，减肥系列产品的销售量超过了含糖类饮料。如果仅仅集中于减肥产品系列的话，我们相信该产品会占有更高的市场份额。集中于舒适和健康的广告可能会更有效，例如：“斯莱斯增加了果汁而提取了热量。”

单个产品无法始终“跟上市场步伐”。尽管实际上含糖产品占有 73% 的可乐市场，但是不含咖啡因的减肥可口可乐产品的销售量超过了含糖饮料，二者的比例已经超过 4: 1。

## 你无法预测你的竞争对手

以“洞察”敌人动向为基础制定作战计划的将军们在“预测敌人”，这是预计未来的另一种方式，结果表明，他们通常是失败的将军。

长胜将军喜欢制定可行的作战计划而不考虑敌人怎么做，这正是好的战略的实质。

当你在预计敌人下一步的动向时，你等于在以自己公司的未来作赌注来购买一张彩票。

在拉斯维加斯、大西洋城或华尔街赌一把还可以，但在市场营销中赌博则不太妙。

## 你可以创造未来

在预测未来和创造未来之间也存在着一种差异。

当你预测未来时，你在期望不远将来的某个时间将要发生消费者行为的改变，你带着冲浪板站在那里等待。

而在创造未来时，你推出一种产品或服务，其巨大成功创造了一种趋势。从本质上说，你并未触及关于一种新产品的潜在利益，用军事术语比喻，我们称之为侧翼进攻。

所有出色的侧翼进攻行动均创造了自己的未来，它们不依赖于其现有环境之

外的发展。

奥维尔·雷登贝克美食家苞米花公司抓住了机会，即人们愿意出两倍的价钱购买高品位爆米花。这在当今繁荣富裕的社会里也算是一个不错的冒险。

斯多佛公司抓住了人们愿意付 3 美元来享用一顿电视晚餐的机会，它给出了该产品一个 3 美元的理念(低热量美食家食品)和一个 3 美元的名字(方便食品)。斯多佛公司首创了美食速冻系列食品，每年出售价值超过 3 亿美元的方便食品。

## 趋势与时尚

现实中存在某些与通常发生的短期变化有显著差异的长期趋势。

成年吸烟者人数从 1970 年占成年人总数的 37% 下降到 1980 年的 33% (这 4% 的下降对整个烟草行业造成了震撼性的冲击)。

长期趋势发生得非常缓慢，人们并非一夜之间突然清醒而停止吸烟。

在 25 年中，成年人咖啡消费量从每天 3.1 杯下降到 1.7 杯。

这种下降趋势还会持续下去吗？你可以理所当然地相信还会持续下去。年龄在 60 岁和 60 岁以上的成年人中，喝咖啡的人占 79%；在 20 到 29 岁年龄段的成年人中，喝咖啡的人数仅占 41%。因此，咖啡的消费量还会往下降。

你如何区分时尚与趋势、可视电话与录像机、波浪与海潮之间的差异呢？

这恐怕不太容易。首先，一种趋势常常需要观察十几年或更长的时间，即便如此，你也总是不太有把握。

例如，牛肉消费量从 1975 年的人均 188 磅下降到 1980 年的 77 磅，然后牛肉的消费量又开始回升。

正当人人都认为慢跑将取代晚间棒球而成为美国人最喜爱的运动时，慢跑经历了急剧的下降。那么，人们对当前的宠物热能够做出些什么预测呢？

很难说。

## 再没有人吸烟了

另一种区分趋势与时尚差异的方法是寻找原因与结果。吸烟人数下降并不仅仅是一种下降，而是 1964 年《普通外科》杂志关于吸烟的报告以及由该报告所引起的戒烟宣传的结果。

在 1964 年，一多半的成年男子吸烟，如今却不到 40% (至于妇女，吸烟者的百分比从 33% 下降到 29%)。

另一个值得注意的事实是，1964 年吸烟的内科医生中，有 2 / 3 已经戒烟了。由于他们对其他人的影响，这些不吸烟的内科医生很可能导致这种趋势延续下去。

即使最为强烈的趋势也很容易被夸大(两位女士正在吃午饭, 其中一个对另一个说: “再也没有人吸烟了”)。

她只说对了一部分。在 25 年中, 成年妇女吸烟的百分率净减 4%。

怀着期待和兴奋的心情, 人们观察妇女们戒烟就像站在那里观察小草生长一样。

“再也没人吸烟了”与“再没有人吃白面包了”如出一辙(今天所出售的全部面包中, 70% 仍然是白面包)。

然而吸烟和吃白面包的人数却是在明显地减少, 这也是一种很强烈的趋势, 这种趋势导致了时尚与趋势的另一种差异。

## 趋势包含缓慢的改变

“人人都工作”是另外一种被夸大的趋势。今天, 在有 6 岁以下孩子的妇女当中, 大约 55% 的人有工作。

在 8 年前, 在同类妇女中约 45% 的人也有工作。所以, 这种就业迅速增长的趋势(并且是一种明显的趋势)表明, 雇用人数每年增长大约 1%。

“人口在老化”。没错, 人们的寿命在延长, 所以人口的中间年龄正在上升。然而, 在修订你的市场营销计划之前, 你最好看看现实而不是仅仅听宣传。

追溯到 1950 年, 年龄中位数为 30 岁。而今天, 年龄中位数则为 32 岁左右。几乎用 40 年的时间就使人口年龄增长了两岁。

这些数字甚至隐藏了贯穿于整个统计资料中的一种周期性波动。从 1950 年到 1970 年, 年龄中位数从 30 岁下降到了 28 岁。

所以, 我们有 20 年是“人口正在年轻化”的宣传, 而接下来的 20 年是“人口正在老龄化”的宣传。

可见, 在宣传方面的变化远多于在人口方面的变化。

趋势通常包括缓慢的变革。一种时尚就像是时髦的样式: 它通常来得疾, 去得更快。

1987 年的股市崩溃就说明了时尚与趋势的差别。如果你在 1986 年的最后一个股票交易日购买了股票, 而在 1987 年的最后交易日卖出这种股票, 那么你遭受的损失该是多么惨重啊?

换句话说, 1987 年该是多么倒霉的一年? 实际上, 在 1986 年底, 道一琼斯工业指数以 1896 点收盘, 而此后一年里持续徘徊在 1939 点, 因此总的来说, 你的股票这一年应该是赚了 2.3%。

股市崩溃是长期股价攀升趋势其中的一个时尚。

当一夜之间数字手表的销量激增时, 你就明白数字手表将成为一种时尚。当

两年中冷饮酒类销售量轮番暴涨时，你就该明白它们将要冷却下来。

相反，微波炉的销售增长非常缓慢。今天，一多半的家庭拥有微波炉，这一百分率比洗碗机还要高。

在办公领域中，与此相类似的产品是复印机。就像微波炉一样，复印机销量增长也十分缓慢。

如今，传真机正在成为时尚的船头，从长远来看，传真机自然的竞争对手美国邮政服务公司也很难阻止它的发展。

时尚与趋势之间的另一个重要差别是时尚受到所有媒体的关注。一种时尚之所以有新闻价值，是因为它代表了那些正在迅速发生的事情，而趋势较少受媒体的关注，因为趋势发生得很慢。

你可以抢在趋势出现之前尽情享受和放松一下。确实，紧随解除空中管制而来的是美国空中旅游的增长。因此，布兰尼夫航空公司的首席执行官哈定·劳伦斯购买了 40 架新飞机，并在一天当中开通了 16 条航线。由于经济陷入衰退和燃料价格成倍地上涨，这一举措使该公司由 1978 年的 4,500 万美元的纯收益变为 1979 年 4400 万美元的亏损。

## 一种日益提高的预期水平

然而，另一种趋势说明了诸如劳力士手表和美洲豹汽车等许多高品质产品的成功，这种趋势应该叫做日益提高的期望水平。

例如，我们比较一下 1960 年和 1985 年之间的 25 年，1960 年中等家庭收入为 5,620 美元，25 年后为 27,732 美元，几乎是 25 年前的 5 倍。

或许这 27,000 美元并不能购买 5 倍那么多的商品和服务，但是多数人都感觉到，因为口袋里有了更多的钱，所以生活过得更好些(实际上他们的生活也确实改善了，1985 年的消费品价格指数仅为 1960 年的 3.6 倍)。

消费者不仅口袋里有了更多的钱，而且他们的基础教育程度也提高了。

在 1960 年，25 岁及其以上的成年人中具有大学程度的不足 8%，而到了 1985 年，几乎 20% 的人具有大学文化程度。哈佛大学的毕业生会满足于一辆雪佛莱汽车吗？或者一位普林斯顿校友会开一辆普利茅斯汽车吗？如果给他们提供沃尔沃和宝马车，他们能否买得起呢？

## 调查研究的作用

你可能认为在“控制发展的趋势”一节的讨论中，我们已经深入讨论了有关调查研究的问题，但实际上我们还没有。

如果你想制订一个有效的市场营销计划所必需的数据，多数可以从当地图书馆、美国政府或你最喜爱的商贸出版物中获取。这种调查研究告诉你，实际上人们已经完成了哪些工作。

当你试图运用调查研究去发现人们将要从事的工作时，你就遇到了难题。

人们通常以自己认为最可能为社会所接受的方式对问题做出反应。在聚焦的组织当中尤其如此，在这类组织中，别人正躲在一面的镜子背后窥视。

技巧就在于寻求一种方式去获得存在于人们内心深处的答案。有谁想承认自己吃的是快餐食品而不是有营养的食品？有多少工商企业的首席执行官会承认他们不喜欢写信，或者会承认自己觉得个人电脑很可怕？有谁会承认过度使用了电话？

## 逆向思维的作用

对立的观点总有一定的市场。

在过去的 100 年中，美国历史上最一边倒的总统竞选是 1920 年的竞选。与民主党的詹姆斯·考克斯相比，共和党的沃伦·哈定获得 61.6% 的选票，詹姆斯·考克斯则获得了 34.9% 的选票（社会学家尤金·V·戴尔斯获得了其余的 3.5% 的选票）。

20 世纪最大的总统选举失利中，失败者仍设法得到了超过 1 / 3 的选票。在今天的许多产品类目中，领导品牌却没有那么多的市场份额。

是谁造就了民主党？多半是由共和党造就的。当工人领袖看到哪个党派从工商界领袖那里获得更多的支持时，我们就可以猜到哪个党派会获得工会的选票。

那么又是什么造就了共和党呢？道理是一样的。

由于大多数的公司迅速跟随时尚，所以只要采取与时尚恰恰相反的举动，那么你往往就会成为一个了不起的大英雄。

现在假定派你去开发一种新产品。

当你观察市场营销战中的成功者和失败者时，你会看到成功的大多数是那些与市场时尚背道而驰的产品。

换句话说，如果有人正在做某一类事情，那么你就试着做那些恰好相反的事情。

方便食品取得了巨大成功，因此，全美美食家公司 (All American Gourmet Company) 恰好将这一理念反过来，它的经济美食产品系列目前占有大约 15% 的冻菜市场。

进口啤酒在美国销售很好的一个原因就是这样的事实，与美国的淡口味啤酒相反，进口啤酒是高浓度酿造的。现在又出现了与那种市场定位相反的阿姆斯特丹淡啤酒。与经济美食一样，阿姆斯特丹淡啤酒也取得了巨大的成功。

历史上有许多企业是以“背道而驰”为基础的。当人人都在主机业务方面追赶 IBM 时，数字设备公司 (DEC) 则借助微机向小型化方向发展。在这一过程中，数字设备公司发展成了世界第二大计算机公司。

当通用汽车公司正在考虑生产大型车时，德国大众汽车公司则考虑开发小型汽车。正当汽车行业放弃敞篷汽车时，李·艾科卡却又恢复了生产。如此等等。在大规模销售的时代，热门的新食品类有望成为独一无二的。当汉堡包连锁店进驻较大的、提供座位就餐的餐馆时，看来许多顾客就得把车开过去。寓意很明显，只要考虑一种方法去从事与别人相反的业务，你很可能就会找到自己成功的热门新产品。

## 现实的作用

每个营销计划都极需要注入有效合适的现实性，然而飞人空旷遥远的蓝天的诱惑有时又是不可阻挡的。

围绕会议桌的评论有时更像是在蓝色的天空里而不是在黑色的地球上。你会听到这样的描述：“人人都喝毕雷”，“再也没有人吸烟了”，“国产汽车消失了”。

不要围着会议桌来思考问题，这很容易被本周的时尚引入歧途。

皮尔斯伯瑞公司旗下的快餐连锁店思迪克—艾尔相信，再也没有人吃牛肉了。想一想报刊上那些所有有关高胆固醇危险的文章吧。正因为如此，思迪克—艾尔在菜单上增加了虾，鱼和鸡，结果它的销售量猛烈下降。

因此，思迪克—艾尔迅速回到原始的理念上，但是进军健康食品所走的弯路破坏了它的实力，这一实力难以恢复。

现实不是一个令人激动的概念，这也就是商学院不讲授现实的一个原因。他们讲的是“随机而动”。

十有八九，市场都是紧跟最近的时尚，而到下一周却又改变了。

你不能通过试图乘上《华尔街日报》或《纽约时报》的每个波浪来驾驭公司的航船，而要通过努力赶上长期的大潮来驾驭公司的航船。

就你的计划程序而言，不幸的是，媒体通常看不到长期趋势的新闻价值，而等到你上船时就已经太迟了。

## 4 缩小你的聚焦点

你已经深入前线，并沉浸在每个细节当中。既然你已经在监控了任何可能影响你的市场的长期变动趋势，那么现在你该怎么做呢？

你要缩小你关注的焦点(聚焦)。

从整个历史来看，战争之所以取胜，是因为将军能将他们的兵力集中于具有决定性的战略进攻点上。换句话说，他们能将资源集中于前线的单个作战区域。

克劳塞维茨说“最根本的思想是始终集中兵力于强大的敌人，只要可能，就在一切发生之前时刻做好准备。”

滑铁卢战役的胜利是因为威灵顿能在关键的时刻使其普鲁士联盟者经受严峻的考验。

滑铁卢战役的失败则是因为拿破仑不能在同一时间将目标集中于一个敌人。

## 人类本能的对立面

聚焦是付诸实践的一个有影响力的理念，因为它恰恰是人类本能和行为的对立面。一位野战司令首先面临消灭过多的小股敌人的压力，因此他在这里派遣一个班，在那里派遣一个连队。而当实际的危急情况出现时，他不再拥有获取胜利的优势兵力了。

在市场营销中也是如此。我们分析过的每个主要公司都不是在打一场战争，而是在打上百场丛林战，这就削弱了它的实力。因而，当绝好的机会本身出现时，公司却缺乏成功的保证。

从这种意义上说，人类的天性符合自然规律本身。熵是自然科学用于测量一个系统无序程度的量，在诸如宇宙这样的一个封闭系统里，熵总是在增加，而可用的能量在减少。

你会发现，在如今的公司中，人们天生的倾向是扩散力量。为了寻找新市场、新产品以及现有产品的新用途，人们利用公司的资产价值和品牌名称的优势来扩张产品线。扩散是当今的定律(品牌影响力是扩散理念的最新表达方式)。

如果任其发展下去，熵在诸如公司这样的一个封闭系统内将持续增加，而可用的能量在减少，所以面对华尔街以及主大道有竞争力的攻击，公司将会变得十分脆弱。

## 融化的冰淇淋

以哈根达斯冷饮厅为例，按照《华尔街日报》的说法，这些冷饮厅也许不久将不复存在。

受其 325 家哈根达斯冷饮店销售疲软的困扰，店主皮尔斯伯瑞好像正在考虑要关掉这些冷饮店。

问题出在哪里呢？超级市场以较低的价格出售同样的哈根达斯冰淇淋。怎么会出现这种情况呢？当然是产品线扩张的结果。

问题在于战线扩张听起来如此合乎情理。“我们可以利用自己声誉的优势在两种地方出售同样的冰淇淋。这些店将创造出更为广泛的知名度和示范宣传效果。超级市场将产生更大的销售量。”

又一次出现了协同。什么时候公司才会认识到成功的道路只能是这样——只有一条道路而不是两条、三条、六条或者更多？简言之，那就是实施聚焦战略。

在第二次世界大战期间，成功的进攻不是在广阔的前线而是在单个战线上发动的。

## 驰离路线

两条道路原则不及一条道路原则的最好例子也许是美国汽车公司。

如果美国汽车公司集中于赚钱的吉普车生产线而砍掉亏损的客车生产线，难道还会有人认为在过去的 10 年中它不会更好过一些吗？

有的，约瑟夫·E·卡皮就是这么认为的。这位美国汽车总裁说：“要在汽车行业中成功，你需要两条腿。一条是吉普车，另一条是客车。”（在营销界，相反的原则才是正确的，即一条腿走路的原则）

虽然这些话是用英语讲的，但是发音则是法国味的，是典型的自上而下的思想。人们很纳闷，雷诺到底是想要美国汽车公司赚钱还是想推出雷诺客车。

既然美国汽车公司不复存在，那么它的新主人克莱斯勒公司打算怎么做呢？

砍掉客车线并且将其代理权重新界定为吉普车，这是公司实施聚焦战略的良好开端。

克莱斯勒的第二步破坏了第一步。它开发了一条由吉普车代理商销售的叫做猎鹰的新客车生产线。

这等于回到过去的错误上去了。

如果代理商自己深入前线，就会看到分散聚焦点对公司所造成的危害。由于仅有单个吉普车生产线的产品要出售，销售队伍能在四轮驱动、功能强劲、不加



装饰的机动车辆的信徒中得以充实，在这一理念下，服务队伍也会很专业。

由于既要出售吉普车，也要销售猎鹰，销售和服务力量都分散了。

当顾客到来时，销售人员不是讲“欢迎您光临实用的、功能强劲的四轮驱动车王国”。而是说：“你想买什么？”

“我们什么都卖”的战略跟教堂分别提供服务的战略效果差不多，教堂通过给新教徒和天主教徒分别提供服务来试图吸引所有人（教堂经理会说“打开圣母玛丽亚那边的灯，现在是 5 点弥撒时间”）。

在第二次世界大战期间，成功的进攻不是在广阔的前线而是在单个战线上发动的。

## 聚焦不合逻辑

既然利润下降如此明显，为什么许多公司不实施聚焦的营销策略呢？

首先是利润并未显著地下降。表面上看，一个较小的聚焦点看来似乎减少了业务。让我们考虑这样一家鞋店，其总销售量的 80% 是女鞋，而其余部分是男鞋。

如果它仅仅专门经营女鞋，从逻辑上看，似乎其销售量将下降 20%。假定降低的男鞋销售量都由本店来出售，那么很可能会……

这就是你不能凭战术本身来评价其效果的原因。你必须把战术变成战略，然后问你自己：“女鞋专卖店战略会不会使鞋的销路更有竞争力？”

这也不是你自问的第一个问题。为了将战术转变为战略，你还需要彻底考虑整个营销过程。

例如，家族鞋店的名字很可能不大适用于女鞋店，那么就要改名。

这种思想同样应该适用于该店的所有其他方面，包括存货模式、橱窗陈列、定价，当然还有广告。战术是进攻的关键，而战略是最大限度推进所选择战术的组织工作过程。

当然，我们提到战术时，实际上指的是本身有竞争力的战术。在鞋店的例子当中，我们假定竞争者包括既卖男鞋又卖女鞋的家族鞋店，缩小焦点就意味着吸引一个较小的市场来与竞争者相抗争。

如果竞争者已经通过将鞋店区分男鞋和女鞋来缩小聚焦点，那么你不得不寻找另外一种战术。

为什么较狭小的聚焦优于广泛的聚焦呢？

在任何给定的情况下，一个通才可能会优于一个专才，但是人们心目中想的并非这样，人们心目中认为专才优于通才。

你是愿意让一位全才的普通医生还是让一位心外科医生给你做心脏分流手

术呢？

你是愿意由街头的加油站还是由出售给你汽车的分销商为你的凯迪拉克汽车提供服务呢？

你会在一家百货商店还是在一家鞋店买鞋呢？大多数人会在一家鞋店买鞋。

专才在人的心目中更高一筹。

## 理解问题

只有理解了所涉及的问题，你才能缩小你的聚焦点。问题是什么？是什么阻碍你的业务在市场上兴旺发达？

这个过程需要客观以及理智诚实，理解并且直接地面对问题是关键。太多人希望回避问题，以此作为维护公司传统决策以及自我的一种手段。

市场营销人员通常无法摆脱这个最大的难题并且达成根本上的一致。他们喜欢含糊不清楚和曲解问题，例如“我们怎么能保持每年增长 15%？”或“我们如何提高投资回报？”

这些都不是问题，而是以问题术语表示的目标或目的。这好像你问自己：“我怎样才能成为首席执行官？”

你不可能在公司内部发现问题，甚至在交易市场上你也找不到问题。

各种问题总是存在于顾客或潜在顾客的心目中。今天的营销是一场观念战而不是产品战或服务战。

当然，你也要考虑对产品或服务做出实体上的改变，或许你还要改变公司的名字。但是所有的这些改变都是后话而已，只有将存在于心目中的认识整理出来之后，你才能实施这种改变。

如果你为大众汽车公司工作，你必须面对这样的事实，即美国人仍认为大众汽车是小型的、廉价的、可靠的汽车，而且这种感觉不会改变。

如果你为可口可乐工作，你必须面对新可乐已经失败的事实，并且应该从失败的痛苦中解脱出来，以便主要的可口可乐品牌能有个集中的广告计划。尽管实际上品尝试验最终证明了新可口可乐真的比经典可口可乐口味更好，但新可口可乐的失败终归是事实。

理解才是现实。

如果你为安霍伊泽—布施公司工作，你必须面对这样的事实，自从公司放弃了它的“迈克罗博，品质一流”战略以来，迈克罗博的经营情形就开始走下坡路。

如果你为通用汽车公司工作，你必须面对凯迪拉克不能与梅赛德斯—奔驰竞争的事实，哪怕当凯迪拉克将奥兰特定价为 56,000 美元时也是如此。

如果你为西方联合公司工作，你必须面对这样的事实，你不能使用 19 世纪

的名字来经营 20 世纪的企业。

一般地说，为大众、可口可乐、安霍伊泽—布施，通用汽车或西方联合公司工作的人们会相信我们刚刚说的一切吗？很可能不会，因为聚焦的观点有些不合乎逻辑。

此外，因为他们了解实情，他们了解产品比较、品尝试验、道路测试的结果，他们知道自己拥有应该获得更大市场份额的好产品，他们所要做的就是改变某些观念。

## 应对观念

自上而下和自下而上思想之间存在较大的差别‘改变观念是传统的自上而下的营销人员的一贯手法。

应对观念是自下而上营销人员的特点。

你要通过改变公司及其产品而不是试图改变环境来应对观念。当船正在漏水时，你不是设法排干湖水，而是设法修补船只。

公司里的人们经常把优先顺序弄颠倒了。在出去销售产品以前，他们认为必须陶醉于自己的产品、服务或名字：“如果在心中牢记我们有一个优质的产品，那么我肯定能找到恰当的词句、情景和战略将这些信念送达他人。”

自我陶醉是一种危险的错觉，它冲昏你的头脑并且蒙蔽你的思想。

在自下而上的营销中，你努力做的不是改变观念，而是利用已有的观念。

为了寻求一个开端，你必须抓住事物的特性，然后进行概括。实际上，你必须将它高度概括。

市场营销是一场用简单的想法打败复杂想法、用单个的想法打败多样化扩展的博弈。

为了弄懂这个道理，让我们回到顾客的心目中。你怎样进入顾客的内心当中呢？是通过写下一条广告词并以不同的形式不停地重复它呢？还是通过准备许多不同的广告词来重复它？

当一条广告词与另外一条冲突时，你在与自己抗争，你把顾客都搞糊涂了。你是谁？你主张什么？顾客决不会给任何一个产品或公司两种不同的定位。

如果要你来负责一个品牌，那么，对那些通过“扩大战线，使用你熟知的品牌名称”就可以使你赚大钱的建议，你要有勇气说“不”。

## 无代价的收获

因为新业务的幻想在管理者的头脑中跳跃，战线扩张就在财务上引起了争论。

当依靠知名品牌“搭便车”时，他们知道自己可以不费任何代价地获得某些东西。

不幸的是，世界上没有免费的午餐，最终必须要付出代价。

下面就是几个恰当的例子：

1. 斯科特纸张公司将其公司名称斯科特挂在如此多的产品上(斯科特卫生纸，小斯科特，斯科特领带，斯科特毛巾)，以至于“斯科特”这个词在一张购物清单上开始变得毫无意义。紧接着出现了惠普尔先生和那些来自查尔明的压纸机，他们夺取了斯科特卫生纸的领导权。

2. 萨拉·李企图既成为冻菜生产商又做果冻生产商，因而损失了 800 万美元。

3. 施乐公司试图出售不能复印的施乐机器(实际上是计算机)，因而损失了数百万美元。

4. 莱夫赛佛斯尝试既做糖果又做口香糖而未获成功。然后，他们开发了不使用莱夫赛佛斯名称的泡泡糖。泡泡糖获得了巨大的成功，其销量超过莱夫赛佛斯糖果。

5. 宝洁公司是最后几个坚持反对战线扩张的公司之一。它终于经不起诱惑而推出了象牙牌香波和象牙牌护发素(Ivory)，结果两个产品均无市场。

## 因战线扩张而走下坡路

我们可以不断地扩张，但几年以后，我们仍不能弥补这个被称为战线扩张的风车的缺口。一类又一类的产品都陷入这个泥潭。每种主要品牌的啤酒都耗费巨资去推出“淡”口味啤酒，而当你衡量所有的结果时却得到了否定的结论，包括对主品牌的影响。

