

HZ BOOKS
华章经管

WILEY

特劳特商战经典
对美国营销影响最大的观念

特劳特营销十要

A GENIE'S WISDOM

A FABLE OF HOW A CEO LEARNED TO BE A MARKETING GENIUS



[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 苑爱冬◎译



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特思想正在以下组织或品牌中得到运用

- 王老吉6年超越可口可乐，成为“中国饮料第一罐”
- 东阿阿胶5年市值增长15倍，从20亿元到300亿元

劲霸男装、香飘飘奶茶、芙蓉王香烟、方太厨电、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜、会稽山绍兴酒、大长江集团（豪爵摩托）、立白集团、乡村基快餐、雅迪电动车……

- IBM成功转型，重铸辉煌
- 西南航空后来居上，市值超美国航空业三强总和

惠普、宝洁、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业，“棒！约翰”、莲花公司、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜……

特 劳 特 商 战 经 典

中 国 企 业 家 的 战 略 必 修 课

有史以来对美国营销影响最大的观念 定位

客服热线：

(010) 68995261, 88361066

购书热线：

(010) 68326294, 88379649, 68995259

投稿热线：

(010) 88379007

读者信箱：

hzjg@hzbook.com



 **WILEY**
www.wiley.com



上架指导：企业战略/市场营销

ISBN 978-7-111-35142-9



9 787111 351429

华章网站 <http://www.hzbook.com>

 网上购书：www.china-pub.com

定价：38.00元

特劳特商战经典
对美国营销影响最大的观念

特劳特营销十要

A GENIE'S WISDOM

A FABLE OF HOW A CEO LEARNED TO BE A MARKETING GENIUS



[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著

谢伟山 苑爱冬◎译



机械工业出版社
China Machine Press

资源分享网
PDG

Jack Trout. A Genie's Wisdom: A Fable of How a CEO Learned to Be a Marketing Genius.

Copyright © 2003 by Jack Trout.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有John Wiley & Sons公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-0527

图书在版编目（CIP）数据

特劳特营销十要 /（美）特劳特（Trout, J.）著；谢伟山，苑爱冬译．—北京：机械工业出版社，2011.7

（特劳特商战经典）

书名原文：A Genie's Wisdom: A Fable of How a CEO Learned to Be a Marketing Genius

ISBN 978-7-111-35142-9

I. 特… II. ① 特… ② 谢… ③ 苑… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第121926号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：许 可 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年8月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 11.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-35142-9

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

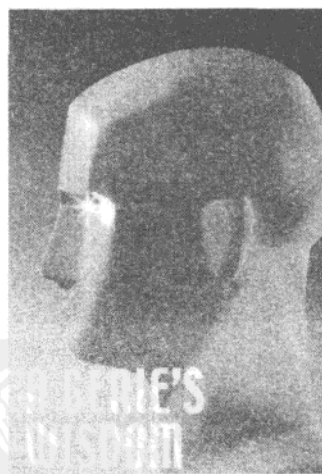
读者信箱：hzjg@hzbook.com

特劳特致中国读者

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果



特劳特
定位

PDG

要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”是行不通的，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特



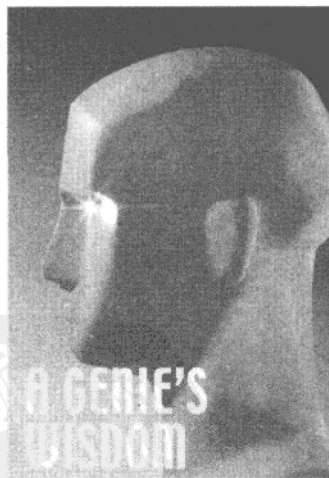
总

序

定位：第三次生产率革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石——大哲学家李泽厚如是说。

由此我们终于明白，赢得第二次世界大战胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。正是因为美国全面运用了泰勒的“更聪明地工作”方法，使得美国的体力工作者生产率大幅提升，一国产出的战争物资比其他所有参战国的总和还要多。欧洲和日本也正是从第二次世界大战的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。泰勒的贡献不止于此，他还彻底改变了社会的阶级结构。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会由资产阶级与无产阶级这两大对峙的阶级为主导。由于生产



PDG

力的发展，无产阶级转变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产率的提升缔造了我们所说的发达国家。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”，以及今日的所谓“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产率大幅提升（成为农民工）的结果。去年美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。

体力工作者的生产率大幅提升后，使得人们工作的时间也大幅缩短，这部分“多出来”的时间，转向了休闲与教育。教育时间的延长，又催生了一场更大的社会革命——知识工作者以及知识社会的来临。

1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口，超过体力劳动者，成为人口的主力军。这一增长的趋势一直维持到现在，这就是我们所说的白领社会。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最

底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文明，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占知识人口的很少一部分，大部分秀才要靠自己找工作，比如做私塾先生、风水及算命先生。就整体社会而言，读书人更是只占社会总人口的很小一部分。白领社会却不同，知识工作者已成为社会的主体，体力工作者相反只占人口的很少一部分。这一趋势正在全世界展开。

如果没有管理学，社会不可能容纳这么大的知识群体。通过管理，我们不但为各种组织创造出了大量的知识工作的需求，还知道了借用组织来提升知识工作者的生产率。不像体力工作者的生产率，是以个体为单位来研究并予以提升，知识本身并不能实现产出，知识工作者必须借助组织这个“生产工具”来利用他的知识，才可能产出成果。因此，德鲁克说：“运用知识使已有的知识获得最大的生产率，这就是我说的管理。这也意味着，知识社会必然是一个组织社会。”管理学的巨大成就，可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶几乎是人类有史以来最血腥、最残暴、最惨无

人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。

反观第二次世界大战后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类社会发展享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免。这伟大成就并不是电脑、互联网等新科技的贡献，而是软科技软工具——管理学的成就。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会所引发的，但人类从工业社会转型为知识社会虽然其剧变程度更烈，却平稳得被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪的下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次世界大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

正如泰勒的成就造就了一个知识社会，德鲁克的成就造就了一个物质空前发达、科技创新层出不穷的社会，以至于在任何一个功能领域，你都可以看到一大群管理良好的组织在展开激烈的竞争。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，

上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是上疆场彼此弯弓月的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。正如特劳特在《什么是战略》开篇中所说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车厂商提供的车型中挑选。今天，你要从通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生，如何赢得顾客的选择就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，是顾客的心智非常有限，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中有名的“二元法则”。任

何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失。品牌的消失，直接意味着品牌背后的组织的消失，这才是全球市场中不断掀起的购并浪潮的根本力量。（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉。）

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在组织本身，而在组织之外的社会功能。当组织的功能因未纳入顾客选择从而变得没有意义甚至是消失时，组织也就失去了存在的理由与动力，这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是马克思所重视的关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因缺乏定位而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。你可以由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么的令人担忧——这将成为下一个社会急剧动荡的根源。

应运而生，新的生产工具——定位，在1969年被杰克·特劳特发明出来。正如德鲁克在评价泰勒的“四步工作法”时说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整20年的时间去实验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴阿尔·里斯也花了20多年，在具体运用上恰恰也是四步工作法：

首先，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时相反，德鲁克问的是“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”。因选择过多，心智有限，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向。）

其次，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

再次，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

最后，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智。（详见特劳特商战经典之《与众不同》。重要

的提醒是：泰勒的工作研究是以个体为单位的，德鲁克的管理学是以组织为单位的，而特劳特的定位是以品牌为单位的。)

这引发了社会生产率的第三次革命。第一次革命，是通过泰勒的《科学管理原理》，大幅提升了体力工作者的生产率。第二次革命，是通过德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》），大幅提升了组织的生产率。第三次革命，是通过特劳特发现的定位（核心著作是《定位》和《商战》，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产率。