我们年轻时的 5 个主要香烟品牌如今已经膨胀到了 269 个，它们多数是产品线扩张的结果。啤酒和香烟类商品销量都是要么饱和，要么在下降。结果：对每个企业而言，每年的支出更多而获得的业务更少。

当一个产品试图吸引所有人时，结果是它吸引不到任何人。

各种类型的产品线扩张都是自我毁灭的过程。长此下去，产品线扩张很容易破坏对核心产品、核心利益以及核心理念的支撑。

对于包装的商品，某些情况会引起产品线扩张。接着，这些产品线扩张会导致既削弱品牌又削弱商品类目的长期后果。长期看来，任何过度扩张战线的商品一定也是一种薄弱商品。

有两种情况会促使公司进行品牌扩张：

1. 饱和或衰退的市场，例如啤酒、香烟、咖啡、早餐麦片制品。
2. 消费者关注的成分，例如咖啡因、尼古丁、钠、糖、卡热量。

更为严重的是，由于战线扩张引起的产品扩散将导致对零售商“开架费用”

的需求，而零售商们的货架空间像日本的不动产一样，是一种日益紧俏的商品。

此外，战线扩张通常会导致整类产品消费者需求的减少。

当你在货架上看见赫尔曼·莱特时，你会怎么想？蛋黄酱里一定有多得可怕的热量。这难道是赫尔曼想传达的信息吗？

## 企图成为通才

多数公司都企图成为通才。如果这对股东和雇员来说倒还不算太悲惨的话，那么，要满足所有人的一切需求的趋势将是可笑的。（还记得在老的鲍勃·纽哈特航线上运营的“跨太平洋航空与暴风雨门公司”〈TransPacific Airline&Storm DoorComany〉吗？）

这样做并没有犯什么错。古老的格言这样讲：通用化的品牌优于专业化的品牌。这就是产品线扩张成为当今营销界技术选择的原因所在。

我们不是在谈论小摊小贩这类业务，我们在谈论的是有庞大而复杂的行销部门的大公司，例如高露洁—棕榄这样的公司。

高露洁损害了它许多品牌的含义。

如果问：高露洁是什么？它是一支牙膏、一把牙刷，一盒牙粉，一块肥皂、一盒刮脸膏，还是洗盘子的清洁剂？

答：上面所说的都是。

当可口可乐这样的公司谈论“大品牌”之类的概念时，“品牌价值的扩展”已经变得非常狂热。

在成本效益和贸易承兑这样的名义下，公司很乐于将代表特定类型产品或思想的专业化品牌变成代表两个、三个或更多类产品的通用化品牌。

例如，雪佛莱以 12 个品牌出售令人难以想像的 51 种不同型号的汽车，其价格范围从\$5,000 到\$30,000 不等。另外，雪佛莱还出售卡车类产品。

雪佛莱是什么？雪佛莱是一种又小、又大、又便宜、又昂贵的汽车或卡车。雪佛莱是最终的通用化的品牌。无论你想要什么，雪佛莱都有。

这也许就是雪佛莱最近将销售领导权输给福特的一个原因（实际上，福特并不比雪佛莱好多少，只不过福特的战线扩张稍微少些）。

战线扩张所造成的一切就是，侵蚀品牌在顾客和潜在顾客心目中的根本特性或地位。

## 战线扩张与竞争

虽然对一个品牌特性的长期侵蚀是战线扩张政策的结果，但是真正的伤害却

是由竞争引起的。

实际上，战线扩张或品牌价值扩张具有重大的意义并且应该被加以鼓励，仅仅附带一个小小的条件：不允许有从事这一业务的强大竞争对手。

品牌混淆不是真正的敌人，竞争才是。

通用电气公司在家用电器业务上的悲哀经历就证明了这一点。‘通用电气’是一个奇妙的名字，因此，当通用电气将其名称广泛地应用于诸如冰箱、洗衣机、洗碗机、搅拌机，熨斗和食品加工器等产品(但只能是可以列举的几种)时，倒还可以理解。

战线扩张本身并不是问题，问题在于允许竞争者加入以及，专业化的品牌跃居各类商品之首。

是奎兹那特(Cuisinart 领导食品加工器，而不是通用电气；

是弗尔吉戴尔(Enigidaire)在领导电冰箱，而不是通用电气；

是梅塔格(Maytag 领导洗碗机，而不是通用电气；

是桑比姆(3unbeam)在领导电熨斗，而不是通用电气；

是维尔英(waring)在领导搅拌机，而不是通用电气。

通用电气公司领导的惟一厨房产品，如果说有的话，那就是电灶。

## 通才的弱点

你知道，通才总是有弱点的。戴尔·蒙特是罐装水果或蔬菜的一个奇妙的通用化品牌名称，但是一个叫做道尔的专业化品牌则成为菠萝罐头的领导。

以卡夫为例。许多人感到广泛使用卡夫名字是最佳的产品线扩张政策。

如果在缺乏竞争的情况下，这可能还不错，但在果冻和果酱行业，当通用化的品牌名称——卡夫与专业化的品牌名称——斯马克斯(Smuckers)进行较量时，听起来很滑稽的名字却赢得了市场份额战，其结果是卡夫的市场份额从 37% 下降到了 9%。

而在蛋黄酱之争中，通用化品牌的表现也不怎么样。卡夫纯正蛋黄酱与赫尔曼蛋黄酱的市场份额相比是 18% 比 42%……幸运的是，卡夫恰巧有一些自己的专业化品牌。事实上，从市场份额方面看，它最成功的品牌是费城牌奶酪，就像我们所了解的那样，它是一个专业化的品牌名称。多年以来，费城牌奶酪占有大约 70% 的奶酪市场。

## 战线扩张的矛盾

每个人都了解一种成功的战线扩张。但问题不在于战线扩张是否成功，而在

于竞争对手怎么做。由此，我们得出战线扩张的两个原则：

- 1、如果专业化竞争品牌永远不会出现，那么战线扩张就是一个好的战略。
- 2、如果竞争品牌强烈反击，那么战线扩张就是一个糟糕的战略。

迄今为止，历史似乎都证实了这两点。多年来，宝洁公司的科瑞斯克品牌是起酥油的领袖。接着，世界开始消费蔬菜油，当然，宝洁公司就转向了科瑞斯克蔬菜油。

那么，谁是蔬菜油战争中的赢家呢？当然是温森公司。

随着时间推移，玉米油闪亮登场了。当然，温森公司通过开发温森公司玉米油而跟上了技术的发展。

那么，谁又是这场玉米油混战的大赢家呢？没错，是麦泽拉公司。

不含胆固醇玉米油的成功使入联想到了不含胆固醇的人造玉米奶油。因此，麦泽拉公司开发了一种麦泽拉玉米奶油。

那么，谁又是人造玉米奶油的获胜者呢？对了，是弗雷思科曼公司。

在每个例子中，一个获胜的专业化品牌变成了输给另一个专业化品牌的通用化品牌。

## 加长香烟

几年前，在香烟业发生了同样的情况。

1937 年，珀尔·摩尔推出了一种 85mm 长的香烟，它比好采和骆驼这类标准品牌的香烟长 15mm。

珀尔·摩尔成为“特长型”香烟的专有名称，而且其销售状况也很好。到 1960 年，其销量超过骆驼牌而成为最畅销的香烟。

接着，珀尔·摩尔公司有人说：“为什么到这里就停下来了呢？咱们一直把它加长到 100mm 吧。”这是一个绝妙的主意。

但是珀尔·摩尔没有推出一个新的品牌，而是将其专业化的特长香烟品牌名称变成了通用化的品牌名称。1965 年，摩尔公司又推出了金珀尔摩尔，这是第一种 100mm 长的香烟。

此后不久，一个专业化的名叫本森·海吉斯的 100mm 长的香烟诞生了，而且在香烟市场迅猛发展。如今，85mm 和 100mm 长的珀尔摩尔香烟加在一起仅仅有 3.1% 的市场份额，而 100mm 长的专业化品牌本森·海吉斯却占有 4.2% 的市场份额。

专才又一次战胜了通才。

## 战线扩张的对立面

聚焦是战线扩张的对立面。

市场营销信息就像是一把刀的刀刃，你必须把刀磨尖以便将信息输入你的大脑。当你拓宽销售战略时，你就等于弄钝了刀刃。

市场营销的计算与数学的计算不同。在市场营销中，你是通过减而不是加来增加销售量的。为了发动猛烈的营销攻势，你必须准备做出牺牲。

例如，全线出击对领导者来讲是一种奢侈。如果你想与市场领导者竞争，就必须缩减你的产品线，而不是扩展产品线。

## 聚焦的威力

首先，专才可以集中于一个产品、一种利益、一条信息。这种聚焦使营销人员能够重视那些可以迅速进入大脑的信息。

有这样一些例子：达美乐比萨能集中经营它的 30 分钟送货上门业务，必胜客则必须考虑既送货上门又提供有座位的就餐服务。

杜拉赛尔能集中经营耐用的碱性电池，艾弗雷迪则要考虑闪光、耐消耗、可再充电的、碱性的电池（最近，艾弗雷迪高能碱电池便成了简单的艾弗雷迪，这对艾弗雷迪来说是一个好的举措）。

卡斯特罗能集中经营专供高性能小型发动机使用的机油，而宾兹石油公司和奎克州际公司则出售供各种类型的发动机使用的机油。

其次，专才拥有被理解成是专家或佼佼者的能力。克雷公司在特大型计算机方面是最棒的，费城奶酪是最好的奶酪。可以这么说，它们是独树一帜的。

最后，专才能成为该类商品的通称。施乐成了拷贝的通称，“请给我把那个施乐一下”。联邦快递成为一晚送达的代名词，“我把它联邦快递给你”。3M 透明胶带成为了玻璃纸胶带的通称，“我把它‘透明胶带’在一起”。

尽管律师不喜欢，但是将一个品牌名称作为该类商品的通称是营销战中的最终武器。然而只有专业化品牌能做到这一点，通用化品牌则不能成为通称。

没有人会说“给我一杯通用电气的啤酒”。

## 聚焦可口可乐

可口可乐的双重品牌战略使人们购买了其对手百事可乐的产品。

在矿泉水市场上，再也没有比可口可乐双重品牌的战略更容易受到攻击的了。



(一个超级市场可以为两种可乐预留货架空间，但是快餐馆里则没有)。

百事可乐公司的商业广告说：“既然你算得上是个问心无愧的胜利者，那么为什么还要做出品牌分离的决策呢？”

这是多好的机会呀，百事可乐已经赢得了超级市场争夺战。但是可口可乐正赢得矿泉水战役，其市场份额与百事可乐相比为 60%对 26%。

接下来，百事可乐公司出现了一个漏洞。它跑出去购买肯德基家乡鸡公司(与塔科’贝尔和必胜客连锁店一起经营)。

可口可乐公司幸灾乐祸地说：“为什么去帮你的竞争对手啊？”它马上劝说温迪放弃了“新一代的选择”。

百事可乐的麻烦就出在快餐业，百事可乐要费很多口舌和大量的资金来维持其在矿泉水市场的竞争。

## 聚焦办公自动化

施乐可以复制任何东西。或者说，当施乐设法通过生产全套办公自动化设备来模仿 IBM 时，它自己认为可以复制任何东西。你可能已经注意到施乐团队最近没赢多少比赛。

出售一套系统而不是一个产品是你扩展实力的科学方法，而这必定对许多公司都具有诱惑力。然而，在你采用这种办法以前，请深入前线并且弄清潜在客户是否想要购买一套你将要出售给他们的那么糟糕的系统。

大多数顾客并不想买这样的系统，这也就是王安公司、哈里斯公司以及其他系统供应商目前存在诸多问题的原因所在。

聚焦实际上是每个成功的市场营销规划的秘诀，即使实力雄厚的 IBM 也无力承担立即向整个前线发动全面进攻的费用。IBM 公司推出 PC 那年，它在这个新宝贝儿上花费了 73%的广告预算。

## MCI 的失误

美国微波通讯公司(MCI)最近宣布了一项 5 亿美元到 7 亿美元的第四季度账面亏损。而且，公司宣布将裁减其 16,000 员工中的 2,300 人。

这是在资金以及人员方面的巨大的损失。

MCI 的问题一直是个备受关注的焦点，原因在于它提出了美国微波通讯邮政服务这一错误的构思。MCI 是一个大公司，年收入大约 40 亿美元，但是规模是相对的。

MCI 在与规模是自己数倍的美国家电话电报公司(AT&T)竞争，它在长途电话市

场上的份额是微小的(5%)。

如果你正在与巨头 AT&T 竞争，还该不该推出一种替代另一个巨头——美国邮政服务公司的同类产品呢？

如果真有哪一家公司想进入邮电行业的话，那么它应该是 AT&T 而不是 MCI。

## 不是固特异

可以肯定，固特异轮胎橡胶公司过去并不是公路之王。

但是轮胎和橡胶不是产生问题的原因，原因在于石油。特别是 1983 年，固特异以 8.2 亿美元的股票价格收购石油天然气钻探公司赛拉龙。

不仅石油业务分散了固特异的管理精力，而且固特异大量的宇航和汽车轮胎业务也使之将视线从原来的发展道路上转移开。

一个叫做詹姆斯·戈德史密斯爵士的人给固特异带来了灾难性的打击。他是一位英法投资者，持有固特异公司 11.5% 的股份，并提出要购买其余股份。

为了防备詹姆斯爵士的收购，固特异的管理当局买回了他钓庄家股份，并从其他股东那里购买了 4,000 万股。这个举措使固特异的债务翻倍，达到 53,000 万美元，迫使它将赛拉龙和其余的两个子公司逼上了绝路。

固特异劳动力减少 5%，研究和开发预算削减 10%，而且广告预算大幅度削减，资金支出大量减少。

戈德史密斯给固特异公司制定了一个多么可怕的计划啊！詹姆斯先生说：“这是个很不错的、具有世界先进技术水平的、合理的业务领域，但是多样化经营使之偏离了聚焦点。”

需要再次提到聚焦这个词。股东们认为固特异通过剥离其非轮胎业务而专注于它的核心业务，那才是最合适的。

对于我们来说，这听起来是个好主意，奇怪的是，为什么固特异没有首先想到它？

## 杜邦公司会不会成为下一个固特异？

征兆是相同的，又是一个失去聚焦点的公司。

像固特异一样，杜邦公司的问题也出在石油业务上。特别是 1981 年，它以 7.8 亿美元收购一家现在似乎仅值 5 亿美元的大陆石油公司。

使杜邦管理当局省心的是它用于收购公司的资金数量。杜邦公司拥有市值几乎达 210 亿美元的股票，即使相对于唐纳德·特拉姆而言，杜邦公司也算是相当富有的。

威尔明顿公司还没学会聚焦。为努力减少对化工产品的依赖，杜邦最近收购了很多制药公司，特别是美国贝克斯特·特拉夫诺紧急救护机构。

制药公司也会走石油那条路吗？你正在问一个不该问的问题。

如果你认为自己知道像药品之类的产品应该走那条路，那么你就应该买制药公司的股票，而不是收购制药公司本身。

忘掉协同吧，因为那只是一个神话。

## 聚焦零售业

能证明聚焦的巨大优势的行业是零售业。

大型的百货商店正将其市场领地输给小的专卖店。仅在曼哈顿，三大老牌商店(吉姆贝尔斯、欧百克和亚历山大)已经宣布打算关门。

而小型专业连锁店正在蓬勃发展，盖伯和本尼顿是两个格外引人注目的例子。

显示聚焦策略威力的最明显的例子是百货商店一专卖店的战场。但是请注意，直到专卖店进入交易市场之后，百货商店的销售量才开始下降。

打击过度扩张的竞争对手的时机应该是在销售量开始下降之前而不是在下降之后。如果你等到下降趋势已经很明显了才开始打击对手，那么可能为时已晚，其他竞争对手已经进入市场并确立了自己的市场地位。

## 达特和卡夫的分离方式

可能你已经获悉，达特和卡夫经过 6 年的公司合并之后又开始分离。我们认为，这是营销界众多此类分离的第一个。

一个新的卡夫有限公司将由达特和卡夫以及杜拉赛尔的全部食品业务组成。

(尽管电池和杂货没多大关系，但是卡夫的权威们并不想放弃杜拉赛尔这个赚钱的工具。)

其余部分(塔珀器皿公司、威斯特·班德用具公司、霍巴特饮食服务公司等等)将转到股东普雷马克国际公司的名下。

尽管仍存在使用卡夫名称的问题，但是我们认为双方都会经营得很好(有两个聚焦点的公司比一个聚焦点也没有的公司更有实力)。

华尔街的一些分析家们也赞同这一观点。唐纳德森的科特瓦尔夫、拉夫金·詹莱特说，集中于单一业务的小公司比过度投资，多样化经营的大公司经营得更好。

瓦尔夫先生说：“投资者应该通过他们的有价证券而不是通过管理来实行多样化经营。”

## 给我来一杯米勒

没有比米勒啤酒的传奇故事能更好地说明失去聚焦点的危险了。

逻辑顺序可能是这样的：既然我们拥有一个普通啤酒的领导品牌(米勒•高)，那么，为什么不将我们知名品牌的名称用于一种淡啤酒(米勒莱特)上，扩大我们的市场份额呢？

米勒公司确实这样做了。现在米勒莱特啤酒销售量在美国排名第二，但是过去常排名在第二位的米勒•高又怎么样了呢？

那个品牌又出现了漏洞。在过去的6年里，米勒•高销量从每年2,350万桶下降到每年仅仅940万桶。尽管同期米勒啤酒公司要花费3.1亿美元做品牌广告，但这种下降趋势还是发生了。

让我们深入前线去看看为什么。最好的出发地就是你隔壁的酒吧间。

向服务员要一杯“米勒”，来看看你得到的是什么。你可能会得到一杯“米勒莱特”。

换句话说，米勒公司已经使“米勒”意味着“莱特”。因此，它就再也不能代表“米勒•高”。

在董事会的会议室里，米勒可以是主席想让它表示的任何东西，但是在市场前线、在顾客的心目当中则是另一码事。在过度宣传、过度品牌扩张、过多品牌啤酒的社会里，如果你的品牌能够仅仅意味着一种东西，那么你将是非常幸运的。一个品牌几乎永远不可能代表两个或三个东西。

海因茨过去曾经是泡菜方面的老大，紧接着，它利用其品牌名称价值的优势开发了海因茨番茄酱，也非常成功。

当然，沿着这个路子走下去，海因茨将其泡菜的领导权输给了弗拉希克。这表明，弗拉希克代表泡菜，而海因茨则代表番茄酱。

## 5 寻找你的战术

现在，你已经可以缩小聚焦点并对发展的趋势加以监控，但迟早你都得选择一个竞争观念，以便将其提升为战略。

实际上，你可能三番五次地思考这一过程：选择一种战术并得出一个合乎逻辑的结论，然后放弃那个战术，再尝试另外的一个。

有些原则应该牢记于心。

### 你的战术不应该是公司导向的

之所以选用某一战术，是因为它满足了企业战略的需要，这正是市场营销最为糟糕的地方。

施乐公司购买了一家计算机公司 (Scientific Data Systems)，因为这符合他们为顾客提供自动化办公设备的战略计划，但这是一个 10 亿美元的投资失误。顾客已经拥有过多的计算机公司可供选择，有国际商用机器公司 (IBM)、数字设备公司 (DEC)、王安电脑公司 (WANG) 以及许多可以列举出来的公司。

新产品开发十之八九是为了填补产品线的空白，而不是为了填补市场的空白，这大概也就是新产品十有八九都会失败的原因。

以公司为中心是错误的，在组织内部，这可能为你赢得嘉奖，但在组织外部，则会导致灾难性的后果。

### 你的战术不应该是顾客导向的

市场营销最为神秘之处在于“为顾客服务”这一策略名称。

许多营销人员生活在梦幻世界之中，他们幻想存在未被开发的市场。这是一种认为市场营销仅包含本公司和顾客的双人博弈的理念。

基于这种幻想，公司开发一种专门为吸引消费者需要或需求而设计的产品或服务，然后再借助营销去获得利润。

实际上并不存在未被开发的全新市场，市场营销的现实是，市场包含着或强或弱地被一系列竞争者控制的顾客。

因此，营销战意味着维持你现有的顾客，同时想方设法争夺竞争对手的顾客。

那么，开发一项新产品会怎么样呢？确实，当你开发一项新产品时，似乎有很多未开发的市场领域可以进入。

但事实并非如此，在索尼公司开发贝塔马克斯录像机之前，录像机的市场怎么样呢？

等于零。当然，索尼公司将其潜在市场定义为电视机的拥有者，但谁也不能保证他们当中有谁会买一台录像机。

绝大多数营销人员不理睬吸引未开发市场的需要和需求的一切空谈，他们宁愿开发针对现有市场的产品来与地位牢固的竞争对手抗争。

## 侧翼进攻的特例

我们将侧翼进攻定义为开发一种具有显著差异的新产品。从价格观点来看，一种典型的侧翼进攻行动发生在高价位一端或低价位的一端。

例如，梅赛德斯—奔驰公司从高价位一端对凯迪拉克发动侧翼进攻，而德国大众公司则从低价位一端对雪佛莱发动侧翼进攻。

奥维尔·雷登贝克美食家苞米花公司从高价位一端对快乐时光公司发动侧翼进攻。侧翼进攻行动可能非常有效，但是许多营销人员不愿意采用这种方法。

高价位的苞米花市场是什么？等于零，当然，这是在奥维尔公司发动侧翼进攻之前。

你不可能同时采用两种方法，即你不能在享有未开发市场经营优势的同时，又在确定的现有市场中获利。

## 你的战术应该以竞争对手为中心

不久以前，德尔塔航空公司决定为频繁乘机者俱乐部成员(包括新成员)提供三倍里程的奖金。

看上去，这是个不错的主意，一定会为德尔塔公司吸引许多新顾客。事实确实如此，但是这项新计划同时也吸引了美利坚航空公司、联合航空公司，泛美航空公司、环球航空公司以及东部航空公司。事实上，德尔塔所有的竞争对手都拥了进来并提供同样多的奖金。除了经常飞行的乘客获利之外，并没有一家航空公司获利。

当汉堡王公司发动其“火烤而非油煎”的战役时，麦当劳并没有将其餐馆里的煎锅撤出而换为烤具。如果真的这么做的话，那么其代价将是极其高昂的。

三倍里程并不是一个以竞争对手为中心的战术，因为它能够被迅速地模仿。速度是应该考虑的一个重要因素，如果竞争对手不能很快地模仿你的战术，那么你就有时间在顾客的心目中抢先实施你的想法。

多数乘坐飞机的乘客都不知道德尔塔航空公司首先提出了三倍里程的思想，

在竞争对手进入之前，德尔塔公司没有足够的时间去树立这一理念。

“火烤而非油煎”是一个很好的以竞争对手为中心的策略，因为它不能被快速模仿，也不能被经济地模仿。

当米其林以其“星型”轮胎进军美国市场时，它使得固特异和火石公司在接下来的许多年里一直处于战略防御状态。即使美国轮胎业的大企业愿意投资于“星型”轮胎设备，那也要花好几年时间才能使他们的产品线运转起来。

惟一值得考虑的战术是将刀子直接刺向竞争对手。那些给消费者提供某些购买力刺激的战术同样也会给竞争对手提供某些模仿的刺激。

然而，大部分的营销规划都包括赠券、折扣、库存促销以及一系列其他措施。那些无效的措施只会浪费你的资金，而那些确实有效的措施会给你带来最真诚的赞扬，而竞争对手也会效仿你。

你 cannot 通过取悦顾客而获胜，忘掉那些措施吧，最能取悦顾客的办法是放弃这种产品。相反，一个使你的一个或多个竞争对手不悦的策略对你的企业一定有利。

## 避免“当月风味”策略

你应该设法避免的一个常见的战术是“更多的选择”。有些公司将其全部市场营销规划都建立在“当月风味”的哲学基础上。

谁最有可能购买那种热门的新口味或者战线扩张的产品呢？当然是你现有的顾客，而不是你的竞争对手的顾客。即便新口味确实具有某些以竞争对手为中心的影响和冲击，设想一下，谁会快速地模仿呢？当然是你的竞争对手。

你根本无法在口味上先发制人。是谁发明了草莓冰淇淋？谁知道呢？一种新口味与静电印刷术不同。

此外，顾客更多的选择也会带来内在的问题。其一是混淆，我该买哪一个口味呢？其二是可获得性。上市产品的口味越多，那么，某个顾客想要购买的那种口味就越容易出现脱销现象。

当可口可乐只是可口可乐时，在一个超市里，可口可乐脱销是不可思议的事情。由于可口可乐是新可口可乐、经典可口可乐、减肥可口可乐、樱桃可口可乐、减肥的樱桃可口可乐、不含咖啡因的可口可乐以及减肥的不含咖啡因的可口可乐，因此，在超级市场里就更容易出现你所想要购买的可口可乐脱销。

更多的选择使得许多产品的购买决策复杂化。雪佛莱提供 10 种车型（在车身型号和发动机方面有更广泛的选择）这一事实会使购买一辆雪佛莱汽车更有可能吗？

通用汽车公司曾经夸口：当所有的选择以各种可以想像的方式组合起来时，

你可以订购 100 万种不同的雪佛莱。

一多半被买走的新雪佛莱都是从分销商的展厅现场被买走的。至于顾客的选择，也仅能局限于车内装饰和打蜡抛光。(对不对?)

## 当你作为自己的竞争对手时

当你控制某类商品时，你有时就是自己的竞争对手。在这种情况下，你应该开发攻击自己的新产品。如果很熟练地这样做的话，你就可以拥有自己的蛋糕并且也能够吃到这块蛋糕。

吉列公司就是最好的例证。吉列通过蓝牌刀片占有单层刀片的剃须刀市场。接着，吉列公司用特拉克一Ⅱ型来攻击自己，特拉克一Ⅱ型广告这样写道：“双层刀片要比单层刀片刮得更好。”

比单层刀片刮得更好的双层刀片是吉列自己的蓝牌刀片。

然后，吉列又推出了艾特拉，第一个可调整的双层刀片剃须刀。艾特拉的广告词直截了当地针对自己的特拉克一Ⅱ产品，它这样讲到：“你在使用一个固定的双层刀片剃须刀吗？”

该市场 50% 以上的市场份额通常取决于吉列公司系列化的多品战略。吉列公司推出其特拉克一Ⅱ时，公司拥有 55% 的剃须刀市场。

如今，吉列公司几乎占有 2 / 3 的市场，面对来自斯吉克、比克、维尔金森以及其他公司的激烈竞争，这已经算是相当不错的成就了。

不要将吉列的系列品牌战术与可口可乐的战线扩张混淆。七种口味的可口可乐都以可口可乐的名义出售，这在顾客的心目中引起了混淆。

每个吉列的产品，特别是关键的特拉克一Ⅱ和艾特拉产品，都拥有其自己的品牌名称，从而减少了混淆。

当然，特拉克一Ⅱ和艾特拉两个产品在从属类二级包装上确实都使用了“吉列”字样(吉列这一名字在商品分销过程中发挥了效用。比方说，它会告诉顾客到哪里再次订购)。

从这方面来看，就好像通用汽车的名称用在雪佛莱上面一样，其主要的品牌名称仍然是雪佛莱。

## 简单比复杂更好

尽管人类推崇复杂化，但是大多数顾客很少花费时间设法搞清所有的事情。简单的想法更容易贯彻，而且顾客也发觉它们更易于理解。

而且，公司通常试图用一系列令人眼花缭乱的复杂产品来加深顾客的印象，



而不愿意向顾客出售他们想要购买的简单的产品。

几年前，为努力恢复其在办公系统市场上每况愈下的声誉，施乐公司借助猛烈的广告声势推出了一系列新产品。施乐公司租用了位于纽约林肯中心的维维安·博蒙特大剧院，并将一系列复杂的办公设备系统摆满了整个舞台。这是一种用复杂的技术迷惑众人的尝试。

其结果是一场使人们莫名其妙的产品展示，却没能迷惑新闻界和潜在顾客。它太复杂因而很难应付。

为什么施乐会这么做呢？典型的自上而下思考问题的方法。他们试图用这样的理念来给市场留下一个印象，即施乐将成为办公信息化业务中的重要成员。

在这一系列产品中埋藏着一种新型激光打印机（激光电脑打印机），它也是复印机。

电脑打印机也是复印机这一简单的战术本身，可能比施乐公司实际推出从打印机到复印机这一系列复杂的产品更有效。

能够说明简单化好处的一个很好的例子是一家广播电台，它在寻找一种将自己与竞争对手区别开来的策略。这家电台发觉人们喜欢尽快地获得最新的天气情况信息，因此，它选择了每个广播时段增加天气预报播出次数的战术。

接着，这家电台模仿电视推出了一种更为经常的、及时的报道理念。

这一战术理念非常有效。该电台通过使用一种不能再简单的竞争战术轻而易举地获胜。

为什么竞争对手不能模仿它的战术呢？当然，它们可能模仿过，但是，如果这样做的第一家电台行动非常迅速，并足以在顾客心目中占有领先的感觉，那么，它通常就占据了优势。

## 有差别但不一定更好

当你与一个有明显竞争优势的产品竞争时，你可能会忘记有关市场营销的原则。

以 914 普通纸复印机为例，它明显地优于 3M 和柯达公司的热力机器。正如预期的那样，热力传真和染料转印复印法被淘汰了（正如在航空产品市场上喷气式飞机淘汰活塞式发动机飞机那样）。这就像是泰森的一次拳击比赛，它虽然发生于拳击场上，但却不是拳击。

如果你不得不与静电印刷术竞争，而你的产品是以热机技术为基础的，那么学会营销的原则也没用。

如果你与一个拥有原子弹的敌人作战，而自己却没有原子弹，那么学习战争的原理也没有太大帮助。

幸运的是，很少会出现有明显竞争优势的产品。一辆宝马车就比一辆沃尔沃更好吗？谁能这样说？不管怎么说，它们是有差别的。

沃尔沃使用将六辆车依次擦起来的广告战术，围绕其“耐用性”制定自己的战略。宝马则围绕其“行程最远的驾驶机械”来建立自身的战略。

与宝马较量的竞争对手是梅赛德斯—奔驰，它们两个都是昂贵的德国汽车，但是梅赛德斯首先获得成功并且在工程方面占领先机。

宝马是否应该用更好的工程策略来对付它的德国竞争对手呢？宝马能否利用其被授予专利的三半球旋转式燃烧室为基础的战役来推翻梅赛德斯呢？

“更好”是一个主观的概念，这也是最好要避免攻击一个强大的竞争对手的原因所在。

宝马和梅赛德斯的差别是什么呢？它们的差别并不在于汽车而在于司机。年长的司机更喜欢公认的、更加昂贵的梅赛德斯，而年轻的司机更喜欢较新的、不太昂贵的宝马汽车。

年轻司机喜欢宝马汽车的一个理由是年老的司机喜欢梅赛德斯（这也正是百事新一代战略如此有效的原因所在）。

年轻司机的根本特点是什么呢？他们开得很快（一直开到前方，开到“红灯”附近，结账后离开）。

尽管奔驰汽车拥有工程技术上的优势，但宝马仍然利用驾驶员定位取得了巨大成功。

最近，宝马通过推出其 7 个系列车型进入了梅赛德斯的领地。宝马正在失去其聚焦点，这是一种将会逐渐损害其整个产品线的举措。

## 一种思想胜过一个产品

如今的营销是一场思想战而不是产品战。衡量一种战术的真正标准是你是否拥有一种概念或思想来驾驭你的业务。正如沃尔特·里斯顿所说：“在美国经济里，思想是一种新的资本。”

计算机行业是一个说明思想效用的例子。IBM 有生以来第二次在办公设备市场方面遇到了给它造成麻烦的竞争对手。DEC 通过其“个人操作系统”的策略来出售微机，因此变得尤为令人头疼。

相反，苹果公司开始凭借一种叫做“桌面排版系统”的思想取得了进步。这一思想抓住了许多顾客的想像力，并且有助于将许多麦金托什(Mac)计算机出售到财富 1000 强的市场领地上。

如果你是 IBM 的市场营销经理，你将拿这些新竞争对手怎么办呢？

好在到目前为止，IBM 已经通过更好的产品、更好的销售努力以及突破性的

广告宣传策略来重新控制了它曾经统治过的市场。再没有一家公司能比 IBM 更好地运用好上加好策略的了(这有助于 IBM 赢得资源)。

IBM 开发了不是一两个而是一整套新一代的 PC 机——个人系统 / 2 型。它也开始不止为一两种而是为五种不同的中档计算机系统做广告。

IBM 明显加强了其销售力量，它派出数千名销售人员前往现场。即便是它的首席执行官约翰·艾克斯在会见客户团体时也亲自加入到这一活动之中，并且向他们承诺 IBM 将更耐心地倾听他们的建议和抱怨。

更有甚者，IBM 的广告人员登记了一些突破性的广告。查理·卓别林被扫地出门，取而代之的不是一两个而是来自 M·A·S·H 的全部演员，包括艾兰·阿达(据传言他已经签了一份 1,000 万美元的合约)。

目前，所有这些努力并没有使数字设备公司(DEC)和苹果公司的发展有一丁点的减缓，相反，他们在办公品市场上继续显示出极大的增长势头。

IBM 个人排版系统的推出似乎并没有引起多大的关注，因为公司在继续大量地购买苹果公司的桌面排版系统。尽管 IBM 拥有全部的实力和优势，但它也只能采取一种措施，一种显而易见的措施。

但 IBM 首先必须认识到战争的实质，从刚开始，计算机市场的战争就是一种思想和理念的战争。

IBM 首先借助主机提出了数据处理的理念，DEC 借助可由个人操作的“办公处理程序”微机这一理念来与大型计算机理念抗争。

接着，苹果公司采用了针对家庭和学校的个人电脑这一理念，而 IBM 重点主张开发办公用个人电脑。

其他公司都围绕着各自的理念来建立其业务。王安公司在文字处理方面非常出色，克雷公司因超大型计算机而兴旺，坦德姆公司因其双重处理系统而腾飞，康柏公司在小型手提电脑方面做得很出色。

每个大赢家都有一种共性的东西：都有一种可以依赖的思想或理念。

IBM 没看清计算机发展的历史。近几年，它已经脱离了理念策略。IBM 在市场上一直在采用产品战略，因为它推出越来越多的计算机盒子。

看看 IBM 的广告，你便可以看出它的战略，IBM 的广告描绘了一系列的产品和服务保证，即不管你需要什么，我们都可以提供。他们针对顾客的基本广告基调是：“我们将为您设计最好的产品。”

这种策略的缺点是顾客往往不知道自己想要什么，尤其是高科技类型的产品。顾客购买那些他们认为自己应该拥有的产品。如果他们认为自己应该拥有如“个人操作系统”或“桌面排版设备系统”之类的理念，那么数字设备公司和苹果公司就赢得了这笔生意。

向 IBM 敞开的惟一出路是使用一种自己的理念来同这些理念斗争。

纸的理念

像“桌面排版系统”这样的一种理念，有时也会为其他产品或服务创造一个派生市场。

过去曾经在公司外部印刷的资料，现在可以在办公室的桌面上完成了。过去要花费数天的报告和文件，现在几小时内便可完成。

假如你是一家大型纸张公司的年轻有为的营销人员，而且你的公司已经注意到了发展趋势，那么，从一开始，你需要做的就是开发一种商业用纸的新的公司品牌。

不幸的是，实施这些安排有一些困难，因为市场上已经有一大串拥有公司品牌的竞争对手，如哈默米尔、尼库沙、鲍艾斯·卡斯卡德、冠军以及米德等公司。

经营纸的商家多数出售的是这种纸。因此，你寻求战术的起点应该是找到正在与这些商家一起出售的东西。你所发现的是他们的个人品牌的纸比公司品牌的纸销路更好。

但是并非所有这些消息都是坏消息。你会发现有些进入电子排版印刷行业的大型用户正在为它们的机器订购等级更高的胶印印刷纸。

尤利卡(Eureka)!这就是一个有趣的竞争观念。现在，从高品质一端发动一次品牌侧翼进攻(例如奥维尔·雷登贝克美食家纸品公司针对激光打印机用纸开展竞争活动)。

这种品牌的纸具有较高的亮度且不透光，可以将其目标市场定为重要文件用纸。

从根本上说，你需要鼓励用户考虑储存两种商业机器用纸，一种供每天的内部工作使用，一种则供外部工作使用。

你已经为自己安排好了工作，你已经获得了一种可以依赖的理念，这种理念给你带来的利润远比根据成本和运价来出售的纸张多。

## 没有蜜蜂就没有蜂蜜

麦吉尔维利的作品《曼陀罗花》中的一个人物曾经说过“没有蜜蜂就没有蜂蜜”。与每个积极的有竞争力的战略相伴而来的是消极的战略方向。

宣传消极的战略方向与积极的战略方向同等重要。消极的方向是指那些能够赋予你的战略以更高可信度的东西。

百货商场发现当商品作为“次品”或“不规则品”来推销时，它的销售效果会更好。这些宣传为消费者提出了一个低价位的理由(人们知道，商店放弃“一流”商品能使“二流”商品的销售长期不断地持续下去)。

恰好出于同一个理由，折扣商店也通常称自己为“工厂批发商店”，或者它会借助廉价的桌子和固定装置来故意制造一种仓库的感觉。

当查尔斯·思科瓦布创立他的折扣经纪行时，他着重强调了这样的事实，在他的公司里没有销售代表或会计主管来为你提供建议。公司从没有人会招呼你并试图向你出售任何商品(如果做得很有技巧的话，以这种方式来宣传消极的一面，听起来可能往往更像是积极的一面)。

正如查尔斯·思科瓦布在广告中说的那样：“这里面有什么蹊跷?为了得到这笔巨大的代理折扣我放弃了什么?”“那么，这里仅有一个蹊跷，那就是我们不为您提供投资建议。”

“我们拥有我们竞争对手拥有的任何东西……而且以更低的价格来出售”，这话听起来好像很可怕。但是你的圈套是什么呢?

那恰好是你的顾客想问的。出于可信性的原因，这恰恰也是必须既宣传你的蹊跷又宣传你的承诺的理由。

对一个产品来说，低廉的价格说明什么呢?事实是明确的(尝试在纽约的大街上以 50 美元的价格出售一块劳力士金表，你就会明白这个低廉的价格说明了什么。这块表要么是假的，要么是偷来的，或者两种可能都有)。

“20 世纪 70 年代的大众甲壳虫汽车还会一直丑陋下去吗”?这是一种很有影响力的陈述，因为这从心理学上来看是合乎情理的。当你承认消极方面时，顾客更喜欢给予你积极的响应大众车的购买者放弃了时髦设计，但作为回报，他们得到的是可信性。

“韩国制造”是一种消极宣传，这给出了现代—伊科赛尔低价位的合理性。它回答了这样一个问题，既然现代—伊科赛尔的价格这么低，那么它还能有多好呢?

## “世界上最贵的香水”

乔伊香水使用了“世界上最贵的香水”这样的口号。事实上，高价位是一种使质量战术具有可信度的技巧。

对于产品来说，高价位说明了什么呢?对了，这说明产品很有价值。实质上，高价位会成为产品自身内在的利益(这正是许多高价位端侧翼进攻行动得以成功的强有力的动因之一。可以举三个例子：梅赛德斯—奔驰汽车、纯伏特加酒、格雷·波鲍恩芥末)。

一个切中要点的例子便是纯伏特加酒。其定价要比斯摩尔诺夫高出 50%，但它一直在以令人吃惊的速度成长。在过去的四年里，销售量增长了四倍。现在，纯伏特加在美国的伏特加酒销量排名第四，一年的销售量 100 多万箱(纯伏特加

并不是一时的潮流，因为整体伏特加销售量只是在稳步地上升)。

如果高价格不是对一种商品而是对每一种商品都有益处的话，那为什么不把每件产品的价格都定得尽量高一些呢?有许多人只有钱而没有辨别力。

原因在于价格和需求的反比例关系。价格越高，需求越低。劳斯莱斯汽车更值钱，是因为它的价格很高。然而卖出去的却很少，因为绝大多数人买不起劳斯莱斯汽车。

你必须在价格和需求之间权衡。可能你出售 100 万辆低价格的福特汽车要比出售 1, 000 辆高价格的劳斯莱斯汽车更赚钱。

价格仅仅是你应考虑的战略因素之一，还有其他许多因素也需要考虑。你可寻找在更大规模上经营一类小产品的竞争理念。

它有可能是由女性品牌支配的一种男性产品，或者像索尼 公司那样，你可以找到一种小规模经营的战术，或者就像弗吉尼亚·斯利姆斯那样，在女性品牌中找到一种战术。

然而，在自己的组织内部，你不会找到一种具有竞争力的思想，你必须深入前线去寻找。

## 6 寻找与滥用毒品做斗争的战术

企图阻止可卡因、大麻以及其他非法药品流入美国的宣传计划很难实施。

数百万美国人想消费毒品。我们再三指出了试图改变人的思想的困难。

“你如何才能减少对毒品的需求呢”？策略就在于设法利用已经潜伏在吸毒者思想中的观念。

### 让你来负责

戴上你的市场营销人员的帽子。你刚刚接到来自新总统的电话，要你前去负责由政府倡议的一项新宣传计划，以取代南希·里根的“向毒品说不”这一个看来对减少毒品需求收效甚微的计划。很显然，如果要想取得进展就要进行某些改革，而进展又是极为必要的。

经过多年的努力并在执法上耗费数十亿美元之后，似乎仅有一个长期的途径能减少毒品在美国的使用和销售，即你必须找到——一种减少需求的办法。减少毒品的供应只会提高其价格，而获利潜力使得供应商愿意冒险。由于毒品的成本是这样低而回报率又那么高，所以经验表明，除了毒品合法化之外，没有有效的方法会使非法的毒品供应商失业。因为你每关掉一个毒品店，就会有两家开张。所以，问题就是：“减少毒品需求的最好的策略是什么？”

### 控制趋势

让我们从物质滥用趋势的迅速控制开始。就像对所有的问题一样，你并不总是专注于手头的产品，而是设法获得对整类产品的感受。

在这种情况下，吸烟对于寻找毒品消费问题的答案提供了重要的比较。

像毒品一样，香烟将外部的物质输入身体。它很容易上瘾，并且人们普遍都承认香烟对人体有害。事实上，据报道，香烟杀死的美国人数是毒品的 50 倍。

香烟和毒品之间的主要的差别是，香烟是合法的，同时也是政府财政收入的重要来源。

结果，几乎每个人都知道香烟有害健康，然而香烟消费量并未呈现出急剧下降的趋势（说实话，需求还是下降了。今天，香烟杀死的美国人仅仅是毒品的 48 倍）。

看来，宣传吸烟有害健康这种教育方式未能胜过烟草公司在他们广告中许诺

的想像力的提高。取缔香烟广播广告伤害了烟草行业推出新品牌的能力，但是广告信息可以借助仍可供香烟广告商利用的各种媒体广泛传播开来。

## “吸烟有害健康”的宣传无效

基于香烟的教训，你可能推测，如果毒品继续被当成一种时髦的话，那么“吸烟有害健康”的教育方式可能就不是一个好策略，它无法大幅度地减少毒品的需求。这也很可能就是“向毒品说不”计划未能取得预期效果的原因。同样可以说，广告业耗资 5 亿美元尝试以各种不同方式说明“吸烟有害健康”的宣传，效果很大程度上也是一样的。

对香烟监控的经验向人们表明，传统的自上而下的宣传方式，即告诉人们什么对他们有害的方式极少起作用。换句话说，现在是转移阵地的时候了。

## 流行与过时

看来，对产品消费影响更多的是社会信息(在二次世界大战前，好莱坞每个电影明星都吸烟。如今的电影上很少有影星吸烟)。

这种洞察提供了一个机会。与香烟制造商不同，毒品制造商和销售商不能使用广告为他们的毒品树立一种时髦形象。另一方面，政府却能利用广告使服用毒品越来越不时髦。

如果美国能传播并形成这种局面的话，那么将会极大地降低毒品的需求。

当一个产品在美国过时了，那么它就再也卖不出去了。

现在你的重要决策是：你可以用什么理念使得毒品过时？

## 战术思想

当你研究形势时，一个可以作为战术采用的明显思想突然涌出来。吸毒是一条单行道，这已经被广泛地证明了。严重吸毒者面临失去工作、失去朋友、失去家庭、失去自尊、失去自由并且最终失去生命的危险。

这一切所建立的是一种简单的文字游戏，这种游戏是一把刺向毒品销售商的双刃剑，它一方面指出毒品对人所构成的危害，而同时向人们提供了一种社会理念的前因后果。

基本思路就是：只有失败者青睐毒品。

如果能建立起“只有失败者青睐毒品”这种理念，毒品需求方面就将受到致命的打击。如果美国忽视这一切，那么它就是一个失败者。美国人可以接受在竞



争中斗败的狗，但他们最为钦佩而且人人都为之欢欣鼓舞的是胜利者。

## 把战术转变为战略

弄清了由谁将这一信息传到美国，现在是把你的战术思想转变成国家战略的时候了。

自然的选择是由以前的吸毒者或他们的亲戚来讲诉他们那些伤感而又动人的故事，天然的媒体是有感情和个人影响力的电视。可以邀请那些被公开有吸毒问题的名人和体育明星来参与这个节目。能够列举出的例子有喜剧演员理查德·普里奥尔，他可以谈谈他是如何差点失去了自己的事业的；前棒球明星丹尼·麦克莱思，谈论他是如何被送进监狱并且失去了自由的；约翰·贝鲁希的妻子，谈论她的丈夫是怎样失去生命的。

在每个商业广告的结尾，接受采访的对象将看一眼摄影机并且说：“只有失败者青睐毒品。”由于越来越多的出名和不出名的人们传递那种信息，美国人开始看清毒品只会使你消沉而不会使你振作。

一旦出现这种情况，毒品的需求将开始下降，而且毒品生意将无利可图。这必定会使有组织的犯罪再次考虑毒品生意中的风险回报率。

## 7 制定你的战略

现在到了你将战术变成战略的时候了。

小凯撒司(L 计 Ue Caesars')比萨外卖连锁店推出一种买二赠一的促销策略,这就是战术性的竞争观念,它选择进攻必胜客、上帝老人以及其他连锁店。

通常,促销都受时间的限制。促销持续一天、一个星期、一个月。促销常常被用来进行刺激试验,让潜在顾客试用大量产品,那么,也许其中一些顾客将成为正常价格水平下的长期顾客。

这通常是大多数战术的结局,它们像潮水一样来去匆匆。

然而,小凯撒司通过使用一种持续的买二赠一的促销而将战术转变为战略。

关键的思想是“持续”的。为了把策略转变成战略,你必须将时间的因素考虑进去,你必须找到一种方法把战术融合到组织结构当中,并且使它成为公司关键的战略理念,或公司存在的理由。

小凯撒司的口号“买二赠一”形成了一致性的营销方向。小凯撒司成为利用这一简单战略而经营最成功的比萨饼连锁店之一。多数其他的比萨饼连锁店也曾被迫将买二赠一的政策加进他们的菜单,然而,这些有竞争力的反应仅仅停留在战术水平上。例如必胜客,它不能负担得起把连锁店变成买二赠一的经营费用,无力承担其一流的地理位置,高档的座位,男女服务员的薪金等等。

当然,小凯撒司是一个仅仅经营外卖的连锁店。为了使买二赠一的理念长期有效,它必须使自身专注于低成本的地理位置和有限的服务。

另一个成功地把战术变成了战略的比萨饼连锁店是达美乐。支配达美乐业务的战术是在 30 分钟之内将比萨饼送货上门。

传统的自上而下的计划程序按“逻辑”顺序来提出问题(1)我们想要出售什么食品项目?(2)要花多长时间才能将它们送达?

而自下而上的程序则刚好相反,它以战术为中心而将计划程序颠倒过来。我们出售什么食品项目能适合于 30 分钟的送货周期?为了满足这一保证,达美乐将比萨饼规模减少到两个,并将配料数减少到六种。它们仅仅出售一种饮料,可乐。将战术转变为战略的本质是对公司或产品做出改变,而不是试图改变环境。

战术是你的竞争观念,它是买二赠一,30 分钟送货上门或者别的什么东西。当你将战术转变为战略时,所面临的挑战是在持续较长的时间内保持思路清晰。这并不是一件容易的事,压力在于要修改战略使之与其他产品或思想相结合,这就削弱了一致性营销的实力。

大多数公司从战略开始。它们决定要做什么,然后设法制定实现其战略目标

的必要战术。

埃克森公司想出售办公室自动化系统，但是顾客并不想从埃克森买办公室系统，他们想从 IBM 和 DEC 购买。

没问题。埃克森是一个收入超过 IBM 和 DEC 二者总和的富有的石油公司。埃克森公司增加数百万美元发动广告战，试图使顾客相信埃克森产品的质量和公司真诚的用意。

埃克森团队三击不中而退场。你不能改变市场，而必须改变自身，从而与市场购买的需求达成一致，甚至更重要的是，与顾客想从谁那里购买相一致。

换句话说，你必须首先找到一种有效的战术。大规模的广告计划代替不了一种简单有效的战术。

## 一个一致性的营销方向

当你从单一的战术出发并将其转变成战略时，你就等于把自己限定于单一的营销活动之中。这一过程形成了一个一致性的营销方向。

自下而上的营销过程排除了许多流行的战略。当你自下而上地思考时，过于笼统的、多样化的、难以执行的战略会自动被排除在外。

多数公司的战略并非以现实为基础，就任何现实意义而言，它们都是不可行的。“我们想要成为豪华汽车市场的领导者”似乎是凯迪拉克的战略，这种思想导致公司全线推出高档汽车，包括希玛龙和奥兰特，两种车型均由于战术上不可行而成为战略的受害者。

一次又一次地，过于广泛、过于乐观、过于笼统的战略陷入战术性错误的泥沼。然而当战略失误时，谁应为此付出代价呢？通常不是制定战略的将军们，而是被派去战术性地执行战略的野战司令们常常遭到严厉的惩罚。

罗纳德·里根没有为他反对伊朗的战略受到指控，但是执行了战术的人则没有这样幸运。奥立佛·诺斯、约翰·鲍恩戴克斯特、理查德·塞科德以及阿尔伯特·哈基姆均受到了指控。

## 单一活动的效力

当你自下而上地经营时，你肯定专注于一个战术和单个战略。换句话说，你强迫自己集中于某个单一的、有效的营销活动。

这是自下而上营销方式最重要的论断，也是好的营销思想的本质。

而当你自上而下地经营时，当你从战略开始，然后逐步将其展开为战术时，你永远为许多不同的战术所纠缠。当然，多数战术被证明是无效的。除此以外还

能怎么样呢?这些战术不是因为有效而被选择,它们被选择是为了“支撑”战略。

而且,多种不同战术的存在使整体营销计划支离破碎,并因此失去效力。

营销人员为什么认为两个活动要比一个好?难道一个拳击手会同时既出左手又出右手吗?