第一次生产率革命自1880年开始，至第二次世界大战后达到最高潮，前后共历70年。第二次管理革命，如果从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》算起，也几近70年。定位自发明至今已逾40年矣！从这套丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），还是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代，品牌的社会，无论个人还是组织都要学会运用定

位这一新工具来为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特商战经典之《个人定位》）。社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度在顾客心智中占据了“搜索”，从而拥有的心智资源。

衡量企业经营绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资。实际上，历史上新的生产工具的诞生，同时会导致新的生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。不仅是互联网高科技产业，随着第三次生产率革命的深入，其他产业与非营利组织都将沿用这一新的生产方式。

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过“更聪明地工作”——定

位的调整，生产率的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”而从连续巨亏中走出困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最盈利的航空公司，其一家公司的市值，超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。定位与管理一样，不仅仅适用于企业组织，甚至适用于一个岛国——格林纳达，通过重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。美国民主党也在采纳了特劳特先生将共和党重新定位为“不称职”而在上次中期选举中大获全胜，又因不坚持即违背定位原则而在此次中期选举中败北（详见特劳特商战经典之《重新定位》）。在中国，一包小小的乌江榨菜因从原来的“乌江三榨”重新定位为“正宗涪陵榨菜”，而造就了股市上“疯狂的榨菜”。王老吉将凉茶重新定位

为“预防上火的饮料”，其生产率也获得爆炸性提升。

反之，当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但新投入顾客不接受，反而将企业巨大的资产浪费甚至使企业走向毁灭。读者可以从特劳特商战经典之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位由盛转衰，成为惨痛教训。

值得注意的是，过剩经济时代，并不就意味着德鲁克过时了。恰恰相反，即使在美国与西欧发达国家，组织的生产率仍有待大幅提升，更遑论发展中国家。对于中国来说，不但德鲁克远未过时，还有几亿农民的生产率没有转化为工人的生产率，即使泰勒的知识仍大有可为。这正是中国的挑战，大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们转千弯，翻千浪——否则怎么办？我们必须同时利用好这三种先进的生产工具，来为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠定基石。

邓德隆

特劳特全球伙伴公司中国区总经理

导

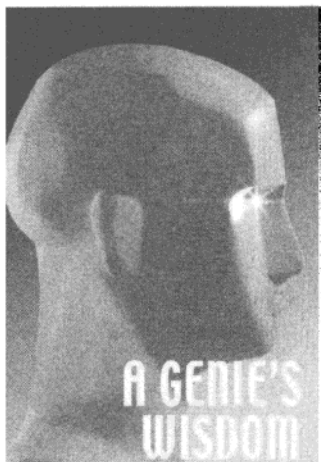
读

企业家的新角色

美国著名营销杂志《广告时代》曾对连续10年的“美国年度企业人物”做了一个“出身”分析，结果发现他们有一个共同点——这些年度企业人物基本上都是做营销出身的CEO。这一成果使得华尔街对企业家有了一个全新的定义，即企业家就是看得懂资产负债表的营销专家。以拯救蓝色巨人而名扬世界的IBM前董事长郭士纳在谈到微软与比尔·盖茨时也说：“从事营销20年来，我认为在电脑软件方面，我们最大的竞争对手并非技术突出，而是营销功力高人一等。”郭士纳此言并非谦虚。在操作系统软件的评比中，IBM开发的OS/2战胜了微软的Windows95，被《电脑世界》授予“年度最佳产品”。然而，现实是微软控制了90%以上的市场，OS/2却相当失败。

德鲁克在《管理的实践》^①一书中说：

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。



“任何企业有且仅有两个最基本的功能，那就是营销和创新。”这位管理宗师认为，比起企业家整天挂在口头上的“创新”，营销更重要也更根本，而创新之所以重要，又恰恰是为了确保企业的营销优势。他强调：“除非你能卖出东西，否则你就不是企业。”

然而在中国企业界，营销通常只是企业家众多事务中的一部分，营销和财务、人力资源、融资等相比，最多只是并列的关系。企业通常会任命一个营销副总或市场部总监来负责该工作。其原因在于，中国企业普遍受巨大需求拉动而成长，并未经受过充分竞争，环境还允许企业家把兴奋点放在营销以外。当市场竞争过剩，特别是入世后，企业界对待营销的“意识形态”与组织结构将越来越不适应环境的需要。在大竞争时代，正如惠普创始人大卫·普克所说：“营销工作如此重大，并不只是营销部门的事情。”

新的竞争环境要求整个企业组织就是一个营销机构，而企业家的首要角色是营销战略家。在20世纪80年代的中国，需求大量存在而供应极度短缺，是一个注重生产制造的时代。那时，企业经营的重心在工厂，企业家当好厂长就够了。经过10年发展，进入20世纪

90年代后，企业发现光造好产品已经不够，还需要将产品快速高效地送达到消费者那里，于是中国进入了第二个阶段，即市场推广阶段。企业纷纷成立自己的市场推广部，并开始在全国搭建营销渠道，企业经营的重心放在了市场，企业家成为综合型管理者。又经过10年的发展，进入了21世纪，中国入世，中国消费者面临越来越多的选择，人们心目中已容纳不下太多的品牌。这时中国才开始真正步入营销时代，企业经营的重心也转移到了对消费者心智的争夺。除非你能在消费者心智中建立起品牌的区隔，否则消费者将找不到选择你的理由。这就是特劳特在本书中强调的：品牌战略的本质在于实现品牌的差异化。因为在大竞争时代，对于品牌来说，要么差异化，要么消亡。所以杰克·特劳特说：“在营销操作展开之前，有一个最关键的步骤就是为品牌定位。”他指明了营销的目标、企业经营的方向，企业一切的营销组织和资源配置都要围绕着定位展开。要让品牌在消费者心智中占据何种定位，成了企业经营活动的战略性方向，而企业家是这个方向的设计师。

为了顺应这一潮流，中国企业家需要尽快完成从

观念到角色的转变，并相应地重新设计企业组织架构与业务流程。“定位之父”杰克·特劳特先生专为企业家而写的这本著作有助于企业家完成这些转变，供大家参考。

读完这个寓言故事只需花两个小时，但其中所蕴涵的10大营销智慧心法，却是特劳特先生集40年营销实践总结而成的大义微言。

特劳特（中国）战略定位咨询有限公司

总经理 邓德隆

战略总监 陈奇峰

<http://www.trout.com.cn>



前言

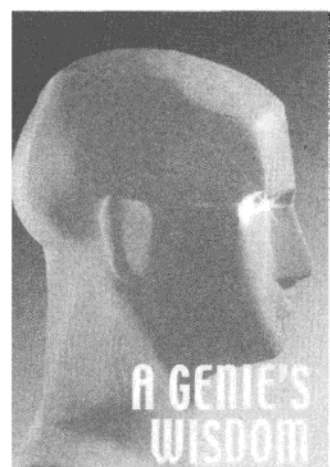
寓言背后的故事

不经意间，我在营销领域已经摸爬滚打了多年。这些年里，我在人们能够想象到的各种公司中穿梭：从电脑公司到棺材店，我接触过世界各地的各类商业活动。

此外，我一直在给全球的商界人士讲课。我发现，无论人们是否受过培训，对于营销，他们总是反复提出同样的问题。

他们提到的这些问题，以及许多公司普遍面临的营销难题，促使我对产品和服务推广中最重要的几个问题做出回答。如果你刚刚成为一名首席执行官，并且没有受过多少营销培训的话，那么这对你来说就显得尤为重要。

对于这些基本问题，如果你期望的是烦琐或复杂的答案，这本书就不太适合你。但是，如果你需要的是一本有关营销核心问题的简明读本，那么本书再合适不过了。当你面对一些营销问题时，建议你反复阅