难道一个军事将领会同时在前线上的每个进攻点发起进攻吗?从来不会。

一位营销总裁会在同一个时间用所有的产品出击所有的市场吗?是的,他们总是这么做,但是这从未有效过。

那些相信在整个前线上同时出击的公司通常也相信每天有 12 或 16 小时。

他们笃信成功的秘密就在于更努力的尝试(比如你一直没有注意到,赫兹仍然领先艾维斯一大截)。

然而,许多相信每天有 12 小时的市场营销执行官永远充满了憧憬。他们坚信自己的人员能做得更好些,并相信只要稍微多一点努力或者只要把产品改进得稍微好一点,或者广告做得更好一点,那么,实际情况就会出现,而竞争者将被打败。

他们的战略经常包含努力从事与同类商品的领先者同样的工作,但只是做得更出色一点。这就像一个将军说的,不管我们选择在哪里战斗,我们要做的一切就是打得再狠一点,那么任何事情都解决了。

更努力地尝试并非营销成功的秘密。

历史证明恰好相反。成功的将军会研究形势并寻找一次敌人最意想不到的大胆的突然袭击。找到一次突袭是困难的,而找到不止一次突袭通常则是不可能的。

军事战略家和作家 B·H·利德尔·哈特称这一大胆的袭击为“最低期望线”。

盟军攻入了诺曼底,这个地方满是海潮和暗礁,所以德国人感到任何规模的军队都不大可能选择此地作为登陆地点。

在营销中也是如此。通常竞争者只有一个方面比较脆弱,而那个方面应该是所有入侵军队关注的中心,这就是你正在寻找的将要提升为战略的战术。

当找到这一战术时,你必须自下而上地制定战略,你必须采用这一战术并且将公司全部的资源投入到战役当中以便加以利用。

## 巡视通用汽车

汽车业是一个明显而有趣的例子。多年来,通用汽车公司领导把主要精力放在战线中间。

借助雪佛莱、庞蒂克、奥兹莫比尔、别克以及凯迪拉克这些品牌,通用汽车轻松地击退了福特、克莱斯勒以及美国汽车公司的正面袭击。艾德赛尔惨败是一个典型的例子。

通用汽车的统治成为传奇。

在市场营销当中，与军事领域中发挥相同作用的原则是：出其不意的战术。汉尼贝尔越过了阿尔卑斯山脉，这是一条被认为不可攀登的路线。希特勒绕过了马其诺防线并派遣他的装甲师通过了阿登高地，法国将军们认为这是一个不可能穿越坦克的地带(事实上，希特勒穿过了两次，一次在法国之战，而另一次是在伯尔基之战)。

自第二次世界大战以来，一共有两次针对通用汽车而发起的重大行动，这两次行动都围绕通用汽车的马其诺防线。日本借助像丰田、戴森以及本田这样的小汽车在低档车一端向通用汽车发起攻击。德国人以梅赛德斯和宝马等从高档车一端向通用汽车发起进攻。历史事实表明：要想从通用汽车公司获取大量的市场领地，宝马公司没有别的办法可以采取。

由于日本和德国攻击的成功，通用汽车处于投入资源设法支持其低档车和高档车产品线的压力之下。

为了努力节约资金并保持赢利，通用公司做出了致命的决策，它用同样类型的车身来制造许多中档汽车，这是一种典型的自上而下的战略决策。突然之间，没有人能够将雪佛莱与庞蒂克，或者别克，或者奥兹莫比尔区别开来，它们看起来都一样。

这就极大地削弱了通用汽车公司在中档车上的实力，而且为福特公司使用欧洲风格的金牛座与黑貂(Taurus and Sable)车型发动攻击开辟了道路。

当你自下而上地查看通用汽车的形势时，对这一问题的战术性解答是十分明显的。通用公司在每一个价格类目的商品上都需要一个不同的名字和外观。

当你将战术转化为战略时，你会被阿尔弗莱德·P·斯隆对通用汽车提出的初创思想束缚，凡是斯隆提出的，史密斯就不能改变。

你可能在想：“我们运用通用汽车的体制，在每一个价格类 目上都有一种不同的产品，只不过是没有给产品一个不同的名字。我们使用公司的名字因为那样做的话会更有效，不然，我们怎么能够实现通用汽车的市场渗透呢？”

你做不到，因为你的战略不是自下而上建立的，它并非以竞争观念，即一个有效的战术为基础。

看起来这好像是个小问题——每个产品给出一个不同的名字，但是所有战术都是小问题。

如果战略是一把锤子，那么战术就是一颗钉子。注意渗透是通过钉子完成的，而不是通过锤子来完成的。

你可能拥有世界上最有力的锤子(即战略)，但是如果战略没有正好砸到钉子(即战术)上，那么营销规划将是无效的。

凭借一个叫别克·雷艾塔的产品，通用汽车的全部战略实力都不足以打击宝马公司，因为战术是错误的。你可能会想：“这只不过是个名字，是一件小事。”

在这两点上你都对。战术是那些你将其转变成为所谓大事的战略的小事，这是一个能产生非凡的成功营销，既令人神往而又令人不安的过程。

通用是一部历史，那是一部很容易让人回想的历史。

## 可口可乐的真正问题

让我们来看看发生在可口可乐与百事可乐之间旷日持久的战争。可口可乐怎样才能摆脱它与百事可乐之间代价高昂的堑壕战呢？

目前，可口可乐正在利用古典可口可乐和新可口可乐打一场两个前线的战争。当经典可乐正在重新获得其多数原有的优势时，新可口可乐（来自亚特兰大的艾德赛尔）却在勉强维持。

如何“勉强”呢？在 1988 年秋季，这两个品牌加到一起的市场份额点数仍然低于 1983 年的可口可乐，当时整个混乱才开始。

从那以后，可口可乐便经历了无休止的战术思想历程，它试图领先于百事可乐的以年轻人为中心的“百事新一代”。

你可能已经看到可口可乐每年有一个新口号“我们拥有适合你的口味”，“真正的选择”，“赶上潮流”，“红色、白色还有你”，“你无法战胜感觉”（相比而言，“百事新一代”则有 25 年之久）。

没有一个可口可乐的战术思想曾经流行起来。你可能还指望战术思想历程在未来会持续一段时间。

现在每一天，可口可乐团队的指挥官们都列队进入亚特兰大会议室，并在墙上贴纸，上面仍然写着另一套新的口号。接着，可口可乐的高层管理者们将围坐下来讨论最新一批的创造性举措，直到他们在下一个努力方向方面达成一致意见，而我们预言这些举措将面临与“我们拥有适合你的口味”这种永垂不朽的路线同样的命运。

可口可乐不可能在亚特兰大找到问题的答案，它必须深入前线。当你研究潜在顾客的思想时，可口可乐将只能采取一种措施。这一措施体现在两个方面：一方面是采取后退的步骤，另一方面是前进的步骤。

首先，公司必须自食其果而放弃新可口可乐。并不是因为它是个失败者或者陷入了一种尴尬境地，而是因为新可口可乐的存在深深地妨碍了可口可乐利用其存在于顾客心目中的战术性优势。如果将新可口可乐隐藏在档案室里的话，可口可乐将能够恢复“真正的东西”这一理念。（每当你想到可口可乐，你难道不认为它是实实在在的东西吗？）

一旦恢复了这一理念(这也是大多数人所要求的),可口可乐将处于这样一种地位,即反过来与“百事新一代”抗争,并将百事可乐从电冰箱里赶出去。一切都准备就绪,可口可乐要做的就是走上电视并且对百事新一代说:“好吧,小家伙们,我们不打算强迫你们,但是当你们打算要真正的东西时,我们已经为你们准备好了。”

那仅仅是百事新一代终结的开始。因为每一位父母都会告诉你,没有一个十多岁的孩子需要模仿。他们想要真正的东西,不管它是棒球棍、巴比娃娃、蓝色牛仔裤、运动鞋,还是可乐。

## 改变公司而不是改变市场

可口可乐的情况说明了自下而上市场营销的一个关键方面。在将战术转变为战略时,你必须准备在产品 and 公司方面做出变革,而不能强行改变市场。

营销战术是一个战略方向,它必须作用于顾客的头脑当中。潜伏在顾客头脑中的一种不可摇撼的思想是,可口可乐是“真正的东西”。可口可乐应该放弃新可口可乐,因为它逐渐损坏了这一有效的战术思想。

然而自负往往会成为一大障碍,放弃新可口可乐意味着向商界承认可可口可乐犯了一个错误。亚特兰大的那群人明白,他们公开的敌人百事可乐将会是其中首先指出这一点的一个对手,而且它不会是以书信或电话形式指出,而很可能是以整版的、全国范围内的报纸广告形式来指出。

可口可乐应该减少它的损失。彼得·德鲁克说:“为昨天辩护远比创造明天更为冒险。”有时,卓越的战略会因为一个附加条件而受阻,这个附加条件削弱了该战略思想的战术威力。

假设你为假日公司工作,同时你已经制定出一种与马里奥特和海亚特竞争的新型旅馆战术和战略,而且已经提出了一个精彩的高品位的名字——克劳恩·伯雷泽,这确实不错。

但是,嗨,你瞧,假日公司的首席执行官和他的亲信们想在上面挂上假日公司的名字,使之成为“克劳恩·伯雷泽假日旅馆”。

这与你的高品位思想相差太远了。克劳恩·伯雷泽的名字被拉到了假日旅馆的层次上。管理者甚至会赞同以这种策略来减弱高品位营销策略的战术威力。战略第一,战术第二,你只需付出更大的努力。

他们援引公司的战略文件来证明自己的决策,“由于在所有的资产上都使用假日旅馆的名字,我们将会壮大优势实力。”

主张这类决策通常并没有什么好处。假日公司的管理者说:“这只是一个战术上的细节,只要稍微多付出一些额外的努力,你就可以解决这个问题。”

事实并非如此，因为战术支配战略。市场营销战的战术方面包含细节问题。如果钉子不直，战争必定失利。

在制定战略时，你不能让公司所要考虑的事情改变战术。有时，即使是微小的改变也足以导致锤子与钉子错位。



## 8 为雅芳公司制定战略

多元化经营的冲动是美国经济的一个内在的根本驱动力。

很大程度上，多元化是许多公司处于支配地位的公司战略。而且，多样化的冲动存在于各种情形之中。当经营状况进展顺利时，公司想“利用我们公司或品牌名称价值的优势”扩充业务范围。

当经营情况不妙时，公司将其业务范围扩张到其他更有发展前景的领域。

这两种战略都是典型的自上而下的营销行动，并且通常都会带来许多问题。

进展顺利的多元化扩张战略导致公司掉进我们称之为战线扩张的陷阱。

而经营不妙的、向新领域多样化扩张的战略则会导致与战线扩张一样的问题。

雅芳就是后一种情况的典型例子，其基本业务情况很糟糕，所以雅芳到外面收购了两家香水公司。

### 当经营陷入困境时

不幸的是，很少有高级执行官遵循以下生活准则：“当经营遇到困难时，让困难走开。”

对这句古老的格言，他们有自己的解释，它是这样流传的：“当经营中遇到困难时，另找一条别的出路。”

牺牲就近几个设法改变局面的人以后，下一轮管理者告诉董事会市场已经饱和。他们不能指望再现往日的辉煌，因为市场已经改变了。因此，为公司播下的种子转到了篱笆的另一边。

你要了解的下一件事就是新的有利机会。管理者专注于附近的市场，发现那里更有利可图。

所有这些征兆对你的基本业务都极为不利，考虑到高层管理方面的利益损失，其他管理者便开始仔细琢磨自己的议事日程。因为提不出大胆创新的行动方案，公司进而转为收割模式，在这种模式下，公司所获得的远大于付出。

有时，你不得不面对业务量正在下降这一现实，但是除非你的业务是建立在时尚基础上的，否则没有在一夜之间突然消失的业务。而且，当你在追逐其他人已经控制的新市场时，你等于正从油锅往火坑里跳。所以，最好把那笔钱花在你已经控制的、需要重大改进的基本业务上。

改变业务范围会导致你忽视眼前的大好机会。

## 雅芳拜访

雅芳的故事就有些与此符合。长期以来，雅芳公司这个上门推销的化妆品领导者发现，由于越来越多的此类产品从不太容易选购的百货商店转到了易于选购的杂货店和连锁零售店，因而雅芳的生意就不大好做了。

首要的问题是，家庭妇女白天也不再呆在家里等待应答那个熟悉的门铃(丁冬一响，雅芳拜访)。渐渐地，到美国主大道直接推销开始失去了魅力，因为这类商品已经流行并日趋成熟。这是雅芳开始越过繁华的第五大街篱笆，观望获利高达 20 亿美元的高档香水零售市场的原因之一。

他们无法抗拒眼前看到的一切所带来的诱惑。在短期内，他们就组建了一支零售队伍：有凯瑟琳·德纳芙香水公司和有利可图的吉尔·吉欧公司。几个月后，雅芳收购了经营男性化妆品的帕夫姆斯·斯德恩香水公司、佩利·艾利斯公司以及经营女士香水的奥斯卡·德拉伦塔、拉夫尔斯以及华伦天奴公司。

逻辑上来看，这样做无可挑剔。雅芳转向香水制造并通过百货商店出售。这一行动方案在董事会的会议室里很可能并不难推销，因为呆在家的家庭妇女越来越少，她们外出工作，而职业女性比以往有更多的可以支配的收入。

而且市场前景也非常乐观，据有关报道，雅芳美容集团的总裁詹姆斯·伯雷斯坦曾说过：“在 20 世纪末，你到哪个别的地方去找税前利润在 13% 到 16% 之间，并且股票收益率很高的业务呢？”

假如说我们委派你去担任雅芳的新市场营销经理，那么你会怎么做？你会把重点放在哪里呢？

## 面对问题

你面临的挑战是很难应对的。首先，雅芳新的竞争对手雅丝兰黛和卡尔文·克莱思(CK)在这个领导时尚、追随潮流的业务方面是老手。其次，香水制造商的销售近几年来已经饱和。第三，在提升制造商的品牌方面，促销和广告的类型与雅芳的一贯做法大相径庭。这种奇思妙想的耗费相当高。

显然，如果要想成功的话，这一艰辛的努力必然会吸引你相当多的注意力。当所有这一切正在实行的过程中时，你的基本业务又怎样了呢？这是个很重要的问题，因为化妆品业务是雅芳公司所有业务中最重要的组成部分。

近几年，雅芳公司失去了不少市场领地，其化妆品市场份额已经下降了 33% (从 12% 下降到 8%)。

如果不考虑新的香水公司所代表的市场机会，那么，我们认为雅芳首先应将

注意力转向其核心业务——美容产品。

从哪里着手呢?到哪去寻找支配你的基本业务的战术呢?

## 雅芳是什么?

很明显,你应该从潜在顾客的思想开始着手,并提出一个基本的问题:“雅芳是什么?”

或者更准确地说:“雅芳是一种产品还是一种渠道?”显然,雅芳两者兼备,但是聚焦原则开始发挥作用了。“雅芳到底更应该被看做是一种产品还是一种渠道呢?”

可能你会怀疑,对雅芳的理解能否仍然用这句熟悉的表达方式概括:“丁冬一响,雅芳拜访。”

因为雅芳已经开始代表这么多不同的美容和化妆产品,所以你可能觉得雅芳更像是一种销售渠道而不像是一家生产企业。你很可能是正确的。

雅芳代表在家里或在工作单位寻找购买美容产品的机会。

让我们假定雅芳是一种渠道,幸运的是,那也是雅芳的独到之处。

你可能会买许多品牌的洗发香波,但是,仅有一种洗发香波品牌能够订购并送货上门:那就是雅芳。

如果你的感觉正确的话,那么,你的战术必须围绕着宣传雅芳渠道而不是宣传雅芳产品来制定。

你的广告宣传应该更突出销售渠道。一旦服务上门,你的雅芳销售代表就能够销售一系列不同的产品,他们当中有些人很有希望成为公司最大的利润创造者。

如果对雅芳形成了乏味和墨守成规的印象或理解,那么,原因一定出自雅芳的销售代表,毕竟他们代表了公司。关键的问题是:你如何给销售代表重新定位?如何提升他们所代表的一切呢?从而使潜在顾客有理由竭力追寻雅芳这一销售渠道。

显然,这方面工作做得越好,顾客从他们的雅芳销售代表那里购买的美容产品的销售百分比增长的机会也就越多。

## 观察竞争状况

战术是竞争性思想。如果雅芳是一种渠道,那么,雅芳的竞争对手是什么?与雅芳竞争的其他渠道是什么呢?雅芳的竞争对手主要有两种:

1. 百货商店。如果价格不是问题的话,一位女士可能去一家百货商店与一位制造商代表坐下来讨论并选择定制的化妆品。

2. 药店或者杂货店。如果对价格很在乎的话，一位妇女可能会去一家大规模销售的批发商店选择她所想要买的东西，而且不需要提供任何服务。

第三种渠道就是雅芳，它代表的是便利。一位女士可能会给一位雅芳销售代表打电话，或者浏览一下雅芳的产品目录，然后选出她所需要的东西，之后雅芳将送货上门。

从雅芳公司正在下降的市场份额可以看出，其他两种销售渠道正在赢得这场战争。

如果雅芳要重新获得市场份额，就必须找到一种办法来分解百货商店与大规模经销商之间的差别。雅芳销售渠道应该提供百货商店所提供的某些美容咨询，但是在价格方面要相当接近药店和杂货店。

这里有两种建议，这两种建议实际上是同一个战术硬币的两个方面。

## 雅芳 PBR

这一策略要求雅芳的销售人员成为个人美容代表(简称为 PBR)，而不是系列分销商和订单接受者。

显然，培训是实现这一职能的重要因素，这就好比通过做广告来使顾客知晓一样(这个要素就是支配 PBR 战术的战略)。

由于提供众多的产品和规格花色，你可以想像化妆品在消费者心目中引起了多大的混淆。PBR 理念将有助于解决这一问题。

## 雅芳 BC

与 PBR 相关的是一项能使雅芳销售人员成为真正的个人美容代表的新技术。

你可以考虑给多数生产代表配备美容计算机(BC)，为诸如皮肤类型、头发的颜色等方面设计程序，这个小的计算机能在为顾客选择产品方面帮助 PBR，以确保顾客相信：“你从来没有这么美丽动人。”

事实上，BC 可能是一个能够通过电话线与主机或区域性微机相连接的计算机终端。

除了帮助你的销售代表之外，雅芳美容计算机还可能成为推销这一渠道的有效宣传思想(广告战术应该支配企业战略)。

从本质上说，美容计算机是使雅芳销售代表成为个人美容顾问，而不是成为销售员。

你可能发现美容计算机在雅芳已经发挥作用。你不必为此感到惊讶，因为这是一种显而易见的构想，更是一个公司对理念的信仰问题。

换句话说，将战术提升为战略将需要大量的时间和财力资源，这也正是构想易于搁浅的原因所在。

借助于自下而上的经营思想，你已经使雅芳的高层管理者陷入进退两难的尴尬境地。你刚刚说服了委员会将大量资金投给香水制造商，现在又要为了通向公司安全的另一条道路申请投资于新的技术和培训的资金。

可能委员会中有人会问，公司的管理层到底希望怎样将有限的资源投资于两种经营活动呢？你的新营销努力可能会面临严重的问题并引起某些麻烦。

如果那些担心掠过了 CEO 的大脑，你很可能会失去刚找到的雅芳营销工作。

## 实施变革

将战术提升为战略总是意味着实施变革。就像在雅芳这个例子中，你必须改变的不是交易市场而是公司及其产品。

哪些是固定的而哪些又是可变的呢？市场是固定的，因为你的营销努力不可能对市场结构和购买方式做出太大的改变，你也无法从根本上改变潜在顾客的思想。

但是在市场营销人员的心中却永远涌动着希望，营销人员相信借助广告这种工具，他们能够改变人的行为。这就像企图通过打开门来改变气候一样。

广告界每年花费相当于 5 亿美元的资财来投入对非法药品的战争。相反，毒品零售商和批发商们则没有任何支出，尽管他们拥有巨大的资源。

禁毒是一个非常困难的问题。不能指望我们第 6 章里提出的战术理念会对抑制毒品需求起多大作用，市场营销的力量代替不了人类的需求与欲望。

美国过去通常把酒的消费看成跟枪支的消费一样是非法的。那么，谁赢得了这场禁酒战争的胜利呢？是政府还是人民？

你不能攻击市政大厅，也不能攻击交易市场。你的营销规划目标不应该是改变人们的思想，而应该是利用已经潜伏在人们头脑中的思想和观念上的“不平等”。

“不平等”是定义“优势”的另一种方式，这种优势是以营销战略为基础提供给营销计划的，这也是教练员所能够给予他的足球队或者是篮球队的。

营销人员经常抵制外部事件和环境所支配的变革。他们牢记莎士比亚的忠告：“首要的是：你自己才是真实的。”他们忘记了这些话是由波洛涅斯所说的，而你知道波洛涅斯所发生的一切（他被哈姆雷特透过挂毯而刺杀）。

## 试图改变交易市场

自上而下的战略计划几乎总是在交易市场方面提出一种必要的变革因素。因为这种变革是不可能的，所以计划注定要失败。

在战争当中也大抵如此，1942 年，希特勒在俄国前线的南部战略要求夺取斯大林格勒，打开通往俄国高加索地区油田的通道。

但是陆军总司令弗里德里奇·波拉斯却未能攻下斯大林格勒。

许多自上而下的营销计划遭遇了与波拉斯的第六军在顿河上一样的命运，由于计划无法克服存在于顾客心目中的单个要素而动摇。施乐难以实现成为计算机业主力的宏伟战略，因为人们心目中有一种强烈的认识：施乐代表着复印机而不是计算机。

尽管如此，施乐的所谓权威们还是说：“我们可以改变顾客的这种认识。”

不，你无法改变这种认识。耗费了数十亿美元之后，施乐仍然代表着复印机（总的来说，这对施乐来说倒是件好事）。

自下而上营销的本质是接受存在于顾客心目中的固定定位，并在公司内部实施必要的变革。

不要企图将你的方式强加到顾客的头脑中，而是要将你的方式转变成顾客的思想。一位男士专卖店经理说过一句经典的话，“打开蓝色的灯，这位男士想要蓝色的套装”。

不要企图使他相信，如果他穿一套棕色的衣服看起来会更好，尽管那可能是真的。

在自下而上的进程中，可变因素总是在公司内部。所必需变革的方面也不一定是极其重大的，有时它仅仅是打开蓝色的灯这样一件小事。

## 改变名称

随着时间的推移，有些名称倾向于过时了。以西方联合公司为例，这家公司建于 1851 年，是一家开发电报业务的公司，10 年后它的快递停业。这也是一家正在使其自身处于停业当中的公司，因为它拒绝实施必要的、基本的变革。

西方联合公司成立 100 年之后，电报业务仍然是它的主业。但是时代在变革，因而公司也在努力跟上时代的潮流。

西方联合公司发射厂第一颗国内通讯卫星，它首先与邮电公司，然后与易联公司开创了其计算机通讯服务——电子邮件业务。

耗资数百万美元投入到其所有的新型电子服务之后，公众对西方联合的理解是什么呢？没错，一个男孩骑着自行车发送电报。

电报服务本身也未得到来自公众的更高评价。一份著名的新闻周刊的文章里这样讲道：“我们知道这是一份假冒的电报，因为它准时送达而且没有任何印刷错误。”

打开蓝色的灯，西方联合公司需要一个新的名字。

西方联合公司并没有改变它的名称而是选择了同人们的认识相抗争。他们耗费数百万做公司广告，另外耗费数百万推出新的服务。

1984 年春天，公司总裁讲道：“我们的新服务——易联(Easy Link)、电子邮件、全球电传、航空快递以及蜂窝式无线电话台——将西方联合公司置于我们这个行业的最前方。在继续经营我们从过去继承下来的业务的同时，我们还将不断推出一系列新的服务。”

这一切都无济于事，因为西方联合公司继续夕阳西下。我们可以不断地从《华

尔街日报》获悉更多有关在 20 世纪仍然使用 19 世纪名称的公司的传奇故事。

## 名称不和谐

名称需要与潜在顾客心目中的认识相协调。像西方联合公司的名称一样，公司名称常常是不协调的。

由于致命的艾滋病毒的出现，艾兹(AIDS)减肥糖的销售量下降了 50%。解决的办法就是：改名。

埃格尼航空公司(Allegheny Airline)在将其名称改为美国航空公司之前，简直是无路可走(没办法，乘客们过去通常称带菌者为“Agony Airline”)。阿尔芬索·D·艾博鲁佐在将其名字改为艾兰·阿达之前在影视圈里几乎无法立足。哈罗德公司在推出普通纸复印机之前，它只好加上“施乐”的名字。