读这本简单易读的书，它是我多年商业经验的结晶！

也许你可以在我的其他书中找到更详尽的答案，但是本书是专门为那些连该提什么样的问题都不清楚的经理写的。许多公司在市场中陷入困境，还有许多人正在寻求帮助，我想本书可以为他们提供所需的帮助。

杰克·特劳特



目 录

特劳特致中国读者

总序

导读 企业家的新角色

前言

第1章 精灵驾到 / 1

第2章 营销的本质是什么 / 9

精灵的营销智慧 / 11

改善家居设施 / 14

精灵论预算 / 15

坚持到底的重要性 / 18

分销的重要性 / 19

一个警告 / 21

第3章 建立品牌 / 25

精灵的品牌智慧 / 27

精灵论品牌名称 / 28

精灵论品牌战略 / 30

精灵论专注 / 32

精灵论贪婪 / 34

随之而至的备忘录 / 37

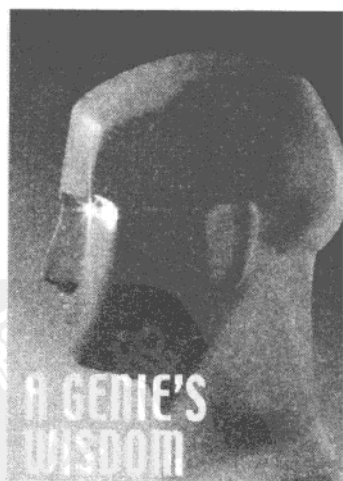
第4章 我的产品战略应该是什么 / 39

精灵的产品智慧 / 41

精灵论第一 / 42

精灵论第二 / 44

精灵论新东西 / 45



PDG

精灵论品牌延伸 / 46

拜拉的总结 / 48

拜拉的重整计划 / 48

第5章 如何正确定价 / 51

精灵的价格智慧 / 53

精灵的指导原则 / 54

扭转美铝公司的局面 / 57

现实过程 / 58

结果 / 60

拜拉发布了指导原则 / 61

第6章 增长有限度吗 / 63

精灵的增长智慧 / 65

不要专注股票 / 67

专注主业 / 69

专注认知 / 70

面对现实 / 72

拜拉的总结 / 74

新政策 / 75

第7章 什么是好的市场调研 / 77

精灵的调研智慧 / 80

言行不一 / 81

从众消费 / 82

获取心智快照 / 83

对未来的思考 / 85

第二天 / 88



第8章 如何评估广告 / 91

精灵的广告智慧 / 94

坦诚且有新闻价值 / 96

简单、明确、保持耐心 / 98

第二次会议 / 101

第9章 怎样选择合适的媒体 / 103

精灵的媒体智慧 / 105

语言与图画 / 107

两种语言 / 108

公关和促销 / 110

整合营销 / 110

第二天 / 112

第10章 公司标志有多重要 / 115

精灵的商标智慧 / 117

对标志的一些研究 / 120

精灵论形状 / 122

精灵论色彩 / 123

精灵论昵称 / 124

拜拉回到会议中 / 125

第11章 最常见的错误有哪些 / 129

自大 / 131

贪婪 / 133

无知 / 134

妄想 / 135



失去焦点 / 136

修修补补 / 139

骄傲 / 140

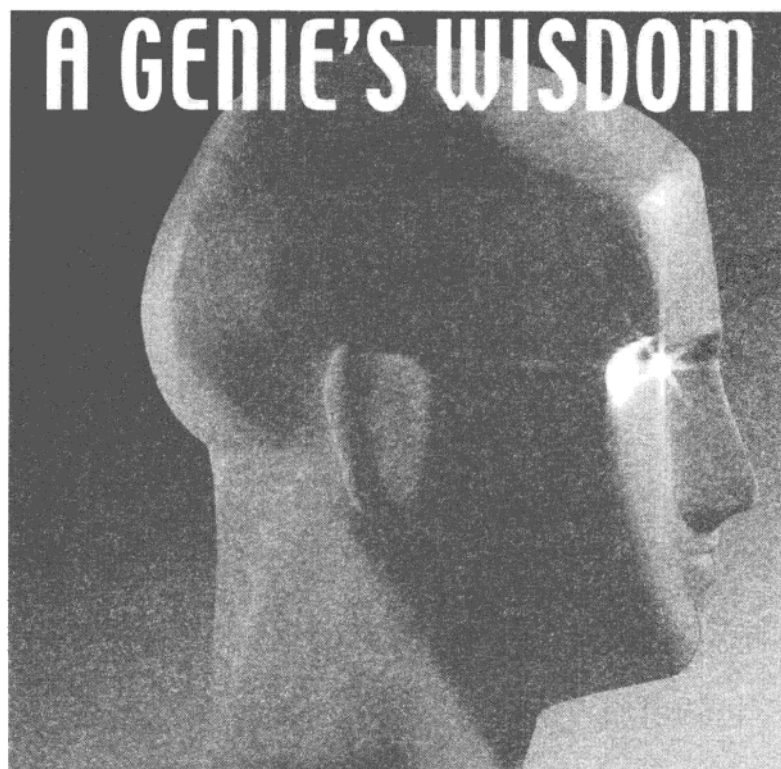
第12章 结局 / 143

附录A 特劳特思想应用 / 145

附录B 企业家感言 / 147



第 1 章
精 灵 驾 到





这种思考对新闻业务有深远的影响。

在国际联合机器公司的财务部门工作了23年后，拜拉姆 J. 比格德姆（我们就叫他“拜拉”吧）晋升为公司的首席执行官。突然之间，电话留言、电子邮件和会议多得让他吃惊。很快，他便忙碌不堪，无法招架了。

拜拉周旋于计划、预算、自大狂、主管和华尔街之间，一时间，似乎每个人都在试图向他推销这样或那样的点子。每次会议，一出现难题，所有人的目光就都会转向他，期待着他的回答……做CEO似乎比获取这一职位还要艰辛，但他最害怕的还是一些资深的营销人士。他明白，公司品牌的管理和提升对于公司的生存至关重要。然而，他也意识到自己营销知识的匮乏。

他能向谁求助呢？又有谁值得他信赖呢？有一件事是显而易见的：如果他无法提供正确的解决方案，他的地位就岌岌可危。商业媒体充斥着太多关于首席执行官的故事——他们在号角声中闪亮登场，很快又在哀伤的乐曲声中黯然引退。他们的职业生涯和美国职业橄榄球教练一样短暂。然而不同的是：教练还有机会被重新雇用，而许多首席执行官在金钱上“满载而归”之后，往往名誉扫地。作为失败者，他们被大加议论并被作为失败的案例写进书中，他们中的大多数人很难再找到新的“高层管理”工作。事实上，他们找“任何”工作都成问题。

拜拉被这些思绪困扰着。怎样才能不失体面地获得帮助？又该怎样避免重大错误的发生？

一天早上，拜拉走进办公室时，发现一台崭新的电脑摆在他的办公桌上。他叫来助理问道：“这台电脑是从哪里来的？”没想到助理和他一样诧异：“我也不知道。昨天下班时还没有，而且我也没有听说过关于新电脑的事。我这就给电脑部的人打电话。”

房间里只剩下拜拉一个人。他不由自主地走到电脑前，按下了启动键。接下来发生的事令他难以置信：屏幕上出现了一个……一个精灵！拜拉只能用“精灵”这个词来形容他，他的头上缠着头巾……看起来像是来自一部古老的阿拉丁电影。

令拜拉更加吃惊的是，这个精灵开始说话了：“主人，我是住在这台电脑里的精灵，我来这里是为了回答有关营销的10个最重要的问题。”

拜拉惊讶得几乎说不出话：“我还以为精灵只会从瓶子里跳出来呢。”