拉尔夫·利波西兹公司在将其名称改为拉尔夫·劳林之前，几乎一件衬衫也卖不出去。

在一位有魄力的分销商决定将马鲭鱼命名为金枪鱼之前，这种鱼根本就没人要。

一名研究人员将三洋的标签放在一个 RCA 电子设备上，并请 900 人前来把它与带有 RCA 标签的完全相同的设备相比较，76%的人说三洋产品更好。

所以，不要与顾客的思维方式相抗争，相反的做法是，打开名称的那盏灯。

黑人(Sambo's)快餐连锁店试图为自己的名字而抗争。一度作为美国最大的、拥有 1,000 多家运营分店的黑人咖啡屋连锁店，最后以破产而告终。如今，一个带有种族或性别歧视的名字将不可能留在顾客心目当中。如果你有这样一个名字的话，就改变它。

如果你的名字并不能支持你正在将其提升为战略的战术的话，那么也要改名，这是自下而上战略程序的一个关键要素。

公司名称的改变要远比你想像的平常，在近一年里创下的纪录是 1,753 家美国公司改变了名字。

## 改变产品或服务

改变产品或服务是将战术升到战略旗杆上的过程当中需要做出的最为常见的改变。让我们以一个银行为例，这家银行找到了在汽车贷款业务方面有利可图的战术性机会。当其竞争对手要花费 48 小时办理一项汽车贷款业务时，这家银行仅需要 24 小时。

在极富竞争性的银行业界，在一半时间内办理完一辆汽车贷款业务是一个不



错的战术。但是在既定的业务性质下，这不可能是一项长时间独有的服务。

战术的命运总是如此，如果战术无效，你就会失败；如果战术确实有效，那么你就开始被人模仿。

为了将其 24 小时汽车贷款战术提升为战略，银行改变全部的工作程序来加快其业务处理的进程。银行将决策的制定推向了基层(银行的一个信贷组可以批准一项 1,000 万美元的商业贷款，而且这个信贷组每天都遇到这种情况)。

一旦这些改变达到了一个适当的程度，银行将推出一个将其自身定位为“速动银行(the fast—moving bank)”的营销计划。

有一则广告里讲到：“时间就是金钱。”而另一则广告则讲到：“人们不应该阻碍银行而银行业也不应该阻碍人民。”通过抢占速动银行这一理念，这家银行也阻止了竞争对手模仿它的理念。

然而，竞争对手在模仿战术时不会感到丝毫不安。美国人提出了 AA 优势——频繁乘机者计划，但这几乎未能阻止任何其他航空公司推出自己的频繁乘机者计划。

而战略就不同了，一个好的战略是难以模仿的。难道国家出租汽车公司的人们会告诉世人他们会“更努力”些吗？

由于缺乏产品规划，导致许多公司错过了将战术性的“产品”成功提升为长期公司战略的机会。

例如索尼公司在电子产品领域倡导了微型化的理念，著名的索尼广告这样讲：“肚子电视。”

索尼有潜力占领电子产品领域“微型化”理念的先机，然而索尼却投资大型电视机生产，包括 48 英寸的规划设备(大众公司也犯下了同样的错误)。

大多数公司经理极为缺乏在一个狭窄战略领域内开发新产品的规划。他们什么都想生产，“既然我们拥有小的，那么让我们继续向外发展并且也拥有大的”，这是最终什么都得不到的公司的典型写照。

## 改变价格

应该这样说：“把价格放在首位。”当一种产品的心理价格确定以后，它就很难改变。

凯迪拉克不能出售价格为 56,000 美元的奥兰特，因为在人们的心目中，凯迪拉克不是一种值 56,000 美元的产品。

纯伏特加公司以每瓶 12 美元出售伏特加，这是因为其较高的价格而不论它本身是什么酒。为了将产品定位为一个非常贵重的伏特加，高价位是绝对必要的。

另一个恰当定价的产品是巴利鞋。巴利是美国高价鞋业市场上的一个大制鞋

商。

如果你参观瑞典的巴利基地，你会发现一些有趣的事实。巴利既不是一种高价位的鞋，也不是一种低价位的鞋。

巴利生产所有价位的鞋。通过选择高价鞋的战术，巴利能够提升出一个有效针对美国市场的战略。

另一个更为奇怪的情况可以通过彼菲特杜松子酒来描述。在起源国英国，彼菲特是一种低价位的产品；但在美国人的心目中，根本就没再留有低价位杜松子酒的位置。

所以，彼菲特在美国成为一种高价位的杜松子酒，一种非常成功的高价位杜松子酒，每年销售量几乎达到了 100 万箱。

## 改变观念

观念是世界上最难改变的东西，它包括忘记一套认识而记忆另一套认识。

你曾试图忘记某些事情吗？

在你的一生中最烦恼的是哪一刻？是否有人说过某些深深伤害了你的事情？

现在努力忘掉那一刻。你无法忘记，这就是改变观念问题的本质。

而且，在试图改变观念的过程中常常会产生相反的效果，那就是很容易强化以前所持有的观点。

当理查德·尼克松说“我不会辞职”时，民众想到的却是相反的情况（任何像尼克松这样说过四次他不会辞职的人，很显然将来某一天一定会辞职）。

如果有人对你说“我很诚实”，你想到的刚好相反。（他一定以为我认为他不诚实，要不然他为什么会这么说？）

我们称这种现象为“相反的暗示”。你所说的一切暗示了相反的情况。

如果你从商业旅途中返回家里，告诉你的配偶说你没有喝酒，并且说你不骗人，那么，猜一猜你的丈夫或妻子会怎么想？

埃克森公司的人们是如何企图使顾客相信他们不会关闭其办公系统生产线的？他们通过实施一个广告计划来宣传他们对市场的“承诺”。

广告是这样讲的：“请记住，当你购买埃克森的设备时，你购买的是我们对您未来的承诺。”

而读者想到的是：“他们一定以为我认为他们的生意将会出问题。”当然，埃克森公司确实出了问题。

IBM 并没有通过广告宣布它对办公自动化方面的承诺，如果它真这么做的话，顾客就开始担心了。

你应该将你的营销信息放在暗示的显微镜下，将信息反过来，看一看那是不

是你想暗示的东西。

由于你所做出的每一个声明都暗示相反的情形，所以很少会取得什么进展。对读者或顾客而言，他们太容易将信息反过来了。

当一个汽车分销商嚷着宣传“我们卖汽车都卖疯了”时，顾客一定会自言自语：“他们一定以为我认为他们没有卖许多汽车。”

如果广告或营销不能产生多大进展，那还会有什么呢？寻求一种已经存在于顾客心目中的竞争性的战略方向（甚至可能是一个消极的战略方向），那就是你将发挥作用的广告战术。

千万不要试图去改变人们的思想观念。

## 10 转移战场

如果你赢不了这场战争，那么就转移阵地。这一战争准则在营销中与在军事战场上同样有效。

第二次世界大战早期，五星上将道格拉斯·麦克阿瑟指挥的太平洋战争进展得并不顺利。

他失去了巴丹半岛、小行政区以及菲律宾半岛。在珍珠港，他失去了 8 艘战舰。关岛和威克岛失陷，而且他差点丢掉了中途岛。澳洲的一次侵袭也受到了威胁。

麦克阿瑟没有去同日本人迎头相碰，而是将其军队转移到一场“跃岛”战役，并将太平洋战争推向高潮。

在朝鲜战争中，麦克阿瑟同样也是这么做的，他没有从釜山强行推进，而是在仁川发动了侧翼进攻并迅速从北朝鲜一直打到了中国(他也许有点做过头了)。

然而，在军事领域当中经常运用的阵地转移战术却似乎是种使公司总裁们感到不安的战术。

在商业战场上，老板们宁愿呆在那里悬而不决和偷懒耍滑。他们相信“我们需要做的一切就是更努力一点”这样的战略。

更好的产品、更好的广告、更好的销售训练、更好的价格，可以列举出很多流行的“更好”。

公司无尽的时间和精力都放在了旨在使情况更好的会议之中，然而市场份额通常开没有提高，情况也丝毫没有好转。

面对现实吧。很多时候你不得不接受这样的事实，战争并未取胜，而且获胜的机会开始向敌对方倾斜。

克劳塞维茨说：“对于一个将军来说，洞察的眼光足比足智多谋更为必要和有益的品质。”

即使战争相持不下，一位军事将领也不愿意被代价高昂的堑壕战阻截，在这种堑壕战中，伤亡持续上升，而胜利则难以取得。这就是将军们常常迅速地调遣军队并努力按照自己的意愿来改变情况的原因所在。

### 打败一匹死马

在商业领域发生的情况刚好相反，管理者不断派遣队伍冲向同一个高地。他们会抱怨进展甚微，但是极少有人想承认失败。

那种“我能做”的态度在公司当中会得到较高的评价，而“失败主义者”则被看做是一个差劲的队员，并且被给予较低的评价。

我们中的一个人就有能够说明这种态度的经历，那时他正集中精力从事尤尼鲁耶尔轮胎公司的营销工作。

在一次大型管理会议上，他指出要赢得针对固特异、火石、古德里奇以及米其林这些对手的轮胎战役的胜利简直不可能。

既然尤尼鲁耶尔在客车轮胎方面亏损，那么可能需要将聚焦点转移到卡车轮胎上，因为卡车轮胎更加有利可图。这个提议遭到了满屋子的冷眼，而且没有一个人接受这个建议，这简直是战斗中的退却。

(历史已经表明，对尤尼鲁耶尔来说，将聚焦点转移到卡车轮胎上应该是一个不错的想法，因为客车轮胎已经丧失了成长的机会，并最终迫使公司破产。)

促使管理者们如此不情愿转移阵地的理由是需要变革这一事实。人们对变革总是感到不舒服。

这种不情愿很可能是基于那个古老的格言：林中的两只鸟也抵不上手中的一只鸟。不幸的是，那个古老的格言从未应对过这样的事实，有人恰好抓到了从你手中逃脱的那些鸟。所以，你最好是尽快走进丛林找到那两只无人认领的鸟。

并非所有管理者都不愿意变革。看来，至少有四类成功的战术转移。

## 转换你的顾客

香烟品牌过去通常是不分性别的，对男性和女性同样有吸引力。之后，菲利普·莫里斯公司推出一种专门针对女性品牌的万宝路香烟。

作为一种女性品牌，万宝路根本销不出去。但是菲利浦·莫里斯没有继续坚持这场失败的战役，而是引进牛仔的理念并且将中心转向了男性。如今，万宝路成为世界上头号香烟品牌。

几年后，菲利浦·莫里斯再一次尝试女性香烟市场，这一品牌被称为弗吉尼亚·斯利姆斯，它很快取得了巨大的成功。有时候，这仅仅是一个时机选择的问题。

在香烟业中起作用的同样也适用于汽车业。曾经有一段时间，庞蒂克成为针对老年人的保守型家庭汽车。庞蒂克在与迪索托(Desoto)、奥兹莫比尔、别克以及墨丘利等其他的保守汽车竞争。

在 20 世纪 60 年代，庞蒂克因约翰·德劳瑞恩遥遥领先，是德劳雷恩的伟大思想使庞蒂克将其中心顾客从家庭转向了年轻人。随着 GT0 和莱门斯(LeMans)的诞生，庞蒂克开始驶向快车道。

如今，庞蒂克仍然给年轻的购车者“带来刺激”，多年来，庞蒂克一直是通

用汽车公司最为成功的部分。

不仅仅是年轻的一代购买庞蒂克，这一顾客转移同样吸引了那些想把自己当成年轻人并且表现得年轻一些的老年购车者。

在汽车业中起作用的同样也适用于可乐。另一个成功转移到年轻一代的是百事可乐公司先发制人的百事新一代活动。不管老年一族如何改变，百事可乐借助迈克尔·杰克逊、唐·约翰逊以及莱思内尔·里奇使小家伙们眼花缭乱。

百事可乐的规划是基于这样的观察，即十几岁的青少年想拥有他们自己的东西，而不想要别人的东西。

如果你家里有一个十几岁的孩子，你自己就可以证明这一点。等下次你的孩子带一些录音带回家，只要你随意地选出其中的一盘说：“我喜欢他们的音乐，这是我最喜欢的那一族。”那么，这个孩子再也不会听这盘磁带了。

当然，不仅仅孩子们成为百事可乐的饮用者，百事新一代也吸引了各种年龄段的人。那些想把自己当成 48 岁、50 岁的人们也喝百事可乐。

正是这一成功的转变最终导致可口可乐公司推出了新可口可乐，这是一种更甜的软饮料产品，可口可乐公司希望新可口可乐能够打击百事新一代(然而它所做的却是打击了可口可乐自己的声誉)。

这就是战术性转移的附带利益的出色典范。不管是在战争中，还是在商业中，当实施一种成功的转移时，竞争者都被迫做出反应。

有时，竞争者的反应很糟糕，并且削弱了它曾经占据的优势地位，这就为你提供可以利用的新机会。

寻找战术的途径之一是通过类比，也就是说，在某种环境中有效的战术在另一种环境中很可能同样有效。

例如，百事可乐的模式可以应用于汉堡王。

像百事可乐公司一样，依照惯例，汉堡王排名第二。麦当劳是一架强大的营销机器，它在其市场上建立了深深的情结。麦当劳已经进入了例如母亲族、晚间棒球以及苹果派之类协会的内心世界。

汉堡王过去通常与其主要对手相竞争。还记得那个神奇的汉堡王吗？多数人可能已经忘记了对麦当劳的这一沉重打击。

20 世纪 80 年代初期，汉堡王转移阵地，它不是设法去超过麦当劳，而是使用一个叫做“火烤而非油煎”的计划来扰乱麦当劳。

虽然“火烤而非油煎”是一个有效的战术，但它不是一个伟大的战略，还没有上升到只有伟大战略才能支撑的情感层次上。你还需要用一把锤子把它钉进去。

某种程度上，火烤的想法就像百事可乐的挑战，两者都仅仅是战术意义上的差别。

在百事可乐的案例中，品尝甜味吸引了青少年，他们是可乐饮料的核心市场。百事新一代是对“甜味产品”战术的战略性的情感提升。

相反，同样的思想也对汉堡王有效。喝可口可乐的大孩子与吃汉堡的孩子有哪些相似之处呢？

那些幼小的孩子才迷恋麦当劳。不信，你就深入前线去转一转。秋千、滑梯和麦当劳对幼儿园孩子们有极大的吸引力。

这一观察给汉堡王的顾客转移战略创造了一个机会，但是它并没有采用百事可乐吸引小孩子的策略，汉堡王显而易见的战略是吸引年纪稍大点的孩子。

“长大去汉堡王”是对火烤战术的战略性的提升。

为了将火烤战术转变为成熟的战略，汉堡王必须实施某些变革。他们必须放弃其一些分部里配备的秋千和滑梯，也必须从食谱中去掉儿童膳食。

实施“成熟”战略的有效途径之一是通过一种叫做“过渡仪式”的策略。

在汉堡王这个案例中，过渡仪式可能捉住的就是当一个孩子不再是个孩童的那个时刻。

例如，上中学的第一天，一个一年级学生遇到为他买汉堡的高年级学生。

小家伙问：“是在麦当劳吗？”其中一个大孩子说：“你再也不是小学生了。”

第二个大孩子嘲笑道：“那是儿童乐园，我们要带你去汉堡王。”

像这种狭小市场面的策略难道不会牺牲很多业务吗？毕竟，一家汉堡包快餐馆能为从小孩到成年人的广泛顾客提供服务。

## 目标不等于市场

一些最富有戏剧性的营销胜利的获得是由于认识到了一个简单的事实：你的沟通计划的战术性目标不一定要与市场一致。这个原则的明显例子是万宝路香烟广告。如果你刚刚从万宝路公司归来，你就会认为美国是由牛仔聚居而成的民族。不管是牛仔还是谁都要抽许多香烟。

尽管事实上广告仅仅显示牛仔在抽这个品牌的香烟，但是万宝路已经成为不管是男人还是女人的所有人心目当中的头号香烟品牌。战术目标不等于战略市场；

潜在顾客并不亲自接受你的广告宣传，相反，他们从广告信息中提取能够用于他们自己生活当中的思想和理念。那些理念可能会与“显而易见的”广告信息直接发生冲突。

不管是对妇女还是对男子而言，吸烟都是一项具有男子气概的活动。人们吸烟是为了增加他们的男子气概。

还有什么比牛仔更能作为男子气象征的呢？那是男孩子梦想中的天堂，他们可以一周一周地都不刮脸或者洗浴。

(不管多数人的观点是什么,反面的战术总有一席之地。弗吉尼亚·斯利姆斯的成功就是证据。)

那些承认香烟和酒类有象征作用的营销经理们通常会拒绝自己产品的象征性作用,他们认为这一象征性策略太小题大作了。

然而,这并非实情。极少有产品应该将自己的目标定位在总体市场上。多数计划将得益于因缩小目标顾客的范围而创造的感情上的机会,这再一次说明了聚焦的威力。

在可乐之战中,百事可乐的战术表明了将目标选定为核心市场而不是总体市场的好处。

可口可乐的优势在于其传统配方。世界历史上仅有 7 个人曾经了解可口可乐的配方,这个配方一直锁在乔治亚信托公司的保险柜当中。

可口可乐的百年配方也意味着你的年龄越大,你就越喜欢可口可乐。而你越年轻,就越喜欢百事可乐。

将目标缩小到市场的一个部分,使得百事可乐可以利用兄弟之间的较量。如果年长的同胞们喝可口可乐,那么年轻的同胞们就想喝某种不一样的东西。

百事新一代也具有选定核心目标市场的优势,十几岁的青年人要比其他年龄段的人们喝更多的软饮料。在一定意义上,可乐是青少年的产品。

经过所有这些努力之后,谁会喝百事可乐呢?人人都会喝。也就是说,所有年龄组的人们都会购买大量的百事可乐。

你可能已经看过媒体上报道的有关“回到可口可乐”的故事,然而数字反映了真实情况。目前,在美国,可口可乐比百事可乐更畅销,两者销量之比约为 10: 9。

但从理论上讲,领先者的销售量应以 2 比 1 的比例超过第二名。在战争当中保持势均力敌对百事可乐公司来说是一种巨大的精神胜利。

同样的原则也适用于汉堡王。以青少年为目标并不会扼杀市场,汉堡包是一种针对青少年的产品……满足任何年龄段的孩子。汉堡王是一种吸引任何年龄的老成的孩子的汉堡包联营。

有许多其他产品设计的目标与市场有相当差异。

《十七岁》是一本名称和编辑都专门以 17 岁女孩为定位目标的杂志。

但是读《十七岁》的又是谁呢?是那些 13、14, 15, 16 岁的女孩,就是这样一些人。当一个少女长到 17 岁时,她们通常长得很快,超过了《十七岁》杂志。

ID 卡的市场又是谁呢?是那些 18、19、20 岁的人们,就是这些人。当一个人长到 21 岁时,就没必要再去买一张 ID 卡。

弗吉尼亚·斯利姆斯是一个旨在解放女性和时髦女性的香烟,每则广告上都



显示一个 25 岁的妇女和“抽支烟吧”的字样，但是其目标市场是那些渴望这种生活方式的中年妇女。吸弗吉尼亚·斯利姆斯香烟的人平均年龄在 45 岁左右。

斯利姆斯和《十七岁》都在唤起某些渴望和不现实的东西。

护卫舰牌汽车具有一种鲜明的市场定位，它针对十几岁的男孩和朝气蓬勃的老年人市场(即使青少年免费得到了一辆这样的汽车，他也无法承担起驾驶这部汽车的保险)。

强生婴儿洗发香波占有相当大的成年人市场份额。那么，如果称该产品为“强生全民洗发香波”对公司来讲是不是更好一些呢？

当然不行，成年人使用“强生”是因为它是一种婴儿洗发香波。然而试图吸引所有顾客的许多营销人员却缺少这一要旨。

谁会买一种人人都要的产品呢？没人会买。

## 转移产品

有时，你必须认识到你选错了产品类型。

例如在广播电台之战中，如果你在市场上是第三个加入柔和摇滚乐的，你就被困在别无选择的战壕里了。那么，你最好的机会可能就在于寻求一种缺少竞争的新计划，然后找到一套新的口号并以一种新产品转移阵地。

这恰好是最近纽约电台之战的情形。早在 20 世纪 80 年代，纽约广播电台 (NBC) 的柔和摇滚乐台 WYNY-FM 就借助一套吸引成年人的音乐方案为其确立了声誉。它的市场份额增长到了 5 成，这一市场份额足以将这家广播电台置于激烈竞争的纽约市场的第二位，年利润额达到 600 万美元。

但是，接下来，竞争对手开始发动进攻。一家一流的电台 Z-100 拉走了 WYNY 的年轻听众，而年老的听众则被一家轻音乐电台 WLTW-FM 拉走了。

不幸的是，WYNY 把战线拉得过长，在短短一年内就损失了 250 万美元。

最近，WYNY 转移阵地，从柔和摇滚乐转移到乡村音乐，因为那时在纽约还没有乡村电台。很快，它的节目受欢迎程度就超过了平均点，从而呈现出好转的迹象。

另一个成功的产品转移案例发生在激烈竞争的电影行业。沃尔特·迪斯尼是“G”电影之王(针对普通观众)。不幸的是，在这个全面开放、性解放的社会里，除了小娃娃之外，没有人再想看 G 电影了。PG 电影或者 R 电影才是成年人感兴趣的。

尽管离米老鼠风格还相差很远，但迪斯尼制片厂还是凭借其称之为迪斯尼影片的资产冒险进入了成年人电影界。

结果，他们失败了。

制片厂很快发现，迪斯尼的名字带坏青少年和成年人，引导他们追求某些比众所周知的瓦尔特大叔更有伤风化的东西。

之后，沃尔特·迪斯尼的女婿罗纳德·米勒提出了一种“产品转移”战略，他创立了一个叫做试金石影片的成年人商标。

多亏影片《贝弗莉山上的落魄》、《三个奶爸一个娃》、《是谁设计了兔子罗吉尔》，试金石才成为了一个非常成功的动画片制片商。

目前，该公司有两个强大的实体：针对家庭业务的迪斯尼名字与产品以及针对成年人业务的试金石名称。

到目前为止，人人都生活得很快乐。

## 转移聚焦点

为了寻求成功，很多时候你不得不将事情紧缩。换句话说，你必须牺牲某些业务来缩减你的努力范围。

转换聚焦点意味着从一个通才转变为一个专才，果真如此，你就可以建立起甚至更大的业务。转移聚焦点也可以称为“越少就越多”的营销策略。

很久以前，一个小的区域性家具零售商遇到了一个难题，它的名字叫做爱神家具商店(不过，它不卖水床)。爱神家具商店出售中档价位的全部家具，例如椅子、沙发、床头柜、咖啡桌等等。

但是家具业正在发生变革，像李维兹这样大的折扣商也正在进入家具市场。爱神家具公司明白像李维兹这样的全线出击、即刻送货的折扣经销商是很难战胜的。

所以爱神决定缩小聚焦点。但是它可能会牺牲些什么呢？

爱神公司决定取消其箱框类商品：梳妆台、橱柜、壁柜(由于送货期较长，所以这些商品有较差的跟踪记录)。

该店专营椅子和装饰商品。由于没有了箱框类商品，爱神可以提供一个较短的交货期。

但是，如果没有一个小范围的聚焦名称，那么小范围聚焦也是无效的。爱神关于名称问题的一个明显答案是“沙发和椅子”商店。

爱神以这个新的名称命名了一家商店并且开启了它有史以来最为成功的开端。从更大的规模上来看，这类聚焦点的转移可以通过国内百货商店的故事来说明(通过它的新名字你就会认识这家公司，Toys ‘R’ Us)。

不错，曾经有一段时间，这个极为成功的分销商还在与折扣百货商店的交战中苦苦挣扎。国内百货商店与诸如大礼帽(Topps)以及其他渐渐失利的连锁店联合在一起。

接着，它收购了处于刚刚起步阶段的 Toys ‘R’ Us 公司，实施破产之后，形成了一个更为严格意义上的玩具分销商。

其他的一切都已成为历史。

什么样的历史呢？Toys ‘R’ Us 目前拥有 350 家商店，控制了总值为 130 亿美元的玩具市场的超过 20% 的市场份额。

既然如此，越少就意味着越多。

## 转换分销渠道

一个有趣的阵地转移可以通过超越传统的分销渠道而促成。换句话说，你试图通过增加新的分销渠道来增加销售量。你可以在女士裤袜的销售中找到战术性分销渠道转移成功的例子。

多年来，汉斯百货商店是百货商店分销渠道出售女士裤袜的主要成员。但随着商品种类的增加，它发现自己正在与低价位品牌和商店品牌竞争。

是不是要降低汉斯的商品价格，进而降低其高品质的理念呢？或者要不要推出一个自己的低价位品牌呢？

也许两者都不可取。因为认识到赢得这场价格战的难度，汉斯提出了分销渠道的转移。

汉斯在杂货店分销渠道开辟了第二前线，这是一种以前从未销售过女士裤袜的渠道。同样重要的是，汉斯给这种女士裤袜取了一个听起来就该归入杂货店的新名字。

这个新产品名叫 L 蛋 (L’ eszs)。汉斯采用与真鸡蛋一样的方式来发货和存储 L 蛋。

这一经典的分销渠道转移创立了一个巨大而又非常成功的女士裤袜品牌。

与杂货店一样成功的情形可以在收款台处发现。如果不经《国家调查者》杂志以及许多该杂志的插袋，你就无法为杂货付款。

以那些引入注目的大字标题而出名的报纸也将其分销渠道从卖报亭转移到杂货店。而那些标题如果被包围在其他报纸和杂志的海洋里，则恰好是看不到的。

在办公用品供应方面，你会看到同样的战术转移。一些大的折扣商店，例如奎尔和诚信，正在通过直接邮寄商品目录而不是通过分销商的方式来向小型企业和家庭办公用品市场出售商品。

办公用品供给行业直销商的市场份额超过 10%，而且还在攀升。

有许多转移阵地的方式。只是由于你的创造力和仅从交易市场外部而不是从自身组织内部寻找渠道的主观意愿限制了你的选择。

## 11 通用汽车公司的战场转移

为了充分理解“战场转移”战术背后的方法论，也许把原理应用到目前的商战能引起人们的兴趣。

换言之，让我们做将军，努力断定战争失败时采用哪种转移措施。例如，如何解决通用公司与宝马、梅塞德斯—奔驰，和其他质量一流的进口货进行抗争的问题？

在这部分市场上，通用公司没有取得很多胜利。事实上，它的处境有些尴尬。最新的例子是奥兰特，它被《汽车消息》称为“失败的一年”。奥兰特不是通用汽车公司针对激烈市场采取的第一步。

### 引进西维尔

通用汽车公司的第一步是派它最好的凯迪拉克部门去与德国的那些暴发户战斗。很显然，这一行动大部分是依据凯迪拉克经销商的意见。这些经销商注意到他们长期的客户正向梅塞德斯方面转移。

既然德国的豪华汽车比凯迪拉克小，通用汽车公司就用更小的，设计新颖的，名为西维尔的式样来反击。起初，西维尔并没有俘虏多少德国人。

问题很简单。谁听说过小型的凯迪拉克呢？直到他们把西维尔制造成像凯迪拉克一样大，它才获得了巨大成功。但是西维尔没能从 BMW 和梅塞德斯抢走生意，却从弗得特伍德兹和布鲁姆兹抢走了生意。

### 引进西莫瑞

一旦西维尔变成大轿车，通用汽车公司下一步就派另一个小型的，设计新颖的模型进入战场。它就是凯迪拉克—西莫瑞，而且它还是个大炸弹。然而，它没能从任何人手中夺到生意。

《财富》杂志在采访 20 个凯迪拉克销售商后，曾引用罗斯·帕罗特的话说：“凯迪拉克需要与雪佛兰牌汽车不同的看法，否则，它就很难销售出去。”它又回到了起点。

## 引进奥兰特

通用汽车公司毫不畏缩，它决定引进另一种小型凯迪拉克车。但是既然大的梅塞德斯和宝马至少要价 50,000 美元，通用汽车公司决定“先行一步”。

每人都乘飞机去意大利，凯迪拉克—奥兰特在那里诞生了。这种汽车将获得成功。它是小型的，欧洲样式的。成本为 56,000 美元。梅塞德斯的顾客还需要什么呢？它是汽车战中的最终武器。

到目前为止，奥兰特已像西莫瑞一样变成了另一颗炸弹。除非价格上升，否则它就会给通用公司丢脸，而丝毫不会损伤梅塞德斯、宝马和美洲虎。

## 引出现实

应该做些什么呢？好吧，首先通用汽车公司必须明白凯迪拉克生产部门不会战胜昂贵的进口货（我们称为面对现实）。

凯迪拉克在汽车买主的心目中是强大的。凯迪拉克体积大，相对较贵，在 70,000 美元的 BMWs 时代没有名声。如果我花费 56,000 美元买一辆奥兰特，我可不想让邻居以为我的车只花了 25,000 美元。

凯迪拉克生产部门应该回去与林肯—墨丘瑞作战。福特生产部门已经以凯迪拉克为代价，获得了一定的利益。因为凯迪拉克车较小，没有什么特色，比较像梅塞德斯，所以车的买主们开始转向大的林肯—汤小汽车。

## 重新起用拉萨尔

我们将开发一种“产品转换”战术。换言之，需要在高价位细分市场上建立一种新的通用汽车牌子。事实上，通用汽车已享有了一个完美的名字。

我们鼓励通用汽车恢复拉萨尔牌子（对我们年轻的读者来说，拉萨尔是 20 世纪二三十年代重要的传统轿车之一。尽管它只是凯迪拉克家族的一部分，但是人们经常把它看成单独的一个牌子）。

恢复拉萨尔牌子与欧洲轿车进行竞争具有讽刺意味，因为它起初就被认为是“欧洲式样”的轿车。这是以法国希斯潘诺—苏扎 (Hispano—Suiza) 为模型制造的，这种车只有历史学家才记得。

今天的翻版显然应该是较小的，像欧洲轿车一样非常昂贵的车，而且重要的是应该由新型的拉萨尔商人来销售，而不是凯迪拉克商人（因为阿库拉斯是由阿库拉斯经销商销售的，而不是本田经销商）。

然而，也许这种战术转换在几年前就起到更大的作用了，但它目前仍是通用汽车公司惟一能够被采纳的措施——如果它想在细分市场占较大的份额的话。假如以那些为代价，谁不愿意有较大的市场份额呢？

## 12 检验你的战略

为了取得营销战的胜利，你必须在战术水平上赢得这场战斗。你还必须在潜在顾客的头脑中赢得这场战斗。

如果头脑是战场，那么把广告看做营销战的战术武器就不奇怪了。

像炮弹一样，广告或商业广告有能力在广阔的市场领域发挥作用。当然，如果你没有实际的目标，你可以通过广告从口头上向消费者批发商品。

多数公司都知道这点。这就是为什么广告版面达到了无法估计的庞大程度的原因。而随着广告版面的增加，相对的广告效力下降了。当顾客盘坐在他或她的智力秘洞里时，要在这个交流广泛的社会里获得成功就变得越来越困难。

### 检验你的广告

随着广告版面的上升，效力的下降，广告已成为深入研究的焦点。公司想提前知道他们所提议的广告是否起作用，这就是为什么广告研究正达到无法估计的庞大程度的原因。

但是广告研究有严重的局限性。当多伊尔·戴恩·本克检验第一批“艾维斯仅列第二”的广告时，其结果是凄凉的。

汽车租赁商讨厌原型广告，客户也不喜欢它们，比尔·本拜克也不喜欢。

但是罗伯特·汤森德·戴恩，艾维斯的新任主席许诺，他新建的代理将对这些广告不做任何变动——只要多伊尔·戴恩愿意考虑此建议的话。

因此，这些广告开始运行，并立即获得了成功。时至今日，人们还记得这个口号，“艾维斯在小汽车租赁业中仅居第二。那么为什么还找我们？因为我们工作更加努力。”

不久，赫兹占 56% 的市场份额整整下降了 6 个百分点，而艾维斯则上升了相同的市场份额。一夜间就有 12% 的变化，而且，艾维斯在赤字 13 年后开始赢利。

你不能只检验单独的一个广告或市场战术。以艾维斯为例，广告测验的结果并不能说明什么，因为检验是虚假的。

惟一真实的检验是向顾客揭示整个战略的分量。

就艾维斯而言，你应该想法向潜在顾客揭示如下几项内容，媒介对广告要说什么，赫兹要说什么（或者不说什么），尤其是揭示那些热情的服务以及“我们会努力”这句座右铭已深深地烙在柜台后的艾维斯员工心上的事实。

不做广告是不可能的。所以，检验策略的最好办法就是向顾客展现将要发生的事件的全貌。

不要在向顾客展现广告时征求他们的意见。他们会摇身一变，变为广告专家。

这类广告专家型的顾客很快就会有在版面设计、印刷样式、摄影、标题等方面提出他们的建议。每个人都喜欢扮演广告专家的角色。除此之外，顾客的自信程度也相当高。什么会卖给他们，什么不会卖给他们，他们都满有把握。

鉴于以上事实，许多正在运行的主要广告都要受到检验。如果它们的检验结果相当不好，广告也会运作不好。

然而，大多数广告都是无效的。从数学角度来看，它们的确如此。在某一假定的市场上，有四五个品牌会发展市场规划，从而增加它们的市场份额。但是总的来说，没有一个品牌会增加市场份额。市场份额总和是 100% (单纯从形式上看，市场营销就像战争一样是零和博弈)。

如果一个品牌增加了市场份额，那么至少有一个品牌失去市场份额(艾维斯的增长是以赫兹的减少为代价的)。

因为智力和数学上存在一些阻碍市场成功运行的障碍，所以，你应十分谨慎地提防消费者的测试。

规划越是新颖独特，它就越有可能成功，受到良好检验的可能就越少，这是矛盾的(想像一下杰克逊·波莱克的第一幅绘画，或布鲁斯·斯波瑞斯丁的第一张唱片吧)。

## 检验顾客

尽管我们提出了以上建议，但是在花掉百万元钱前，你还是要检验你的顾客。下面是一些供你寻找目标的建议。

请忘掉研究报告中的数字，因为它们代表了虚假环境下对虚假问题的回答。

问题：你愿意花 150 美元买一盎司的迷惑(obsession)香水吗？（翻译：你是傻瓜吗？）

回答：不愿意。（翻译：我不是傻瓜。）

迷惑无疑是香水战的大赢家。

公司面临着不断扩张战线的压力。战线扩张之所以在美国大众的心目中活生生地存在，是因为它表现良好。

请正视你自己，回答这个问题：皮尔斯伯瑞微波炉爆米花或者爆普·西库瑞特(Pop Secret)微波炉爆米花，你愿意买哪一种？

在向公众介绍爆普·西库瑞特前，你从未听说过它，因此你的回答自然是“皮尔斯伯瑞”。



然而，皮尔斯伯瑞微波炉爆米花在微波炉里消失了，爆普·西库瑞特获得了巨大成功，仅次于奥维尔。

是什么扼杀了市场中的战线扩张呢？是混乱因素造成的（皮尔斯伯瑞是指生面团，不是爆米花）。战线扩张之所以在焦点群中活生生地存在是因为潜在顾客的完美主义。谁也不想承认他或者她有可能混淆爆米花和面团。

## 采用有趣的战术

首先，你的战术观念要“有趣”。有趣又遭人恨的战术比招人喜欢但枯燥的要好。皮尔斯伯瑞是枯燥的，不适合爆米花的名字。爆普·西库瑞特至少显示出其在包装上或配方上有某种秘密。“它是有趣的。”

有趣的概念相当于“新鲜”。为了有趣，观念必须“不同”，例如“人咬狗”。人们接触到这种不同的观点会怎样呢？他们发现它是有趣的，但是他们又排斥它。被任何不同的东西吸引，同时又排斥它们，这是人类的本性。

我也许读过《国内调查人》，但是我不愿意看到你最近的三个故事中所讲的那样，高 8 英尺，重 8,000 磅或有 42 个孩子。

广告公司很清楚用有趣的战术打破媒介的杂乱局面的必要性。不幸的是，他们对不相关因素的分析不同，由此通过解决创造性而不是通过深入研究战术概念本身来解决问题。

通常情况下，广告公司不能改变战略，因为在典型的自上而下的操作模式中，委托人命令他们必须这样做。

这就是为什么你会在电视上看到乔·五十铃公司这样可笑的事情的原因。乔是世界撒谎冠军，他开着五十铃，冲上了珠穆朗玛峰的顶峰。这是它的秘密吗？不，他使用的是雪地防滑轮胎。消费者会讲述这样的故事吗？会的，他们记住了可笑的一面而忘记了含义。

当有人说：“昨晚，我在电视上看见了这个可怕的广告。”你知道会发生什么吗？他说出的下一句话经常是：“我忘记了产品的名字，但是我可以给你讲讲广告。”

难怪人们记住了乔这个说谎者，而忘记了要买他们车的原因。尽管每年在广告上要花掉 300 万美元，但是五十铃公司在美国市场上卖出的车还不到 40,000 辆。

相比之下，本田和丰田每年在美国市场都销售了 600,000 多辆小汽车。

现代公司每年售出 250,000 多辆。

甚至奥迪和尤格的销售量都超过了五十铃公司。

那么，什么是近几年最令人羡慕，最应受奖励，最令人尊敬的广告活动呢？说实话，同样是五十铃的广告活动。

怎样才能使你的战略有趣呢?当然，这是自上而下的思想方式。在自下而上的思想模式里，你不必努力使你的战略有趣。

首先，你要采用有趣的战术。

“两个比萨饼的价格是一个比萨饼的价格。”这个战术有趣。

“它绝对整晚都不得不在那里。”这个战术有趣。

“快起床，孩子们，要烤着了。”这个战术有趣。

有趣，当然要与产品或服务密切相关。既然产品是市场战关键的战术武器，那么观点就要成为有趣的广告观点。

这就是为什么有趣的战术应该指挥商业战略的原因。

## 检验销售人员

好主意很容易让销售人员接受，是吗?

不是。销售人员非常不容易接受好主意。他们太接近当前的局势，知道得太多。他们和潜在顾客一样是专家。

战术思想简单易懂，足以冲破混乱，影响潜在顾客，也足以影响销售人员。

你应该撇开销售人员而集中关注顾客吗?你这样做是在冒险。

如果你的销售人员不热心实施你的计划，那么它再完美，也不会起作用。

因此，在检查销售人员的计划实施情况时，你就必须让他们接受好主意，而不是征求他们的意见。如果你不能让他们接受好主意，你就有麻烦了。

把一切投入到你的销售中，其中包括你的热情。销售人员喜欢良好的表现。如果你能让他们接受，反过来他们也会让传销人员接受，最终让消费者接受。不过，这是真正的挑战。

## 检验媒体

通过电话询问丹·兰泽是否赞同你们的新的营销规划策略是很困难的。

你必须亲自去做。关键的是要自问：这种观念有新闻价值吗?

也许它不会成为早间7点的新闻，甚至不是周刊的第7页新闻，但这没关系，有效的观念“感觉”就像新闻。

当百事可乐生产雪碧这种第一个含有10%果汁的碳水化合物饮料时，消息迅速传遍全国。

当IBM公司出台一个广告节目，把这个公司定位为“更大的公司”时，主要的出版社都没有注意到这一介绍。

更大的公司?IBM是一家拥有540亿美元的公司，它早已比其所有竞争者加

在一起还大。成为更大的公司的新闻价值在哪呢？

当艾维斯出台“艾维斯仅列第二”这个观念时，它在新闻界立刻引起了一阵热潮。甚至美国的副总统都开玩笑，我必须努力工作，因为“我仅列第二”。

## 检验竞赛

也许得到丹·兰泽或汤姆·布鲁考的回答要比通过竞赛来提前评价你的规划容易。

在最好的情况下，你可以把你的规划给每一位主要的竞争者看。如果他们都说“我恨它”，那么你知道这个规划可能获胜。

那是完全不可能的方案，但是有办法取得同样的效果，这叫逻辑检验。

为了检验你的建议的合理性，你倒过来看一下你的声明，看一看相反的声明是否适合你的竞争者。

艾维斯在小汽车租赁中仅列第二，所以我们要更加努力。这一声明反过来是什么？

赫兹在小汽车租赁中排名第一，所以我们可以依靠我们的荣誉，我们不必非常努力。从艾维斯的角度来看，这完全正确，它会使生意从赫兹转到艾维斯。如果甚至顾客都认为赫兹柜台后面的代理人也这么想，那么他或她就将采取行动。

“空中某种特殊的東西。”这是美利坚航空公司，美国第二航线的口号。让我们颠倒过来，改为第一航线。

空中某种不特殊的東西。联合航空公司不特殊吗？联合航空公司大量做广告说，它可以飞往夏威夷，以及其他特殊的地方。

对美国人来说，“空中某种特殊的東西”并不成功。你甚至知道它是美国人的口号吗？也许不知道。它不适合美国的竞争形势。

## 检验产品线

“把战略放在首位的人们”最危险的一个方面就是认为只有扩张产品线才可以独立生存。

自上而下的组织采用战线拉长的品牌，它们有独立的营销部门，独立的营销队伍，独立的广告预算。

减肥可乐拥有所有这些部门，还包括一个独立的广告公司。但是软饮料的消费者只要看一眼减肥可乐，就认为它是“没有热量的普通可乐”。

这些独立部门所做的就是使喝可口可乐的人在这两种可乐只是口味不同时误以为它们是两种品牌。

要检验标有相同名字的所有东西，因为标有相同名字的一切东西都锁在顾客的心目中。

减肥可乐的成功是以普通可乐为代价的。这也许很难看出来，因为曾出现过减肥饮料销售量爆涨的现象（只要牛蒡糖比高果糖玉米浆便宜，可口可乐就不在乎顾客喝哪种产品）。

米勒·高·莱福、米勒·莱特、米勒·真‘德夫特是同一牌子下的三种不同口味的啤酒。当其中一个销售量上升，其他两个就下降。

库斯淡啤酒也遵循着同样的规则。它上升，雷古拉就下降。它阐释了相互联系观念。库斯淡啤酒在商业广告中发现了它的目标：库斯·雷古拉。

最后一个“淡”啤酒品牌是布德瓦泽。安霍伊泽—布施公正在使巴德淡啤酒成为名列第一的雅皮士啤酒。直言不讳的思巴兹·麦肯泽和他的三个漂亮的思巴迪斯正在使巴德淡啤酒拥有布德瓦泽所没有的一切。

安霍伊泽—布施真的认为乔·斯克斯派克(Joe Sixpack)没有注意到这些欺骗吗？他注意到了。布德瓦泽迟早要开始走上米勒和库斯的老路。

当两个商标有一个相同的名字时，它们就一起锁在顾客心目中了。你必须两个都检验。

思巴兹·麦肯泽也许是巴德淡啤酒的领跑者。问题是，从长远来看，这个杂牌子会对布德瓦泽的名字有什么影响呢？

如果驾驶宝马的小伙子喝巴德淡啤酒，那么驾驶福特—布朗克斯的小伙子们会继续喝布德瓦泽吗？

## 13 推销你的战略

检验完你的战略后，你就该归纳你的经验，并对其进行包装，进行内部销售。

假定你想一直升到首席执行官的位置。那么，与你预想的相比，你也许要更多地注意你的观点。

既然股票市场已销声匿迹，管理工作应准备回到基础上来。

直到黑色的星期一之前，许多公司通过买卖股票或买卖公司挣的钱都比通过卖商品挣的钱多。以后不会再有这样的事了。

高级领导人不应该考虑如何使公司的股票增值，而应该开始考虑提高公司产品的质量。

也许，对市场不利的，对营销有好处。也许，管理者现在有时间倾听能够使竞争消失的庞大的营销观念。

假定你已经发现了完善的进攻要点，即那种单一的、高度集中的战术，而且你已经非常谨慎把它构建成了强大的战略。

现在你正在董事会会议室向高层管理人员做工作陈述。你面临的最大问题是自满问题。你面临的最大问题不是你陈述的对与错问题，你面临的最大问题是他们对你的陈述一片哈欠。

### 新手与老手

通用电气公司的一位年轻的新手正努力向负责小型电动汽车的顽固的老手推销营销规划。这位新手已经把他的思想全部凝聚在桌面配套挂图中，正勇敢地推销着。当陈述接近尾声时，新手注意到营销经理对他的话已经失去兴趣，正往窗外看。此时，这位年轻人非常紧张。

老手注意到了新手的困惑，他转过身对新手说：“把配套挂图放下来，小伙子，我告诉你通用电气公司的一些现实。”

“你看，我们正在谈论通用电气公司的小汽车。问题不在外面的市场上，问题在这儿。如果我能看到一个使这座楼的每一个人都向同一个方向努力的配套挂图，我们就能摆平外边市场上的任何事情。”

虽然那不是严格的自下而上的思维，但是这小伙子自有一套。如果要想发现已变成强大战略的出色战术，你所具备的条件还不够充分。如果想让你的规划起作用，你还需要扭转公司的局面。

你需要让每个人都激动，都有热情。你需要使这座楼里的每个人都向同一方

向努力。

## 保持简单

不要“按照数字”推销你的规划。曾发生在推销员身上的一件最糟糕的事情就是发明了撒传单这件事。自从投映机问世，莲花 1—2—3 发明的枯燥的放映比任何单个企业发展中的放映都多。

你应该像汽车推销员一样行动，请不要喋喋不休地陈述所有的说明和选择。

保持简单。如果你的规划是自下而上，从单一的战术发展到大规模的战略的话，你就非常幸运。你将发动大胆的进攻，这个进攻不仅是戏剧性的，而且也很有效。

## 别无选择

也许你从内部顾客中碰到的最持久的问题之一就是处理选择问题。

“毫无疑问，有几个战略都会取得同一个目标。你为什么不把这些选择都展现出来，以便我们选择其中一个呢？”

忘掉它吧！除了自下而上发展的战略，别无选择。深信此话的经营者生活在虚幻的世界里。

认为选择有多种，这是自一亡而下思维的残余。当你坐在山顶上时，看起来从哪面都可以爬上这座山。

当你走到前面，走下去，到现实中，你就会意识到你的选择是非常有限的。你能发现一条上山的路就很幸运了。

在竞争非常激烈的社会，你将感到你被紧迫地驱使着去寻找管用的战术。

然而，营销人员的想法恰恰相反。他们认为成功是许多小的出色的努力的总和。他们认为可以从众多不同的战略中挑选，而且只要他们苦干，就会成功。

我们相信营销的策略是大胆一搏。无论在什么情况下，我们相信你会找到惟一一起作用的措施。

你的工作就是找到它，并推销它。

## 当个人议事日程碍事时

向美国公司推销规划时的一个主要陷阱就是个人议事日程和产品议程的冲突。

有些经理做决定，首先以对决策人事业的影响为基础，其次以他们对竞争或

敌对者的影响为基础。

蒙哥马利曾在第二次世界大战中发动了穿过荷兰的一场攻击，而这场攻击给他带来了厄运。许多人把它概括为因个人的荣耀而以牺牲好的战术为代价的一种尝试。

而另一方面，巴顿经常把他的事业放在危险处，以便开发非常成功的坦克战术。

许多高级官员的个人议事日程阻碍了他们采取大胆的行动。已经拥有高额的薪水，而且不久就要退休，为什么还要冒险呢？

许多地位较低的官员的个人议事日程使他们采取“安全”决定，这样不会中断他们登上法人的梯子。他们记得这句古谚：“许许多多的人处在领导边缘时跌下来了。”

在一些美国公司，如果不对高层领导人的个人议事日程有好处，他们是不会做任何事情的。一些想法遭到拒绝，不是因为他们根本不正确，而是因为没使领导者个人受益。

日本“管理一致”的制度的一个好处就是倾向于阻碍个人议事日程。日本公司强调组织的成功，而不是个体的成功。

没有人愿意通过贬低自己的公司，提出建议，效仿日本。我们愿意与艾柯卡做生意，来买本田、丰田和尼桑等吗？但是，也许有妥协。

## 冠军制度

解除个人中介因素的一个办法就是把它公开化。像 3M 这样的一些公司使用的是“冠军”制度，他们公开标明谁能从这种新产品或成功的商业冒险中获利。

有一种哲学深埋在 3M 公司文化中，它认为如果没有经理“支持”这个规划，任何事情都不会获得同意。

3M 公司在引进粘贴记事本(Post-it Note Pads)上的成功很好地说明这一观念是如何运行的。阿尔特·弗莱是一名拥护此观念的 3M 公司的科学家，他花了差不多十几年的时间把它运用到市场上。

尽管冠军制度起作用，但它未必是最好的方法。理论上讲，理想的环境才能使管理人员衡量这个观念的优点，而不是判断由于谁，它才将有价值。

如果一个公司想很理想地运行，那么它将需要的是协同作战、团体精神和一位自我牺牲的领导。

这马上让人想起了巴顿将军，他的第三部队及其横扫法国的闪电行动。历史上没有任何军队在这么短的时间内占据这么多的领土并抓住了这么多的战俘。

给巴顿奖赏了吗？答案是艾森豪威尔解雇了他。

## 当组织图表碍事时

这种现象经常发生在大型的多部门的公司里。你也许会料到，当你正在按着自下而上的思想工作时，这种现象就发生了。

这种组织图表经常阻碍战术上升为战略。也许战术不只需要一种产品和一个市场。如果公司分成产品或营销部门，你就遇到问题了，一个真正的问题。

如果要实施公司的规划，你就必须按着组织图表突破性地工作。内部销售规划就像在跨障碍。那些不得不赞成这个规划，并且一起实施规划的人往往另有所图。

从根本上讲，经理们不想分担任何事情，尤其是成功规划所带来的荣誉。他们宁愿做自己的事情，即使这件事只是一般的成功，他们也不愿意为大规模的，特别成功的事付出自己的努力。

你怎样做才能反抗组织图表呢？我们的建议是进行自下而上的销售。你要咬紧牙关，一直向上层组织努力，直到你接触到能批准突破性规划的人(或许也能改变方向的人)。

不要试图从上层开始，这将使制度短路。你这样做，就等于打开门，迎接内部游击战。当规划沿着组织向前进时，路上每一步都会有长刀伸出来。你也许相信组织结构成员的反对永远不会是针对你的。

通过揭示和处理前进中遇到的反对意见，得到高层管理人士的支持后，你的成功机会就会越来越多。

当然，自下而上的营销有它自己特殊的问题。“修补的倾向”就是一个主要的问题(通向灾难的路是由改革铺成的)。

当你推着一个观念到达山上时，沿途的人们认为他们应做一定的贡献。如果你不小心、等到了董事会会议室时，你就可能认不出你自己的观点了。

## 当上层管理者碍事时

你可能拥有一个有活力的战术和出色的战略，但是你还要在董事会会议室内力争。

在公司的所有经理中，首席执行官及其规划人员经常距前方营销工作最远。他们很有可能意识不到战术的力量。“你想叫这辆小车阿库拉，而不是本田吗？”