“那是很久以前的事了，”精灵答道，“我们现在都已进入数字化时代。因为现在人们提出的大多数要求是关于金钱的，所以我们已搬到了可以创造大量财富的商业

世界。对于大多数精灵来说，电脑似乎是一个相当不错的落脚点。电脑有屏幕和声音，这样一来，我们就不用再像过去那样借助烟雾出入瓶子了。这减少了环境污染，精灵也得重视环保啊。瞧，现在我就在这里了。我被分配到这台电脑，是你把我召唤出来了。”

“你会实现我的愿望吗？”拜拉满怀期望地问。

“不，我不是说过了吗，我只负责与商业相关的事情，我只会回答你在经营国际联合机器公司时所遇到的营销难题，而不会回答你在个人生活上遇到的问题或实现你的任何愿望。并且，在开始之前我要顺便说一句，这件事仅限于我们两个人知道。”

拜拉停顿了一下，然后说：“等一下，精灵怎么会变成营销专家呢？你营销过什么东西？你的长处应该是帮人实现愿望？我怎么才能相信你说的话呢？”

精灵也停顿了一下，然后回答道：“本来我不该额外回答你的任何问题，不过你的这个问题提得很好，我会回答，并且不计入那10个问题。第一，我曾阅读12 831本有关营销的图书，但我觉得对你而言，大部分书都没什么价值。接下来的这一点很重要，我曾研究过去20多年里企业的成败得失。营销的成败必须从长期来判断。显然，由于有数千年的阅历，我特别擅长从长期的角度

观察事物。人类往往短视，他们容易喜新厌旧，也很少能够如实记录真正发生过的事情。”

拜拉还是有些怀疑，继续追问：“哦，是这样！但帮助我对你有什么好处呢？你为什么要帮我？根据我读过的有关精灵的故事，我得帮助你从瓶子里（现在我应该说是从电脑里）解脱出来，然后你就获得自由了。”

“别傻了，”精灵不屑地说，“都什么年代了？我现在这样做完全是为了投资，而不是为了什么自由。如今我们有全球公司的共同基金，我们帮助高层管理部门解决营销问题，然后再对他们的公司进行投资。你以为比尔·盖茨和杰克·韦尔奇能赚到那么多钱，完全是靠他们自己吗？”

拜拉感到难以置信：“难道是你帮助了他们？”

“对，正是我和我的朋友帮助了他们，”精灵答道，“而我们对他们的投资也取得了良好的收益。”

“那为什么你们这些家伙不去阻止网络经济泡沫的破灭呢？”拜拉问。他还是无法将一个精灵当做自己的老师。

精灵回答说：“我们关注的一直是有形资产，比如黄金、珠宝和土地等。而网络公司没有资产，经营这些公司的首席执行官都是些毫无经验的毛头小子，他们总是

想用愚蠢而幼稚的广告。如果他们连应该问什么样的问题都不知道，你又怎么能够给他们答案呢？”

不等拜拉追问，精灵赶紧说：“好了，我已经说得很明白了，这只是一笔交易。如果你遇到了营销问题，只要打开电脑，我就会出来回答你的问题。但是我一共只会回答你10个问题，不会再多的，然后我会到下一家公司去。所以，认真想一想你的问题，不要提什么‘我怎样提高亚特兰大的销售额’之类的愚蠢问题。挑重要的问题来问，不要浪费我的时间和你的机会，也不要期望冗长而复杂的答案，我习惯将事物简单化并直奔主题。”

话音未落，屏幕已经变成了一片空白。拜拉目瞪口呆地对着空白的屏幕。

这时，拜拉的助理走了进来，拜拉这才回过神来。助理说：“我们查不出这台电脑是从哪里来的，需要我把它搬走吗？”

“不用了，”拜拉说，“把它留在这里吧，我可能还要用一阵子。”

拜拉的双眼始终没有离开电脑，他思忖道：

如果他们连应该问什么样的问题都不知道，你又怎么能够给他们答案呢？



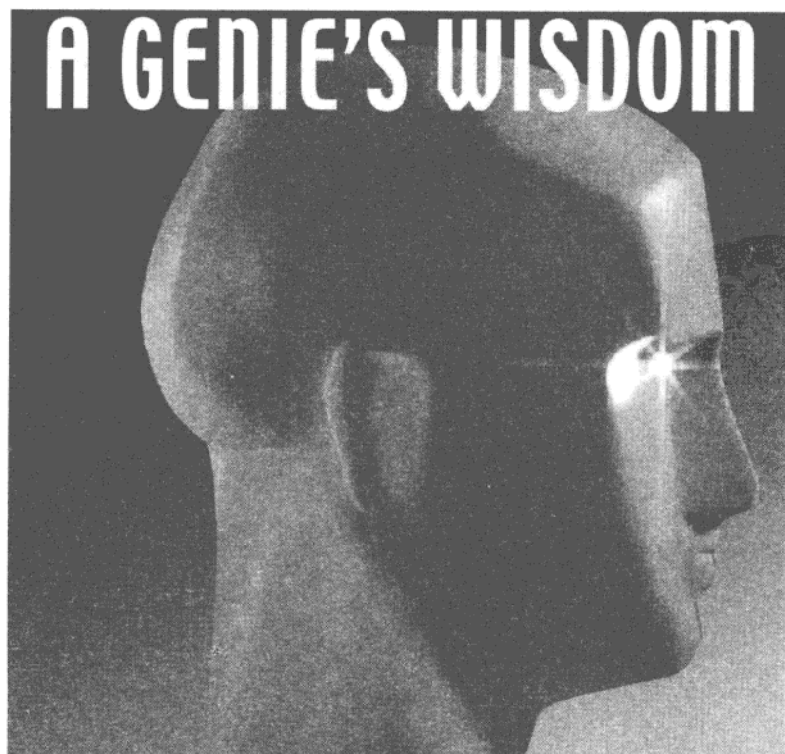
“这是真的吗？一个超级营销顾问就在我的电脑里？这就是我所需要的帮助吗？”

从此，这位首席执行官开始了了解及精通营销的奇妙旅程。



第 2 章

营销的本质是什么





我们在创立了自己的主打品牌之后，就要不断利用它的协同效益。

刚一上任，拜拉就做了每一位满怀激情的首席执行官都会做的事（尤其是当他已在财务领域工作了多年之后）——削减成本。

但是几轮的成本削减之后，拜拉渐渐意识到，单凭降低成本无法保证业务的增长。于是他和资深营销经理们开了一次会，讨论如何更好地销售产品。

会议进行还不到5分钟，就冒出来一大堆听起来令人费解的专业术语——大品牌、子品牌、市场细分、整合营销、核心价值、战略调整以及心理动机和市场角色，等等。听起来，营销似乎复杂得需要一本专门的词典来解释了。

很快，拜拉的目光就变得呆滞起来。他又开始盘算如何继续控制成本了。他实在无法理解营销经理们讨论的事情，他中止了会议，逃回自己的办公室。一回到办公室，拜拉就径直走到电脑前，召唤出他的精灵，提出了他的第一个问题：“营销的本质是什么？”

精灵的营销智慧

“营销其实并不像你平常听惯的销售数字那样简单。”
精灵一板一眼地说。



“这我已经知道了。”拜拉咕哝着，瘫坐在椅子上。

精灵笑着说：“你想听听‘美国市场营销协会’给的定义吗？”

“是什么？”拜拉迫不及待地问，不过他又迅速补充了一句，“这可不能算是我的问题。”

“营销就是计划和执行计划的全过程，是定价，是宣传推销，是为创建、交换和满足个人以及机构的目标而提供的理念、产品和服务。”精灵回答。

拜拉嗓子里咕噜了一声，继续听精灵说下去。

“一旦你抓住了所有书籍中出现的花哨术语背后的本质，一切就显得太简单了。”

拜拉有些不耐烦了：“别耍小聪明了，精灵不应该这样，你们应该更深刻些。”

“好吧，”精灵回答道，“营销就是要确定为了销售产品和提供服务以获得利润都需要做哪些事情。”

营销就是要确定为了销售产品和服务以获得利润都需要做哪些事情。

拜拉望着精灵说：“这个我知道，但是应

该没有这么简单吧。你是不是把它过于简单化了？”

“这正是营销的核心。”精灵打断他，“市场营销就是要把事情简单化，直接切入到如何销售产品这个核心上。我来打个比方，好的营销如同制作一部电影，你必须把一大堆琐碎镜头放到一起，拼凑成一个完整的故事。很多年前，一位著名的电影制片人曾和我谈起无数带着各种电影构想来找他的人。他说，每次他只是将自己的名片递给他们，让他们将各自的构思写在名片的背面。大多数人都抱怨一张名片的地方不够用，他就回答说，‘如果你不能将你的构思呈现于一张名片上的话，你的构思就不足以造就一部伟大的电影’。”

拜拉打断精灵说：“因此营销就像一部电影，而产品就是电影中的明星。电影中的每个人、每件事都是在讲述一个简单的故事。这个故事就是要告诉人们‘为什么我的产品与众不同，为什么你应该购买我的产品而不是其他产品’。”

“大致是这个意思，”精灵接着说，“如果

如果你不能将你的构思呈现于一张名片上的话，你的构思就不足以造就一部伟大的电影。

营销就像一部电影，而产品就是电影中的明星。电影中的每个人、每件事都是在讲述一个简单的故事。这个故事就是要告诉人们“为什么我的产品与众不同，为什么你应该购买我的产品而不是其他产品”。

你的产品能够解决一个问题，那么你首先应该将这一问题戏剧化，然后用你的产品去化解矛盾；如果你的产品是后来者，那么你应该将市场上现有的产品做一个介绍，然后戏剧化地将你的产品的新颖独到之处展示出来；如果你的产品有一个较强的竞争对手，你就应该解释为什么你的产品是一个更好的选择。千万不要‘跟风’。”

拜拉笑着说：“最近你看过什么好的‘电影’吗？”

“有哇，”精灵回答，“是洛氏家居的首席执行官罗伯特·蒂尔曼的‘作品’，那绝对是目前零售业中最好的电影。”

改善家居设施

精灵接着说道：“家得宝公司进入了大商场，洛氏家居则牢牢抓住小型城镇商店。但出于对前景的担忧，蒂尔曼也有选择地进入了大一些的商场。他选择店面整洁的商场，并有意选择女性消费者作为目标顾客，而不是面向专业承包商。洛氏家居从不经销笨重的家具，它为非专业购买者提供的信息是‘改善家居设施’。”

拜拉打断精灵，“那么洛氏家居的‘票房’表现如何呢？”

精灵侧身探出电脑说道：“你对这些数字作何感想？2002年第一季度，家得宝公司单店销售额增长了5%，而洛氏家居在第一季度开了46家分店，成绩更为突出的是，单店销售额上升了7.5%。该季度，洛氏家居的总利润上升了54%，达到3.46亿美元。家得宝公司的增长幅度显然落后于此，利润只增长了35%，达到8.56亿美元。在过去的一年里，洛氏家居的股价上升了31.1%，而家得宝公司的股价却下跌了19.6%。”

拜拉评论道：“这的确是一部成功的电影。”

精灵论预算

由于具有财务背景，拜拉问道：“如何制定正确的营销预算，确保钱都花到了该花的地方？”

“我知道你会问这个问题。”精灵说，“让我们从国际联合机器公司这样的复合产品公司如何做预算讲起，我们通常称之为‘零碎’系统。每种产品都有各自的预算，我的经验是：那些数字通常建立在销售量的基础上。”

关于预算，我最常听到的问题就是‘公司营销方面的费用通常应该占销售额的百分之多少’。我的回答是‘足够完成这项工作’。

关于预算，我最常听到的问题就是“公司营销方面的费用通常应该占销售额的百分之多少”。我的回答是“足够完成这项工作”。

但问题是，如果预算建立在销售量的基础上，一方面一些销售量较小的产品可能会开支不足；而另一方面，已被认可的产品经常会拥有大部分预算，无论是否有必要，谁又会承认它没有必要或是浪费呢？”

拜拉应和着：“这些内容听起来挺耳熟的，那么基本原则应该是什么呢？”

精灵继续说道：“**第一步，准备市场营销计划，按营销生命周期来展示每一种产品。**分析一下这是不是一个新的市场，已有的竞争程度如何，差异化在哪里，人们对你的产品以及竞争对手的产品的认知如何。这些计划必须是客观的、建立在事实基础之上的，不应有任何主观臆断。

第二步，评估产品机会。如果工作进展顺利的话，有了这些数据，你就能够判定：哪一种产品能够提供更多的潜在利润；这种产品或服务能否赢得价格优势；这是不是新一代理念，能够帮助你成为这一市场的领头羊；这不是一种存在激烈竞争的产品。

因为你不能预知未来，所以这一步就需要

你去做一些训练有素的推测工作。你要尽力去做的就是评估每一种产品或服务，然后确定哪一种有最好的投资机会。

我给你一个评估提示，你应该认真评估每一次战斗的激烈程度，竞争越弱，成功的机会就越大，与地位稳固的敌人对抗可不是什么有趣的事情。

第三步，安排广告工作。由于广告往往是营销计划中费用最高的部分，所以要确保广告预算用在最有效的地方，这一点相当重要。花足够的钱把你的故事讲给目标市场听。

花足够的钱
把你的故事讲给
目标市场听。

比如说，广告在创建新理念或新产品的知名度上特别有效，在比较你与竞争对手的产品和突出差异化方面也能起到强有力的作用。但你若想说服潜在顾客或改变顾客的心智，广告就不是很有效了。

如果你只想取悦目标客户，不在潜在顾客的心智中建立‘差异化’，这样的广告则没有多大用处。

第四步，资金不足时应该立刻停止。在这一点上，首席执行官要讲究策略。一旦你将各



个项目按照获利可能性和工作有效性排出优先次序，你就要从高往低开始分配预算。如果你所能支付的只是三个大项目，那就只能做这三个项目。当你的资金到达极限时，你就必须将其余的项目舍弃，等待下一年去重新评估。这样做确实很痛苦，但你必须在做计划时避免将有限的资金覆盖到过多的项目上，这样会让所有的努力付诸东流。你要用最大的努力获得最大的回报。”

坚持到底的重要性

实施好的概念胜过拥有好的概念。

精灵继续说：“一旦投资项目确定，你必须遵循罗伯特·霍尔所说的一句至理名言——实施好的概念胜过拥有好的概念。”

拜拉渐渐领悟了，他说：“你是说，一旦确定为了成功需要讲的故事，你就必须在那个故事中投入所有的努力，而营销就是这一切努力奏出的美妙乐章。”

精灵接着说：“正是如此。坚持到底是好的计划和好的结果之间的桥梁，营销工作同样

需要持之以恒。这一过程要保证涵盖所有的细节，并且这些细节全部都能够得到妥善的处理。人们会被小石块绊倒，却不会被大山绊倒。”

“还有什么吗？”拜拉问道。

“还有，”精灵说，“坚持到底还意味着，‘一旦得到顾客就要牢牢地抓住他们’。在这一点上，你可以利用各种办法保持同客户的联系，并让他们感觉到你始终关心着他们。如果你犯了错误，要马上和你的客户联系并向他们道歉，同时为他们提供额外的补偿。有人称之为‘一对一营销’，我则称之为‘保持联系’。记住，赢得一个新客户永远比维护已有客户的代价高很多。”

赢得一个新客户永远比维护已有客户的代价高很多。

分销的重要性

拜拉又有了疑问：“营销领域里的每个人都在谈论‘分销’，分销在营销过程中有多重要呢？”