他们不从战术的角度考虑问题，而是从战略角度来考虑问题。“这个适合我们公司的战略，B. J.？”

你不得不使用措辞来力争。



你最好的措辞之一是推销你的战略对公司“名声”的影响。通常，“名声”在营销活动中被忽略，这是公司中层经理短期思想的副产品。由于受个人议事日程的影响，他们有太多的短期思想。

当一个公司的名声在市场上削弱时，其结果往往反映在媒体上。看一看通用汽车公司和 IBM 的问题吧，他们的神秘已消失。顾客发现再重新选择市场是合理的，也是较容易的。

就其本质来说，大胆一搏有加强公司名声的潜力。请利用这个事实来振作上层管理者的精神，得到他们对你的规划的支持。毕竟，没有哪位经理会拒绝向公司的旗帜致敬。

## 名字就是战略

通常你可以出售你的战略，而不是名字。

名字渗透着自我。如果你建议改名字，你就在自找麻烦。

切记一个原则：名字就是战略。你不能牺牲了名字，以及有效的战略。

有了像拉萨尔这样的名字，目标远大的奥兰特汽车有可能获得巨大的成功。而用凯迪拉克这个名字，奥兰特汽车就没有希望获得巨大成功。

起用皮尔斯伯瑞这样的名字，就没有有效的办法使该公司转到微波炉爆米花生意上。

名字是重要的。你能做的惟一重要的营销决定是给产品指定什么样的名字。名字是自下而上营销过程的核心。

当你在名字上妥协时，就等于你在规划上妥协。你最好接受名字问题上的内部失败，而不是接受一个下等的名字，从而失去营销战场上的一切。

站稳立场，捍卫你的名字，不要接受任何替代品。

当雀巢准备通过介绍一种速溶咖啡来同麦科西姆(Maxim)竞争时，雀巢的美国管理者想称它为“行家首选”(the Taster's Choice)。而在总部，瑞士人想称它为“金雀巢”。

这个名字在大西洋争论了将近两年。当地居民胜利了，行家首选获得了很大的成功。如今，它是麦科西姆销售量的 10 倍。

“味道像地道的咖啡”，行家首选广告说。名字反映了一个强大的战术，它把产品定位于地道的咖啡。

站稳立场，保护你的名字，因为名字是战略。

## 全球营销

瑞士人命名金雀巢咖啡的目的是产品能以一个单独的名字在全世界销售。

一个名字就是一个战略，就是一个定位。那是全球销售、最新的商业学校的时尚。

在世界上大多数国家，雀巢是领先的咖啡品牌。在一些国家，它占超过 75% 的市场份额，它是强大的世界范围的晶牌。但在美国则不是。

自下而上的思想家可能赞同瑞士人的经营方式。“通过把金雀巢咖啡的名字贴在冻干的产品上，让雀巢咖啡成为享有世界声望的品牌。”

自下而上的思想家也许会同意……但是只能在雀巢已成为名牌的市场上。在美国，雀巢不值一文，自下而上的思想家会要求用一个新的名字与影响很大的麦科西韦尔·豪斯 / 麦科西姆竞争。

同样的原理也可以应用到戴森 (Datsun) 上。有必要改变名字以便拥有具有世界影响的尼桑战略吗?是的，有必要，如果你是自上而下的思想者的话。

不，没有必要，如果你是自下而上的思想者的话。

如果世界上每个国家的情况都相似，营销就会成为世界范围努力的行为。当市场相似时，自下而上的工作过程会产生一个单一的规划，它可以在任何一个地方运用。

你能在一个国家开发最有效的市场营销规划，但在这一天到来之前，它在另一个国家未必起作用。

自下而上的工作方式会确保你在每一个国家拥有最佳的规划。

## 14 获取资源

“没有任何任务仅仅因为你不能做而躲避起来。”新纽约城市学校的校长理查德·R·格林博士用这样的话描述了他的哲学。

这种思想在董事会会议室听起来很伟大，但当你走到营销的前方，与现实接触时，这种思想就很难为人接受，不可能就是不可能。

在营销中，没有实施资源规划时，什么都是不可能的。所谓资源，我们指的是钱。

有钱，你就可以买你所需要的工具，即使他们是劳动力、流通或广告。

没有美元的帮助，世界上所有技术性的计划都不能替你买一盎司的市场份额。

赚钱需要先花钱。在这个过分交往频繁的世界，需要花费大量的钱去挣钱。

但是，高层管理者经常在批准一个数百万美元工厂时是满意的，而对一个数百万美元的营销规划做出批示则很难。

任何一个新观点(营销基本上是观念的斗争)都需要预先投资，然而许多公司宁愿把广告和营销的预算设为销售的1%。这就意味着一个新的观点并没有得到必要的资助，没有得到它所必需的影响，冲破媒体的混乱。

## 分割与损失

许多年前，七喜公司开发了两个令人激动的战略与大的可乐公司竞争，它们都被用来解决可乐与雪碧中的咖啡因的战术问题。

其中一个战略是引进莱克牌(Like)饮料，世界上第一种不含咖啡因的可乐。

另一种战略是将七喜公司定位为生产“没有咖啡因”的软饮料。既然七喜公司是为取代可乐和百事而建立的，这场咖啡因之战预示了丰厚的收益。

七喜公司到底用了哪种战略呢?哪种都没有起作用，但更不幸的是，七喜公司试图同时使用这两种战略，从而分散了它的资源。

当可口可乐和百事可乐杀回来生产没有咖啡因的可乐时，七喜公司的前景就暗淡了。

如果使用两倍资源，七喜公司的非咖啡因可乐就很有可能获得了很大的成功。然而，莱克拼搏了好几年后被吞并了(某种意义上，非咖啡因可乐和雪碧的引进给莱克品牌带来了可信度)。

当七喜公司因为七喜牌无咖啡因软饮料获得巨大成功时，很有可能投入大量的资源，使一般成功变为伟大的成功。

你到处都会看到，当公司应集中资源时，他们却分散了资源。同年，大众汽车公司集中共同资源投资丰田，同时它也宣布了赛特计划。两种经营计划都生产相似的产品。

人们怀疑，如果通用汽车公司当初把资源投资到单一的战线上，它如今的经济状况会非常好。

比不资助新观念更糟的是投资不够，“许多人认为付出一半努力就有效”，克劳兹威兹说，“跳一小步比跳一大步容易，但是没有人希望在跨一个宽大的沟时，开始只跨一半。”

假设你需要 100 万美元来实施新的规划。管理人员会答复说：“给你一半，你能做什么？”

你的回答应该是：“在沟的中央，我们正情绪激昂。”实施规划而不向这项工作投资，最好别去实施规划。

在获取资源时，我们经常会遇到问题，这些问题有两种形式。

1. 小而穷的公司的的问题。小的公司经常是规划长远，资金短缺，很难使规划变为现金。为了成功，小公司必须解决资源问题。

如果你为这样一家公司工作，你或者缩小你的地理范围，以地方为基础工作，或者去寻求帮助。

既然地区措施给你提供了机会，那么把情况弄清，改进你的规划，也许是最好的起始步骤。汤姆·蒙纳汉是以一个店开始它的达美乐比萨饼连锁店的。一旦他从战术角度了解了哪些起作用，哪些不起作用，他才寻求帮助。他在全美推广他的观念，从而使别人接受了它。

另一个求助的方法是向具有资源的大公司卖掉一切，从而使你们的观念国有化。

小公司面临的危险是，还没有机会在市场上获得发展，它就被大公司打倒了。

出售不等于买光，多数情况下，你可维持一次行动，百分之十的行动的生存比百分之百的灭亡要好。

2. 富而大的公司的的问题。大众汽车公司一类的大公司观点不足，资金长久。问题是它们的资金被分散在许多规划上。

因此，当你想出一个重要的观点时，重要的问题在于没有分散资金，抓住资金。

那是大公司的主要问题。他们经常在许多产品和活动上分散他们的资源。这是分散带来的危险之一。

在典型的分散的公司，每位业务经理都有预算，可另有企图。高层经理喜欢四散资源，让每个人都比较高兴。他们主要关心的是掌握总体的动向。

在自下而上的营销竞赛中，上层管理者必须通过投入大量的资源来反对与他们冲突的观点或情况，使机会最大化。既然这意味着抢夺彼得的钱来付给保罗，首席执行官就不得不准备实施强硬的收钱命令。然后，当面对那些遭他们抢劫的经理时，他们才能抵御那些决定。

因为这有可能发生，所以高层管理者显然要更多地参与营销战术的细节工作。

有些公司确实把他们的大部分筹码投到他们的新产品上。当 IBM 首推 PC 时，它在这新产品背后已投了 75% 的广告预算。

头一年，PC 占公司收入的不到 5%，但它比促使 IBM(美国国际商用机器公司)下决心做广告花的钱多。PC 代表着将来。

## 上层管理者的必要性

当自下而上的营销能为任何层次的人服务时，如果上层人物能够理解和实践它，它就会运行得更好。

当自下而上的规划由首席执行官发动时，把规划运作到梯子顶端的过程是不必要的。因为上层管理者处在最佳的位置，他们分配公司资源，公司的反应时间就大大地加快了。他们只是从金融的 VP(指标值)下到了大厅。

当上层管理者知道如何发挥指导者的作用时，整个营销过程就非常有效。

这就是美国公司与日本公司竞争的实质。当运作各种自下而上营销方法时，他们与下层的人们一起做。

美国人需要的是更多的在管理层进行实践的麦克阿瑟。像许多将军一样，道格拉斯·麦克阿瑟懂得自下而上进行战争的实质。

这在营销领域也是适用的。

## 15 邀请局外人

某种意义上，你需要一个“客观测试”。

让一个局内人具有所需要用来解决那些最终的但关键的细节问题的客观标准是困难的。局内人距离公司太近了，他们了解得太多。

局外人有一种优势，他们不了解情况。因为不知道内部细节，所以局外人就站在很好的位置上，他们能够以顾客看事物的方式来分析情况。因为具有客观性，局外人起着关键作用，尤其在战术使用的选择上。

### 战术选择

你能够看到为什么自上而下的思想对营销过程这么有害，尤其是在局外人参与的时候。当你首先确定战略时，你实际上也在对局外人口授必须使用某种战术。

这种情况的出现，主要是因为战术与外部事物有关。顾客脑海里想什么呢？什么趋势影响商业？竞争者的形势如何呢？

局外人对战略的发展没有什么作用，战略的发展主要是内部事务。我们怎样组织公司，最大限度地利用战术的有利机会？我们怎样安置职员，建造，操纵战略这把斧头，驱动战术这把钉子呢？

在自上而下的运作模式中，经常会发生没有一个战术选择是特别有效的情况。局外人不愿意得出这样的结论。

局外人会告诉委托人战略错了（很有可能没有叙述过程）吗？或者局外人会在糟糕的选项中推荐出最好的选择吗？（毕竟局外人经常以“战略第一”这一观念来宽慰自己）

自下而上的营销澄清了局外人的作用。它使过程处在合乎逻辑的秩序中。它使局外人在没有战略强加的人为约束下，不必去研究如何选择战术。

双方都获利。

### 看见显而易见的战术观点

局外人可帮助你看见“显而易见的战术观点”。有时最难推销的观点是显而易见的观点。如果一个观点显而易见，公司里的每个人都认为这在以前已经试过，它不会起作用。

然而，最好的观点是显而易见的观点。他们是最好的，因为他们能很快与顾

客和潜在顾客联系起来，他们会以最低的投资在顾客心目中立足。

当局者经常拒绝明显清晰的观点，他们认为它太简单了。既然这对他们来说是明显的，那么对市场来说就不一定是“新”的。

它并不总是正确的。顾客很少在思想上这样被一个公司和他的产品束缚，所以他们能意识到清晰的观点。

当联合皇家公司引进诺格这个负责诺格赫德的神话人物后，它立即获得了成功。公众被这种新鲜的独一无二的广告观念所吸引。

然而，诺格是公司内部的古老笑话，这个观点让内部人来看太明显了。

局外人的角色就是不让清晰的观点在没有被仔细倾听之前就被丢在一边。

局外人经常给会议室带来清新的空气。内部人很容易爱上他们自己的产品和服务，他们困在公司的哲学里，他们经常描绘错误观点，以至于这种观点都成真了。

局外人能打破公司的神话，他们使讨论具有现实性。

## 一年四季的局外人：广告公司

一个经常在美国股份公司大厅溜达的局外人是来自广告机构的代理人。

在你们的工作关系中，谁是射击手？你，还是你的广告公司？

“我们是合作关系”，广告公司说。

“我们是射手”，公司说。但是它声音非常小，至少广告公司没有听见。

高科技产品的生产商，如计算机和工业设备生产商，有把广告商称为射手的倾向。他们的理由充足，认为他们的产品技术含量太高，所以不能把对公司的控制权让给广告公司。

低科技产品——如啤酒和苏打——生产商往往要求他们的代理商做更多的广告（另一方面，低科技的宝洁以牢牢地控制广告的各方面而闻名）。

广告公司起着关键的作用，只要形势大好，这种关系就是稳定的。

当形势糟糕时，这种关系经常告终，有时就像战争中外伤来得那么突然（代理人不知道什么打中了他们）。

然而，公司起着越来越重要的作用。当一切顺利时，公司有充足的信誉向四周发展。当一切顺利时，许多公司甚至愿意让广告代理声称对公司负责（一些婚姻是以同样方式存在的）。

自下而上的营销有助于解决这个古老的问题。代理工作集中在战术上，而委托人工作集中在战略上，每一方面都负责一定的基本领域。

你所要记住的是支配战略。如果你遵循这个原则，这种关系应该是顺畅的。

## 当代理失去客观性

大多数公司因为广告代理办事客观而看重他们的广告代理伙伴。但是，有些广告代理做这项工作已经有很长时间，他们行动起来更像是一个局内人，而非局外人。

当代理失去他们的客观性时，会发生什么事情呢？这很难说，尤其是你對自己已失去客观的评价时。

如果仔细观察，你也许会发现一些迹象。当你想出一个主意，你的财会主管会马上同意吗？或不同意？（没有人是百分之百的正确，或者百分之百的错误）

你的代理属于一个月一个观点的俱乐部吗？当一个观点被击落，他们是否只是很高兴能提出第二个观点呢？

当你面临分流术手术时，你很容易寻找第二个意见。事实上，你的内科医生也许会坚持寻求第二个意见。

在价值百万美元的广告上，这种相同的哲学观点有什么错吗？

但是你要小心，在寻求第二个观点时，你要准备接受你收到的客观建议。没有不被抵伤的牛(There is no way that someone's ox won't be gored)。没有人能进入营销境遇而不碰伤自己。原因是，企业是永远运动的机器。

在公司发表第二条意见时，没有人会听到这样的话：“我们感到高兴。在过去的一年，我们没做什么，我们一直在等待你的到来。”当然，事情已做，决定已定。这是人们拿了报酬而做的事情。

问题将出在那些也许做错事的人身上。他们把这个进程看做一种威胁，并依此情形办事。

自我保护是所有人最强烈的本性，因此上层管理者警惕地保护已归属某人的利益，这些利益来自胜过仔细考虑的流行观点。

## 当国家失去他们的客观性时

在旅客心目中，没有比给一个国家的定位更严重偏离客观的事情了。

负责旅游的人往往是一个国家中受提拔的本地人。与公司中的雇员不同，他们可能在他们的国家渡过了大半生。土地开发商和高速公路建造者把手伸到美丽的农村，但以前的农村的样子对他们来说，还历历在目。

他们了解坏天气、拥挤的交通和国家的其他不足。他们认为他们的国家就是这样。毕竟，有多少美国人在参观了美国主要的旅游胜地后，去游历欧洲呢？实际上，许多人是这样做的。



有多少美国人见过布鲁塞尔的富丽堂皇的住宅，而没见过亚利桑纳州的大峡谷呢？

认识缺少客观性的现象在别的国家同样也存在，新西兰就是很好的、有趣的例子。

正如你所注意到的，许多美国人开始对参观澳大利亚感兴趣了，因为有鳄鱼•邓蒂。

当更多美国人做计划，准备南下旅游时，这似乎是去新西兰发展的好机会。毕竟同处一地，当你身临其界时，就会发现两国并不重要。

（对那些没有做此计划的人，你可以飞往夏威夷，去新西兰，向左边转，再飞大约9个小时左右。去澳大利亚再飞行4个小时。）

那么，新西兰怎样从澳大利亚的利益中获利呢？简单。只要向旅客灌输这样一个观点就成，即不停下来看一看，心里会悔恨难受。

现在看一下复杂的部分。从澳大利亚偷走几天旅游日竞争观念的是什么呢？

在美国做广告期间，新西兰从没有着眼于一个简单得使人心动的观点或“定位”。当一批新旅客到达新西兰时，新西兰总是变化广告，它在人们心中深深留下这样一种意识，即新西兰是南太平洋某个美丽的地方，它有许多羊。

对那些从未到新西兰旅游的人来说，它是非常壮观的地方，假如瓦尔特•迪斯尼建造一个国家的话，它很可能以酷似新西兰而告终。

这个国家基本上由两个岛构成，北岛特别像加利福尼亚海岸，它比加利福尼亚好，不比它差。高大葱绿的山，浩瀚的水，百万只羊，为这个国家提供丰富的羊毛。南岛非常像阿尔卑斯山。高大、白雪覆盖的山脉，峡湾，湖泊，没有宽阔的高速公路。然后，还有火山一类的景观，还有一些如花般美丽的城镇，就像从英国郊区摘下来似的。完好无损，美丽壮观。

有了引人入胜的风景，不难开发一个战术，把新西兰介绍给美国。

电视广告提出一个问题，并用图片配文字来回答了这个问题。

“什么是世界上最美的岛？”

“来自北部的岛屿，有壮观的湖泊，未曾被破坏的海岸和迷人的溪水。”

“来自南部的岛屿，有雄伟的山脉，出奇的峡湾和出色的环境。”

“但是你不必在两个岛中做出选择，仅仅一次旅游，你就两者都可参观了。”

“只要让你的旅游代理送你去新西兰这个世界上两个最漂亮的岛就可以了。”

“世界上两个最漂亮的岛”这个竞争观念，使看见原型广告的新西兰人大吃一惊。他们认为他们国家不是岛屿，他们没有见到它的美。他们离它太远了，也太谦虚了。

## 16 开始实施规划

当你准备开始实施规划的时候，就是改变行动的时候。不是采用自下而上的策略，而是通过“自上而下”策略来开始你的规划。

换言之，当你准备实施规划时，你应坚持准确地、仔细地开始自上而下的进攻。

“自下而上计划，自上而下实施”是我们构建的一种模式。然而，公正地说，大多数公司做的恰恰相反。

高层管理者在象牙塔里计划策略，出台战略性计划，用泛泛的、笼统的语言详细地说明他们的目标。中层管理者应该照顾战术的细节。

与此同时，战略性计划被放在金的或银的夹子里，等到达前方后就立即被放在架子上，而后无人问津。“我们知道我们的顾客需要什么”，营销人员说，“那东西只会使他们迷惑。”

广告代理是一些具有创造性的人，他们会用心研究那些相同的战略计划，看一看是否有一些或任何他们能在广告中用得上的东西。

他们通常确实能发现一些东西，但是到那时，它已经被修改，改进并更新了，所以公司没有人能再认出它。没关系，只要有创造性就成。

### 军事策略

军队组织把自下而上的计划和自上而下的实施结合起来。

一旦战略自下而上发展起来，军队组织就坚持自上而下地实施战略，没有给地位较低的军官留下做个人决定的空间。

像一场好的足球比赛，好的军事进攻就是命令被无缝隙、无错误地实施，每一部队都在确切的时间、地点实施预先安排好的任务。

你也许会认为它在商业上是行不通的，但是它行得通。在赫兹、艾维斯和麦当劳这样的地方，它每天都在起作用。

一流的经销权特许机构的本质就是写计划书，然后按着计划书行事。当你已拥有一个强大的营销方案(战略)时，你就不必让个人实施者去改变它。

### 商业策略

商业能从相似的军事行动中获利。通常，上层将计划好的战略转交给地位较

低的人，而这些人有很大的自由来改变战术。

有时，这种方法起作用。有时，有错误的战略计划通过前方地位较低的销售人员所进行的战术改变，可得到挽救。但是这并不是制定计划的有效方法，也不是进行操作的有效方法，它给商业机构的指挥阶层带来了很大压力。

在许多大的公司，你可以看到这点。地位低的人们，也就是说，商业机构的指挥者们总是不按“象牙塔”总部发出的战略方向进行经营活动。野战指挥官继续他们的工作，因为他们的战术有效。

这是一种浪费。如果一个公司的领导首先走出去，到战场去，自下而上建立他们的公司策略的话，它的战术就会有效。

自上而下的策略计划具有讽刺意义。所有的谈论都是关于目标、计划、使命阐述的，但如今多数公司事实上并不是由策略驱使的。他们谈论精彩的竞争，但在实际中，模式正好相反。

每人都自行其是，不遵循我们一直在讨论的决策，他们希望大胆一搏。在这样的公司，共同的策略就像挂在你家墙上的艺术品。它什么事也不做，没人注意到它，但是你知道它就在那儿，你感觉舒服。光秃秃的墙使人紧张，就像公司没有共同的策略，显得不怎么完善一样。

如果你的公司没有一个共同的策略，会有什么真正的不同吗？诚实点，也许没有不同之处。

问一问你们自己的机构，你们公司的战略性计划是什么。如果你需要一个两英寸厚的夹子来回答这个问题，你就知道你的公司没有真正按计划书运作了。

## 战略驱动的公司

自下而上营销概念的应用将产生一个战略驱动的公司，与之相反，有些公司只谈竞争，这是具有讽刺意味的。

当一个公司把战略建立在有效的战术上，它就成为战略驱动的公司。它有强大的聚焦点，这个聚焦点可以用简单的话、简单的概念表达出来。

达美乐战略就是用“保证 30 分钟或不到 30 分钟送货上门”的战术控制比萨饼家送业的。因此，你不需要两英尺厚的夹子来解释战略（达美乐确实在用两英尺的夹子向特许经营者详细解释这个制度。这个正在被使用的工具不是对放在架子上的公司哲学做出的一种解释）。

## 战术驱动的公司

一个公司在象牙塔里制定计划，然后以公司经理通常待人的风范向他的军队

发布战略计划，其结果与预料的正相反。它成了没有一致营销方向的战术驱动的公司。它见风使舵，它的未来更多地依赖于时间的安排(时机)和运气，而不是计划和计划的实施。

公司是能变化的，一个漂流的庞然大物能成为有强烈方向感并有共同驱动力的军队，但这个变化不能一夜间促成。

第一步是找到将起作用的战术，，然后把它建成一个战略。

首先，战略不会包括公司的所有产品和部门。它不能这样。公司不会一夜之间失控，他们要经过一段时间才慢慢地脱离它的控制。你不能在一夜之间把庞大的、无定型的产品和服务转成一个强大的营销机器。

你不能预测将来，你也不能准确地对集中过程在这几年内将怎样发展做出规划，这样的努力会使计划与现实脱节。现实就是市场和顾客的心理。你必须先开始一个单独的规划，这个规划是围绕着你发现的强大的竞争观念建立起来的。然后观察这个规划是如何影响其他产品和服务的。

你可以变更以后几年的方向，就像一个装甲师在有障碍的路上前行一样。但是你事先并不知道这一点。

如果你不首先戏剧化地开始你的规划，一切就会化为乌有。

具体地说，这个规划是如何实施的呢？

## “轰动”式策略

你从来没有第二次机会去形成第一印象。重要的观点应该是看起来重要的(如果你的观点不重要，那就回到前面去找一个重要的观点)。

而且，一个新的观点急需能见度，但如果没有主要的媒体介入，这是很难获得的。

你应该经常考虑“轰动”策略。在实施规划时，你应该认识到媒体的重要性以及你能为这些影响所支付的成本。这种策略可帮你克服经常存在的一种惰性。

人们不会坐在附近等着你的新观点或产品。在卖给他们东西前，你需要非常兴奋地去引起市场的注意。

当苹果公司推出麦金托什计算机时，它在商业报刊登了两页“风靡一时”的广告。

苹果公司还在“NFL 超级杯”(the NFL Super Bowl)栏目上做了声势浩大的电视商业广告，提出了新的营销规划。

除了极力推出你的观点之外，你还要快速出击。没有好的观点会单独地存在很长时间。

过去，在竞争上演之前，你总是有运作的时间。现在不再有了，有时在飞往

台湾一个来回这么快的时间里，你就会被剽窃了。所以，尽可能在街上(街区居民中)开展你们的规划，这是重要的。即使前进时，你也必须做一些调整。

在实施规划前，未必一切都十全十美。观点的完美是没有错的，但是在追求它时，你也需要牺牲一些大的跨跃式发展，这些是你在竞争中希望拥有的。

## “滚动”式策略

轰动策略的反面是滚动式策略。这是小公司在面临许多大公司的竞争时优先选择的措施。

不要在全国实施规划时运用轰动式策略，而是单独在一个城市或一个州或一个地区运用该策略，然后滚动你的规划，进而发展到别的地区。也许在前进的路上的某个地方，它就变成了国家范围的规划。