精灵回答道：“以前，分销并不重要。你只要用四轮马车将货物拉到市场上去卖就可以



了，但是今天的情况要复杂得多。”

“这一点很明显。”拜拉说，“那么，有什么好的原则可以遵循吗？”

“有几条。”精灵答道，“**首先，越直接越容易控制。**换句话说，如果必须通过中间商的话，就等于放弃了一部分利润和对产品的控制权。我的一个好学生迈克尔·戴尔省略了电脑零售商进行直销，非常成功，而其他公司还在拼命地挣扎。

其次，不要与你的客户竞争。一旦你选择了分销体系，比如说通过小型专业零售商来进行销售，你就不要因为贪心而在自己的店里直接销售。那样做的话，分销商会立刻对你的产品失去兴趣。好的分销渠道要求你对渠道保持忠诚。如果你想要你的销售商忠于你，那就不要通过他们的竞争对手——大型销售商来销售你的产品。”

拜拉问：“还有什么吗？”

精灵笑着说：“有，就是‘**让我看到钱**’。分销商卖你的产品赚到的钱越多，他们对你的关注也就越多。这就意味着你的工作就是要使你的产品对分销商的客户（即消费者）更具吸引力，也就是说，你必须要把营销工作做好。”

一个警告

拜拉开始对营销感觉舒服些了。他说：“这也不是很难，就像你说的，要先确立产品的差异化，然后围绕着它建立一个传播规划去吸引顾客，并且留住顾客，对不对？”

精灵紧紧盯着拜拉，向他提出了警告：“事情没那么简单。大多数成功的概念很难被识别出来，因为事先几乎看不出它们有希望获得很大成功。如果这些概念能够被识别出来的话，其他人可能早已经采用过了。阿尔伯特·加缪说过，‘伟大的思想会像鸽子一样悄然降临到这个世界。如果我们仔细聆听的话，可能会在世人的喧嚣声中听到轻微的振翅声，那就是生命和希望萌动的声音’。机会很难被发现，是因为它们看起来并不像机会，它们看起来简单且显而易见——更清淡的啤酒、更安全的汽车、玩具专卖店、用料更好的比萨饼。营销工作的职责是发现新理念并将其用语言描述出来，同时使其成为完善的营销战略，然后释放出它的能量。”

营销工作的
职责是发现新理
念并将其用语言
描述出来，同时
使其成为完善的
营销战略，然后
释放出它的能量。

“怎样才能识别成功的营销计划，并从中获得启发呢？”拜拉问。

“这是一个很好的问题。”精灵回答道，“照我说的去做——阅读每一期的《商业周刊》、《财富》、《福布斯》、《华尔街日报》。当这些杂志、报纸在撰述公司故事时会发表相关的分析，并列分析出方法，阅读这些成功或失败的故事会比阅读那些营销专著有用得多。”

话音刚落，屏幕又变得一片空白了。

第二天，拜拉把营销经理叫进办公室，请他坐下，然后提出了要求：“我不想听什么营销术语，我需要一个简单的解释——为了扩大销售，我们应该对每一种产品做些什么？把我当成一个在观看关于我们产品电影的顾客，向我陈述一下，故事的线索是什么，然后展示我们的计划——怎样让产品吸引到应有的客户。同时，不要忘记做一个如何留住顾客的计划。”

营销经理问道：“但是，这些计划的费用怎么安排？”

拜拉笑着回答：“我这里有一份‘四步计划’，它可以帮助我们估算出明年的花销。遵循这个计划，我们的预算会更明智。”

营销经理盯着这份计划，满脸惊讶。

精灵的智慧

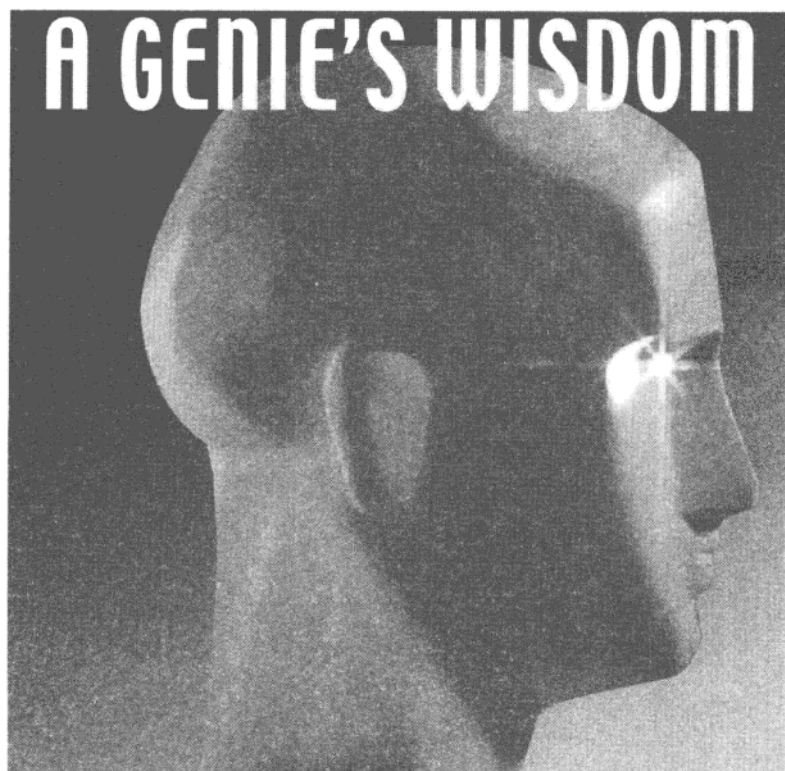
*Marketing is like making a movie
in which your product is the star.
A good movie will sell a lot of tickets.*

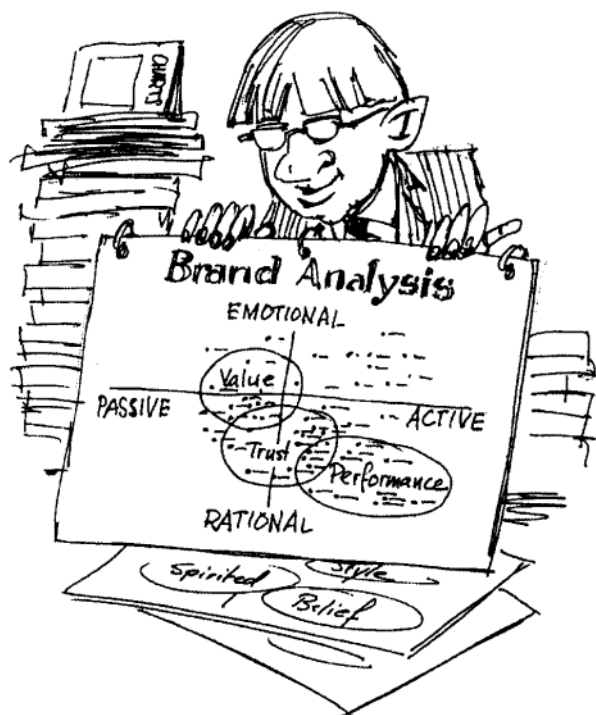
营销如同制作一部电影，你的产品
就是主角。好的电影才会有好的票房。

设计
PDG

第 3 章

建 立 品 牌





我们的品牌是理性而消极的，我们想让它变得感性而积极。



大概是为低估了拜拉的营销知识而感到尴尬，首席营销官召开了一个关于品牌战略的会议。他觉得自己能够给新老板留下深刻印象，同时也可以阐述品牌是如何建立和维护的。毕竟，这就是他的工作。

在会议进程中，拜拉开始觉得这些营销人员仿佛来自另一个国家（要么就是另一个星球）。他们辞藻华丽却含混不清，诸如精神、规范、勇气、性格、意识形态、信仰之类的词语在会议室里飘荡，看起来永远也不会着地。

当话题进行到“中度差异信息对高度差异信息”以及“鼓励与某一品牌捆绑的独特标牌”时，拜拉实在是听够了。他借口“有一个重要的电话”逃回了办公室，向精灵询问这些冗长而费解的词语到底都是关于什么的。

精灵的品牌智慧

当被问及品牌战略这一主题时，精灵笑着说：“它在营销学中被小题大做了。在最近一次关注这一主题时，我发现有关品牌或品牌战略的书已多达2 000多本。曾经只是产品或公司标志和名称的东西，现在却变成了一个近乎神秘的事物。现在它已经不仅仅是产品的名称了，

产品制造于
工厂，而品牌是
在心智中创建的。

它象征着独特的个性和特质。大量的顾问试图推销这样或那样的品牌战略体系，但我们要把这些全部忘掉，从头开始。正如沃尔特·兰多曾经说过的，‘产品制造于工厂，而品牌是在心智中创建的’。”

拜拉打断它，说：“那正是我一直在思考的问题。品牌名称不过是人们头脑中的一个词汇，只是一个首字母大写的专有名词而已。”

精灵答道：“你只说对了一部分。在美国政府注册的商标或品牌有近200万个之多。一个好名字对取得成功有很大帮助。”

精灵论品牌名称

精灵继续说：“由于品牌是在心智中创建的，所以，你所能做的最重要的营销决定，就是如何命名产品。名称是心智中的挂钩，上面挂满了小衣架，人们用这种方式存放品牌。一个易于记忆的好名称会是一个好的开端，而糟糕的名称则可能会引起很大的麻烦。”

拜拉打断他：“你能说出几个糟糕的名

字吗？”

精灵答道：“人们最容易犯的错误就是用首字母作为公司的名称，比如USG、NCA或是AMP。从你茫然的眼神中，我就知道你的心智中没有这些品牌。”

拜拉问：“这些公司的规模如何？”

精灵答道：“这些都是《财富》500强的大公司，但是完全由首字母构成的名称并不是真正的名称，这样的名称容易被人遗忘。如果公司将原有的好名称换成一个糟糕的名称，也会被人遗忘。英国皇家邮政集团改名为孔西尼亚公司，这是一个与邮政服务毫无关联的名称。过了15个月，在遭受了传媒无数的讽刺挖苦之后，它又改回了原来很响亮的名称——英国皇家邮政集团。这一错误决策使之损失了大量的时间、精力和金钱，实非明智之举！”

拜拉接着问：“什么样的名称才能成为一个伟大的品牌名称呢？”

精灵回答道：“最好的品牌名称是与产品的优势卖点相关联的，比如‘长命’就是一种耐用电池，‘一擦净’就是一种玻璃清洁剂，

最好的品牌名称是与产品的优势卖点相关联的。



而‘深度护理’是一种护肤乳。

另一个窍门就是使用听起来很美好的名称，比如‘关爱’沐浴香皂或‘特甜蜜’糖精，等等。在很多情况下，记忆是靠听觉形成的，因此你要回避那些听起来很奇怪的名称，像优耐陆、安捷伦或是齐乐格，而应该选择一些动听的名称，如悍马或讴歌。”

拜拉打断精灵，说：“好，我明白好的品牌名称是什么了，但品牌战略又是什么呢？”

精灵论品牌战略

品牌战略的目的是为产品或公司在你所属的领域建立差异化。

精灵回答：“品牌战略的目的是为产品或公司在你所属的领域建立差异化，像杰克·特劳特所说的——如果你没有差异化，你最好能够提供较低的价格。”

拜拉问：“这是大多数营销人员的标准工作流程吗？”

“是就好了，”精灵回答道，“一个叫哥白尼的调查公司调查了48类不同产品和服务的48对领先品牌，目的是测量品牌是否会变得越

来越相似。”

“结果怎样？”拜拉问。

“我不想拿一大堆数字来烦你，”精灵回答，“结果是，在所评估的48对产品中，有40对被认为是相似的。”

“为什么会发生这种情况呢？”拜拉问。

“有三个原因，”精灵说，“首先，品牌创建转向促销和打折；其次，广告由信息型日益转向娱乐型；最后，由于无法成功传播差异化，企业营销策略由品牌打造转向了价格控制。我告诉你，最先察觉到品牌具有相似性的是像沃尔玛和家得宝这样的大零售商，为了压低价格，它们会给你施加巨大的压力。如果购买者不愿为你的品牌支付更多的费用，你的品牌就会被放弃。”

拜拉插话道：“那企业该如何应对呢？”

精灵接着说：“关键是想办法表达你的差异化。如果你更快、更迷人、更安全或更新颖，就很容易做到这一点。但通常是你不得不去寻找其他一些非产品本身的特性，比如领导地位、消费者偏好和传统观念等。无论你选择了什么，你都要利用它们来为你的顾客创造利益。许多公司恰恰不能理解这一点，它们所推崇的只是空洞的、无意义的口号。迈克尔·波特说得对，‘竞争战略就是要建立差异化。’这就意味着要审慎选择一系列独特的

活动以体现独一无二的价值组合，战略的本质是要以行动来体现的，即选择不同于竞争对手的独特行动方式或开展与众不同的活动。否则，‘战略’就只能是经不起竞争考验的营销口号。”

拜拉插话道：“因此，品牌战略就是在潜在客户心智中建立品牌以及差异化概念。”

精灵表示赞成：“就是这样。”

拜拉颇为骄傲地说：“那确实很简单，像我这样的财务人员也能理解。”

精灵打断了他：“别急，我还没有告诉你品牌战略的难点呢？”

“是什么？”拜拉问。

“保持专注。”精灵答道。

精灵论专注

精灵继续说：“维护品牌和让其免受内部力量的摧毁往往比创建一个品牌更难。”

拜拉问：“为什么会这样呢？”

“基本上是由于你们这样的财务人员给管理层施加了压力。”精灵回答，“为了实现你们所要求达到的数字指

标，人们开始做一些有损品牌的事。”

“比如说呢？”拜拉问。

精灵说：“为了获得更多的业务，组织失去了焦点，不再聚焦自己的独特之处。它们进行侵蚀核心品牌的活动，追求本不应追求的业务。例如，万宝路试图销售薄荷香烟，凯迪拉克试图销售小型凯迪拉克汽车，保时捷试图销售运动型多动能汽车，等等。有时它们还会创建子品牌，希望能将它们新的努力成果合理化，例如，假日酒店的子品牌皇冠大酒店。但顾客感觉皇冠大酒店似乎有些贵，不符合假日酒店在人们心智中物美价廉的定位。”

拜拉插嘴道：“我理解低端品牌打入高端市场所存在的问题，但是如果情况相反的话，结果又会怎样呢？”

精灵回答道：“沃特福特水晶试图通过销售侯爵水晶打入低端市场，其实，这种廉价水晶做得越成功，对昂贵的沃特福特品牌的损害也就越大。品牌是一种承诺，它建立了产品所必须实现的预期。”

品牌是一种
承诺，它建立了
产品所必须实现
的预期。

拜拉又有了新问题：“单一品牌能否以多种形式或样式来销售？”

精灵答道：“当然，只要不同的形式或式样不偏离品牌精髓，不削弱其差异化概念就行。如果沃尔沃是看上去像坦克一样安全的汽车，那么敞篷的沃尔沃在消费者心智中就是不合理的；如果耐克是给世界顶级运动员穿的，那么耐克牌高尔夫球就没有存在的意义——因为耐克高尔夫球根本没法穿。大多数人觉得好的高尔夫球应该是老虎伍兹所使用的高尔夫球，而不是耐克牌高尔夫球，因而老虎伍兹牌高尔夫球要比耐克牌高尔夫球好卖得多。”

拜拉对人们采用的明显愚不可及的做法表示震惊，他问：“这是怎么回事？我非常赞同这些例子，但为什么还会有人做出这样的决策呢？”