如果你为一个小公司工作，这里选择滚动式策略，而不是轰动式策略有两个原因。

1. 小公司没有资金，负担不起使用轰动式策略的费用。它不仅昂贵，而且还分散基础建设的资金，而基础建设是正在发展的经济支柱。因此，最好以地理位置为基础来滚动发展。

2. 小公司也许不想引起他们竞争者的较多的注意。慢慢地滚动发展，竞争者就没有机会注意你的观点或产品，即使注意到了，你的大竞争者也会认为它不会引起太大的威胁(假如它被看成是地区规划，而不是国家的规划)。

## 进攻有利

永远不要通过减弱你的规划来牺牲效果。即使你为一小公司工作，也要发动进攻。

在是否实施进攻性的营销计划这个问题上，许多公司犹豫不决，因为他们不想得罪他们的竞争者。

他们好像非常珍惜一年一度的工业例会的同志情谊，而不是其他别的东西，其中包括他们营销规划的效能。

那是错误的。去得罪他们。这样，你的敌人就会尊重你。

尊重带来了商品，它胜过友谊。在这个国家，我们购买的汽车，是从我们以前的敌人——德国人和日本人那里购买的汽车的 42 倍，同样，也是从我们以前的朋友——英国人和法国人那里购买的汽车的 42 倍。

如果你想让某人爱你，就对他们好；如果你想让某人尊重你……而且买你们的东西，就请用拳头猛打他们的鼻子。

## 17 保持正常运行

成功地开始实施之后，你面临的下一个主要问题就是保持正常运行。这是最困难的任务。

大多数经理不明白战略的本质，他们认为战略就像发生在长期战略计划的某一具体时期的东西一样。

战略随着时间而展开，但它本身是永恒的。战略是一个一致性的营销方向。

这就是一个五年计划并没有什么意义的原因。如果你拥有最好的战术汽车，你就会选择最好的战略道路，让汽车在上面疾驶，那么，一年或二年结束时达到目标，有意义吗？

到了年底，因为你超过目标，你就会减速吗？如果你错过目标，你就加速吗？如果这样，你最好另请驾驶员。

营销取胜就像赛车，你要一直全力以赴。

而且，每年销售额都持续地增长的五年计划大大地冲淡了你的竞争的重要性。你不能预见将来，因为你不能预见你的竞争对手可能做什么。

例如，二次世界大战期间，一个叫市场花园的联盟行动按照 R&R 对装甲师发动了攻击（为了使市场花园起作用，菲尔德·马歇尔·伯纳德·蒙特斯的军队必须占领并把守一排五座桥。五个行动中四个不好，结果计划失败了）。IBM 制定的长期的主机计划怎样才能预见小型计算机的上升呢？

这就是为什么保持正常运行的实质是在警惕竞争行动的同时，需要不断全力以赴的原因。

### 从前方进行领导

为了保持战略正常运行，你必须与前方进行多方面的联络。许多上层管理者与正在发生的真正现实隔离。如果要避免这种情况，最好的办法就是你亲自走出来，到前方去。

以法国战争为例，在最初的关键的几天，德国装甲将军在哪儿呢？他们在前线指挥军队前进。

尤其是隆美尔更相信实地作战的作用。在穿过穆斯这个人侵法国的最大军事障碍期间，他亲临现场，站在河边，帮助他的部队卸船上的坦克。

营销战斗最好的领导者就是从前方进行领导的那些人。例如在汽车竞争中，李·艾柯卡的方式要比罗杰·史密斯的方式好得多。

## 强化成功

强化成功，抛弃失败。如今的商业界经常违背这个古老的军事座右铭。

军事成功的根本是给取得最大进展的坦克指挥官提供石油和必需品，还要切断已陷入泥潭的坦克指挥官的必需品。

大多数公司恰恰相反。假定一个公司有五条生产线，三条是盈利的，两条是亏损的。猜一猜管理部门给谁花费了大部分时间和注意力？对了，是亏损者。

枪毙亏损者，把资源提供给盈利者。这是个出色的军事战略，而且也是出色的营销策略。

经理迟迟不除掉亏损者的原因之一，是因为他们相信它反映了他们的名声。因此他们继续支持亏损者，并且自己负完全损失之责，向亏损者提供资金。

猜一猜，资助亏损者的钱是从哪儿出的？对，是从成功者那儿来的。

经理经常会预言辉煌的将来……，一般 3 或 5 年时间，以此证明这些决定是正确的。损失得越多，预言就越美好。

然而，营销的历史表明，事情经常恰恰相反。

当损失者尽力强化失败时，早期的损失经常紧跟着更大的损失。例如，美国无线电公司对 IBM 在计算机业的地位的攻击。

另一方面，早期的成功紧跟着更大的收获。当施乐使用 914 时，施乐公司立刻获得了销售方面的成功。

在继续给亏损事业投资的公司方面，应该注意联邦快递的经历。你不能生活在将来。

你只能生活在现在。联邦快递迅速地打败了快件(Zapmail)，因为它是个失败者。又过了 3 年，快件亏损，而联邦快递本身可能也已经遇到了麻烦。

当你抛弃失败，你就在财务上有较好的条件，在成功来到时去强化成功。

## 保持集权化

经历过快速发展的公司通常是集权化的。只是获得了很大成功后，他们才决定中央集权。“我们公司太大，不能跟踪我们所有的部门。”

这就是当公司迅速发展时，突然减慢速度的原因。

一个集权化的公司与前方较接近，但是它通常不能把有限的战术变成战略。

各个部门也许知道它在发生什么事情，并且获得过许多战术的成功，但是他们并没有组织起来进行自下而上的营销竞赛。他们不能把战术成功转化为公司惟一的合作策略。

以国际电话电报公司为例，它的管理已经变得一片混乱。由哈瓦德·吉宁获得的大多数生意正在被卖掉，但是真正的问题出在 ITT 的核心商业，国际电话电报。在这一竞赛阶段，ITT 应该和 IBM 以及 AT&T 一样处在联盟阶段的。这是另一个资源浪费的例子，它的资源花费在次战斗上，而不是集中在主要事件上。

在雪上加霜后，ITT 最近已经在电信商业上认输，而它是 ITT 的王冠。ITT 电信现在归德国国有大型联合通用电气公司所有。战争中没有权力的分散。军队从不与权力分散的组织作战，没有哪个野战司令会允许他的师独立行动。更确切地说，将军严密控制着每一班士兵。没有及时地发起进攻，或者没有及时在警戒线上让部队停止的将军是悲哀的。

一些传统上权利分散的公司已经正在改变。例如通用电气公司的杰克·韦尔奇紧紧地抓住公司的权力，而约翰·瑞德对花旗银行的控制也是这样。

大体上，这些实例都是例外的。在一段时间里，当商业需要伟大的思想家时，大部分公司都向着相反的方向行动。公司的首脑们以权力分散为借口使自己远离战斗，他们正在做着损己也损害他人的事。

## 保持权力集中

权力分散使计划走下坡路。曾有一个 500 强之一的公司吹嘘，他们有一半经理参与战略计划(巴顿第二部队有 105 个将军和一个战略计划者)。

参与计划制定的人越多，公司越没有可能找到高明的策略。公司需要推着计划上梯子而不是下梯子。

这里有自相矛盾的地方。要找到起作用的战术，你就需接近前方；要把战术转变为战略，与组织的上层管理者接近会有帮助。

从表面上看，权力分散的公司好像与前方较接近，但这是一种错觉，因为没有办法把可能找到的战术变为一致性的营销方向。

一个权力分散的公司就像章鱼，它的触角有许多感光能力，但是它没有脑子选择一个触角，并将其变为战略。它是力有余而心不足。

高层管理者首次进入一个权力分散的公司是冒险的，经理们不是傻子，他们知道，如果自己能想办法超过“解雇线”；他们就能沿着这条线，滑行到公司的顶层，一旦公司合并，那里会有金色的降落伞等着，保证他们的降落。

很容易断定你是在解雇线上面，还是在解雇线下面。如果你没有完成营销任务而被解雇，你就在解雇线下面。而如果你虽然没有完成营销任务，但仍没有被解雇，那你就在解雇线上。

当你在解雇线上时，这些目标就不再是个人的。自然，在你的领域里，你会因为成功而出名，而且你可随意因为失败而责备别人，因为你已经在公司里取得



了一定职位。然而处在好的位置，你就远离了商业本身。

你已经成了国家这条需要合作的船上的另一个傀儡。

## 巩固措施

当权力分散把解雇线压得越来越低时，公司以拥有许多封地而告终，但没有一块封地有足够的力量自己开始一个大的规划。因此，营销退化成了一大堆停滞的措施，也许你把它称为经济世界的战壕。

经济中的最大机会是扭转权力分散这个局面。公司应该开始合并个体(各单位)，这样他们就变成了规模大且力量非常强大的公司，足以开展有效的营销运动。例如休利特—帕克德有三个自治的部门，生产不同的(不相容的)计算机，但都向同一个市场销售。顾客开始抱怨公司没有一个一致的战略。

因此，惠普(HP)公司夺走了他们的自治部门，然后把这些部门放在一个组，一个经理来管理。第一变化是生产的产品技术是相容的。

权力分散切断了公司上司接触战场的吵闹与混乱的道路。它容易破坏公司上层的“战斗感”，而这是亚历山大和拿破仑以及其他军事领导的珍贵品质。

如今，商业迫切需要更多的元帅和愿意全权负责计划和指挥市场运动的人们。它大声地呼喊，抱怨着。

公司经常提拔他们最好的营销人员，使他们脱离解雇线，然后将他们提升到毫无意义的职员位置上。

人们会想起汉堡王的首席执行官坎普贝尔·J·杰佛里，他在汉堡王最需要他的时候被提升为皮尔斯伯瑞饭店集团的主席。

## 警惕受伤者

当一个新的营销战略代替或纠正一个旧观点或方法时，它也可能创造“受伤的公司动物”。警惕这只猫。

当新观点的创造者可能没有意识到这个问题时，他们的努力可能使旧观点或现状的保护者感到尴尬。不只丢面子，失去公司身份的人还会退到高草丛里，等待着进攻的机会，并在获取动力前就脱离幼稚的观点。

潜伏在公司里的破坏者可能像你的竞争对手——一样，对你的新规划是致命的。

## 18 感觉成功

你已经选择了一个战术，你知道它会起作用，你发展战略来强化长期战术，并以轰动方式开始实施你的规划。那么，你怎样才能衡量成功呢？

首先，你应该知道寻找什么。不要期望公司在财务上能马上成功，但是一定要预料到一些迹象，即你的公司正在谈论的营销信息。换句话说，意识是购买环节的第一步。

联盟快递没有在财务上立即获得成功，但是它确实激起了媒体写赞同文章的激情。

有时，甚至消极的故事也是一种迹象，它表明营销消息正深入顾客心中。

当本田获得阿库拉这个巨大的成功时，媒体最初的报道是悲观的。“在企图进入豪华车市场时，本田碰到了早期的暗礁”，《华尔街日报》的头版头条这样写到。

与河流的走向一样，长期的营销成功通常开始时是相当缓慢的。然后，它赢得了势头。

如果销售额上升太快，你手上就有了“一时的爱好”。注意，销售额的下降可能是严重的(电视游戏和草裙舞的环架是两个例子)。

市场波浪方式地发展首先要接近的是早期的适应者。他们包括“街区第一”的人群，说大话的人。他们经常读《消费者报道》，并把自己看做专家。你接近这些具有影响力的人物的程度是衡量你早期成功的重要方法。

另一个尽管不容易获得，但可以采用的衡量标准是“竞争者的不舒服”。如果你的竞争者威胁说要控告你，你就知道你的战略唤起了人们的反应(比如麦当劳因为“是烤而不是煎”的概念控告汉堡王，这个例子是典型的)。

行业杂志可能和消费报刊一样重要。如果你的规划开始被采纳和被记载，你就唤起了那些人的反应，他们的工作就是报道你的产业。

如果他们印象深刻，你就有机会也使你的顾客印象深刻。相反，如果你好像不能引起媒体的兴趣或使之激动，你可能自己就有问题了。

没有消息就是坏消息。

成功的多少不是主要的，方向起着重要作用。只要事情按着正确的方向运行，你就在创造动力，这个动力使你的竞争难以停下来。

最后，不要像许多公司那样把广告与销售分开。“很难把商业成绩直接与广告紧密连接起来”，R·J·瑞纳兹营销的高级副主席说：“一个公司或一个品牌，尽管广告做得不错，但可能成绩并不佳。”

营销是发生在顾客心目中的战斗，好的广告会对那些顾客的心理产生影响。如果不能产生影响，那么这个广告就做得不好，不管它可能获得了多少创造奖，也是这样。

麦迪森大街的座右铭是这样的：为一位不必卖任何东西的客户做广告，赢得奖励是很容易的。

## 19 全力以赴

已故的富有创造性的美国人利伯雷斯说：“太好的事情只是精彩。”

当你拥有巨大的获胜品，你就想走向破产。你希望庆祝。你防止竞争入侵的最大的保护措施就是投资大量的资源。如果你的行动不够快，你就让你的竞争者获得了你用汗水播下的收益。

其中的一个问题是年度预算。它是知道资金的来龙去脉的好办法，同时它产生了一种制度，这种制度在资金的供应变化上少有灵活性。

你能想像一下建立在年度预算基础上的战争吗？它发展的结果将是：“对不起，上尉，你必须等到一月份才有援军。在那时，我们才有新的预算。”这里的问题是，失去了机会。

你实施的计划可能由于你的主要竞争者而犯大错误。在开拓起步的机会时，可能需要大量增加资金和努力，如果等到下一年的预算来到时也许就太迟了。

### 争取份额，而不是利润

当一个市场出现时，你的第一个目标应该是建立主导的市场份额。然而，许多公司都想在巩固他们的地位前抢占利润。

使公司强大的不是产品或服务，而是它在顾客心目中拥有的地位。

赫兹的力量在于它的领导地位，而不是其租赁车的服务质量。停留在上层比争取到上层容易。

你能说出已推翻公司领导者的例子吗？由于美国牙齿协会盖了同意的印章，佳洁士在牙膏上这样做到了，百威在啤酒上做到了，还有万宝路在香烟上也做到了。但是它很少变为现实。

对从 1923 年起开始领先的 25 个品牌所做的调查证实了这点。如今，前 20 个品牌还排名第一，有 4 个第二，还有一个第五。

甚至等级都很少有变化。如果营销是赛马，那它就是最枯燥的事情。自二次世界大战以来的 43 年间，美国前 3 名汽车公司的位置仅有一次变化。

1950 年，福特汽车公司超过克莱斯勒有限公司，进入第二名。从那时起，顾客定单一直是大众汽车、福特汽车、克莱斯勒汽车。单调，不是吗？

营销比赛的“牢固性”，公司和品牌一年又一年保持着相同位置的倾向性都强调子确保第一这个好位置的重要性。提高你的地位也许难，但是一旦你做了，保持新位置就变得相对容易。

## 挣脱包裹

如果营销是赛马，你就可以清楚地看到及早挣脱包裹的重要性。

当食品和药品管理机构允许布洛芬(ibuprofen)营销时，美国家用产品公司迅速占了上风。

它不仅以大量的广告推出埃德维尔产品(Advil)，而且还在生产方面大肆吹捧。实际上，在得到FAD同意前，公司就在生产这个产品了。

如果批准通不过，价值百万美元的埃德维尔产品就可能付之东流。但是努力终于得到了回报，今天，埃德维尔产品是布洛芬的主要晶牌。

当你确实达到了顶端，你一定要让市场知道。许多公司想当然地以为自己是领袖，而从不利用它。所有这些都给竞争打开了门。如果你得到了机会，就当着他们的面使劲地关上门。美国人爱竞争失败的人，但是他们仍喜欢从竞争成功的人身上买东西。

永远不要用公司获胜者的收益去资助公司失败者，这是许多产品公司典型的会计诡计。这将削减你在大量投入资源上的能力。

你正在发展的大胆一博的策略需要资金来维持这个动力。坐在早期的成功上，休息将使你成为竞争对手能轻易射中的一个靶子。

把钱花在今天，你就会很好地对待明天。

## 20 减少损失

“在这个世界上，除了死亡和税收以外，再没有肯定会发生的事情了。”本杰明·福兰克林曾这样写到。

在营销过程中，没有肯定成功的事情。如果有的话，这场游戏对你就不具有激烈的挑战性了。

如果你的营销计划没有任何进展，那么就停止计划的实施，减少损失。仍坚持原计划的人是不明智的。

美国民众的想法恰恰与此相反，他们认为承认失败是不光彩的事情，努力奋斗才是光荣的象征。当情况真正变得糟糕时，只有经过努力而被打垮，公司才可接受事实。

对每一个成功地与厄运斗争的李·艾柯卡来说，就有一百个无名的公司突击队员拼命为之努力工作。

应该培养美国大众迎接挑战，而不是退却。“我们需要的一切是较好的销售成果”，这句话是对战壕里的部队发出的战斗呼声。又一次勇往直前。损失继续增长。

事实是，营销战从来没有因为缺乏努力而遭受损失。战斗失败的原因有三个：①你的战略错了，②你企图获得某种超出你的资源的东西，③发生了完全意外的事件。

也许你的市场本质改变了，也许你的竞争者已设计出优秀的战略。

## 幸运因素

营销也存在着幸运。营销如战争，幸运起着关键作用。唐纳德·特拉明和约翰·康奈利都走出去，购买了赚钱在望的一切东西。如今，一个价值数万亿，而另一个破产了。

什么造成了大唐和大约翰的天壤之别呢？这个区别大约为 1,600 英里和 30 亿美元。

特拉明非常幸运，在合适的时候，他买下了曼哈顿，然而康奈利却非常不幸，他在错误的时间买下了得克萨斯州。

努力也不能挽救康奈利先生。得克萨斯州形势严峻，仅一年之内，他在得克萨斯州的 20 个银行的存款和贷款就损失了 40 多亿。如果一个银行不能挣一分钱，那每个公民还能期望他些什么呢？

## 得体的退却

这应该是哈佛商学院的主要课程。

许多总经理看待营销，就好像目前的战斗是他们惟一的战斗一样。营销是一系列战斗。赢得比竞争者更多的战斗是个营销诀窍。如果你把资源浪费在失败的事业上，那只会损害你赢得——次战斗的机会。

如果你现在的战术看起来不顺利，那么，停止你的经营越早，你就越能快速尝试新的战略。而且你越早停止使用失败的战术方法，你在尝试新的战术时就有越多的资源可用。

匆匆地升起白旗以示投降，将会抛弃珍贵的机会吗？经常是有危险的。营销是赌博。

然而历史表明，获胜的战略经常一开始就显现出了一些成功的迹象。如果所有早期的迹象都是消极的，你的机会就很渺茫。

“长期战略规划”最危险的一面是一种假定。它认为真正有重大意义的长远设计总是会产生短期损失，这就是为什么管理者经常不断地扔美元，等待着将来出现一罐金子的原因。

盖尼特在《今日美国》的头4年花费了大约700亿。那罐属于《今日美国》的金子明天会到来吗？

实际上，巨大而长远的成功从某天起就至少显现出了一些成功的迹象，而大的财政灾难经常从开始就是灾难。

战争提供了相同的经验。成功的进攻通常是马上成功的。德国坦克战争在前8天就冲破了法国在色当的防线，而且从未被阻挡过。

另一方面，一战期间，德国在凡尔登最早发动的进攻都失败了，然而德国仍然继续进攻了数月，结果可以料定，德国的损失惨重。

许多公司在营销上采用近似“人海”战术的战略。他们在没有多少成功迹象的时候派出了更多的推销员，做了更多的广告。如果营销计划失败，他们可能会好过一些时，他们仍然继续这么做。

应该重新组合。你要找到一个不同的战术，并改变你的战略。如果顺利的话，第一个规划没起作用的真正原因会加深你的认识，而这种认识的深化将促成你的下一个营销计划。

你从失败中学到的东西比从获胜中学到的东西多，“如果让我见一个百万富翁，”有人曾经说，“我就会让你见到一个至少被打垮三次的人。”

## 21 玩游戏

大多数营销人员都有一个梦。他们梦见自己坐在会议桌的首席，给许多下属发布命令。

背景是计算机终端的一端正把那些命令输送到全球信息网上。

每天，前来参观的显要人物都会恭恭敬敬的。“恭喜你刚在罗马尼亚赢得了又一个营销战胜利。”

每星期都有专机载你飞往一个地方，而当地公司的喷气式飞机正等着载你去世界某地视察。那里铺着红地毯，正在准备欢迎你。你清楚没有什么值得紧张的。你的目标是到巴黎和维也纳那样的地方去宣传你的公司。

啊，对世界最伟大的营销战略家的奖赏，当然不只是金钱和荣誉。还有竞争的兴奋。

教育背景也是你梦想的一部分，当然，因为你是耶鲁大学和哈佛大学商学院的毕业生，所以你的思想就很开放。

如果这就是你的梦想的话，那么这本书就不会对你有太大的帮助。

## 植根于泥土

自下而上的营销不得不给你提供截然不同的观点。若想成为一个伟大的战略家，你必须根植于市场的沃土。

你必须在激烈的商战起伏中找到灵感，商战是发生在顾客内心里的。

毫无机密可言，世界上多数伟大的军事战略家都从基层开始，他们通过与现实战争保持永久的联系而锐利不减。

卡尔·瓦·克劳斯威兹没有-亡过最好的军事学校，没有在军事才能卓越的人的指导下服过役，也没有向比他优秀的人学习过。

但克劳斯威兹学习军事战略的方式最好，而且也最艰苦。他在前线，在一些军事史上最残酷、最著名的战斗中效力。

耶拿(德国城市)，鲍罗迪那，贝瑞兹尼，滑铁卢，克劳斯威兹就是在这些战场中观察到了什么样的战术起作用，什么样的战术不起作用。

克劳斯威兹的头脑中想出的每…一个伟大的战略原则都来源于战场，来源于将士们的生命，来源于战斗的胜负。

卡梅伦·麦克弗森是《猫》、《她的悲惨》和《歌剧的幻影》这三个现代最成功的音乐片的作者。18岁时，麦克弗森从做剧务开始了他的职业生涯。后来，



他成了巡回演出的舞台监督。23 岁时，麦克弗森拍摄了第一部电影，结果，这部电影使他丧失了所有支持者。

麦克弗森坚持不懈，写出了德文的《俄克拉荷马》和《风雨俏佳人》

“我学到许多给这些古典作品作曲的技艺，”他说，“如今，我是个全才的创作人，参与各方面的创作。”

如果你想拥有伟大的战略思想，你就得在战术上多用心，无论你进行的是军事战、音乐战，还是营销战。除此之外，别无选择。

## 盖茨，蒙纳汉和史密斯

无论在商业，还是在战斗中，都是战术支配战略。最近几十年，最出色的成功战略都是由人们想出来的，这些人完全进入了他们将逐渐占领的战术市场。

想一想世界上最大的编程公司——微软的盖茨。作为一个哈佛大学的中途退学者，盖茨从世界上最年轻的计算机程序员成长为世界上最年轻的 1000 强公司的主席。

因为盖茨熟知他工作领域的战术问题而很难断定比尔·盖茨是伟大的公司战略家吗？相反，得出其他不同的结论才是困难的。

想一下汤姆斯·S·蒙纳汉的达美乐比萨饼，世界上最大的家送比萨饼连锁店。

当蒙纳汉贷款 900 美元，在西普西兰提(Ypsilanti)买下一家比萨饼店时，他刚勉强从高中毕业。今天，达美乐已经有了 4,000 多个批发商店，近 20 亿美元的收入。

蒙纳汉做的饼几乎比任何人都多，可以说，他的战略是从市场的面团中形成的。

想一想世界最大的航空运输公司——联邦快递的弗雷德里克·W·史密斯。

当蒙纳汉做比萨饼时，史密斯正飞往越南，他正在考虑一个空运服务的新想法。

现在，联邦快递公司拥有 10 亿美元资产，它的市场份额超过 50%，统治了递送业务。

史密斯、蒙纳汉和盖茨都与战术密切相连，然而他们的公司形成了出色的战略，推动他们走向成功。战术支配他们的战略。

## 你呢？

对你而言，什么是使你的事业像比尔·盖茨、汤姆·蒙纳汉和弗雷德·史密斯的事业一样宏大的机会呢？

机会渺小。运气开辟两种道路，一条往上，一条往下。为了使事业做人，你需要好的观点，你也必须在恰当的时候，恰当的地方运用它。

但是市场营销不仅仅是胜利的兴奋或失败的痛苦，它还是一场游戏。玩好游戏本身就是一种奖赏。

为了玩好游戏，你必须从底层开始。也许不用像汤姆·蒙纳汉那样从体力开始，但一定要从脑力底层开始。

你必须专注于你想要获胜的战斗的战术。你必须在竞争对象上集中精力，也要在他们的优点和弱点上集中精力。你必须找出在智力战场上起作用的关键战术。

然后，你必须自愿集中你的精力去发展一个方向一致的战略，开发单一的战术。

你必须愿意在组织内部产生些变化，开拓外面的机会。你无法改变环境，所以就不要去费劲了。相反，你需要改变你的组织。

你不可能顾及到所有人。你必须抵制诱惑，避免分散你的力量，避免打几个小仗。这几个小仗将耗干你的资源，夺走你赢得大胜利的能力。

进而，如果你的战术不发挥作用，你就必须改变它。没有人能预见未来，生活就是赌博，营销也是财博。

但是，如果你能正确思维，如果你走下来，到前方，而且找到起作用的战术，把它形成战略，你成功的机会就非常大。

即使你的营销胜利不够辉煌，不能写进历史书，成功也总是你能存进银行的某种东西。