精灵论贪婪

“问题在于，”精灵回答道，“贪婪。一般来说，新上任的管理者往往受到华尔街的鼓动，会将品牌过分延伸，丽兹-卡尔顿豪华酒店这一品牌就是这样。”

拜拉感到奇怪，问：“发生了什么事？”

精灵解释说：“万豪公司拥有这个品牌，但不拥有酒店，它代表投资者管理酒店，以一定百分比的收益和其他费用作为回报。”

拜拉的财务大脑迅速捕捉到了这一点：“你是说，即使酒店不赚钱，万豪公司也能赚钱？”

精灵表示赞同：“对，因此万豪公司的动机就是开办尽可能多的饭店，甚至开在一些并不繁华的地方。渐渐地，丽兹酒店肯定就不再高贵了。”

拜拉又问：“那么该怎样做才能避免丧失品牌焦点，防止对品牌的破坏呢？”

精灵把头探出了电脑，说：“舍弃。有时候舍弃一些东西对你的业务会有好处。如果你对较长一段时期的产品种类目录进行研究，你就会发现过多地增加品种只会削弱增长速度，而不会对增长有任何帮助。增加的品种越多，基本的差异化概念被损伤的风险也就越大。舍弃有三方面，请做一下笔记。”

拜拉抓起一支铅笔：“好吧，都是些什么呢？”

精灵继续说道：“首先是产品舍弃，也就是说要将精力集中在一种产品上。例如，金霸王专营碱性电池，肯德基专营鸡肉食品，西南航空公司专门从事短途航空旅行。顺便提一下，西南航空公司的赫伯·凯莱赫是我的

一位优秀学生。

其次是特性舍弃，也就是说要将精力集中在一种产品特性上。例如，沃尔沃强调其产品的安全性，戴尔强调直销，棒！约翰比萨强调好的原料。你的产品可能会拥有多种特性，但你传递的信息一定要集中在产品的核心特性上。

最后是目标市场舍弃，也就是说要将精力集中在某一品类的一个目标细分市场上，这样，你才有能力成为该细分市场备受青睐的产品。例如，得伟专营专业工具，百事主要面向年轻一代，雪佛兰的一款跑车考维特主要针对追求年轻的一代……如果你同时追寻其他的细分市场，你就可能会失去原有的顾客。”

品牌战略就是将特定品牌连同其差异化根植于顾客的心智中。诀窍就是把精力集中于品牌的核心特征上，而不是过于贪婪。

拜拉放下笔，说：“我想我明白了，品牌战略就是将特定品牌连同其差异化根植于顾客的心智中。诀窍就是把精力集中于品牌的核心特征上，而不是过于贪婪。”

精灵笑着说：“我相信你的确已经理解了。现在你需要做的是确保你的员工也明白这些道理。”

屏幕变暗了。

随之而至的备忘录

第二天，拜拉给公司的营销总监和产品经理发去了题为“品牌意味着什么”的备忘录。在备忘录中，他记录了与一位国际营销专家谈话的内容。他指示，今后这份备忘录的内容将成为国际联合机器公司的品牌战略，任何与这些指导方针相左的意见都应该让他知道。不用说，许多人都感到奇怪——这位高明的营销专家到底是谁？

他们永远也不会知道。



精灵的智慧

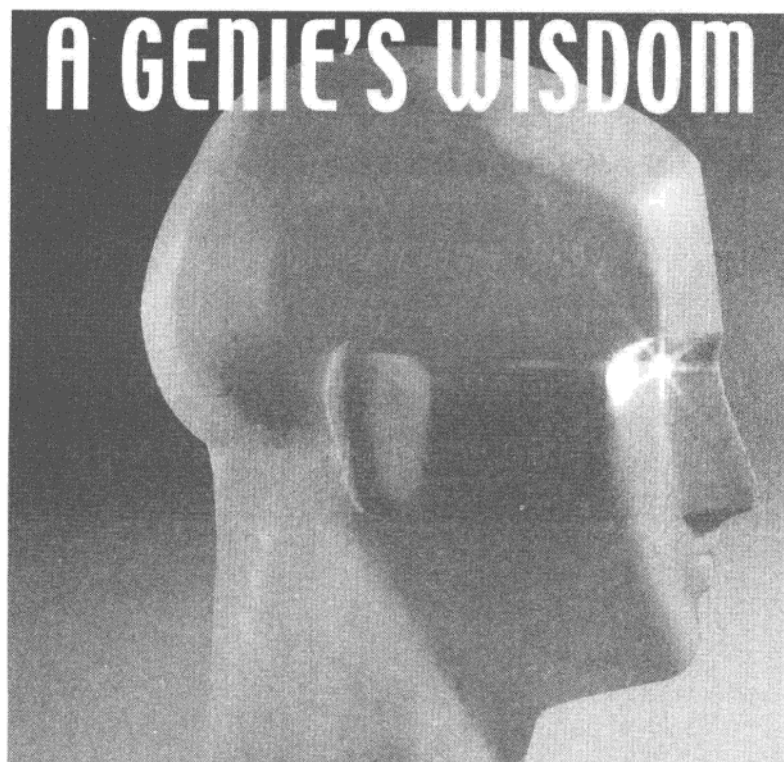
Branding is all about differentiating your product or company in the mind of your customer.

建立品牌，即在顾客的心智中实现
产品和公司的差异化。

设计学
PDG

第 4 章

我的产品战略应该是什么





我们要将品牌资产延伸到市场的每一个角落和缝隙里去。

拜拉发觉自己处于审核与批复新产品创意的持续压力之下。每一种新产品开发的介绍都承诺该产品会带来意想不到的巨大成功，其中不乏新颖的创意，有些创意是根据现有产品衍生而来的，而有的创意则根本就是对竞争对手推出的产品的回应。这一切让他感到困惑，因为他缺乏某种评估这些创意的模式或者框架。

拜拉曾经读到过，90%的新产品都会失败。每当有人要他批复新产品创意时，他总会想起这条规律。

拜拉觉得需要向精灵请教一下产品战略方面的问题——如何制定产品战略？

精灵的产品智慧

“这是一个很好的问题。”精灵夸奖道，“对我来说，很少有人问这样的问题，因为人们通常认为，只要有足够的钱，他们就能做任何事情。”

“为什么会这样？”拜拉问道。

“我把这称为‘修补现象’。”精灵接着说，“在我为商业人士提供咨询的这些年里，我从没有见过哪一位营销人士在接到一项新的任务，调查一番后，说‘情况看起来相当棒，咱们不必再改动’。

当一家公司的办公室挤满营销人员，他们肯定会对品牌不停地修修补补。这样一来，他们就不会感到无聊了。接下来你就会发现一些非常糟糕的新产品，比如蓝色普莱尔洗发水、清凉百事或是麦当劳比萨饼。遗憾的是，这些公司的内部人员所认为的‘改进’只会在潜在顾客心智中造成混乱。

让我告诉你一种评估产品的好方法，用一句容易记住的话说就是，‘第一第二或者新东西’。”

精灵论第一

你所需要的是第一或者第二的品牌，或者是一个全新的子品类品牌。

精灵接着说：“你需要的是第一或者第二的品牌，或者是一个全新的子品类品牌。我来解释一下，营销的基本问题是开创一个新品类，让自己成为其中的领导者。这就是领先原理：第一胜过更好。相比说服人们相信你拥有比先前产品更好的产品，第一个进入心智要容易得多。在每个品类中，领先品牌几乎都是第一个进入潜在顾客心智的品牌，如经营汽车租

赁的赫兹、电脑业中的IBM、软饮料行业的可口可乐和咖啡连锁业中的星巴克。

第一品牌往往会保持其领先优势，原因之一是它的名字常常会变成该品类的代名词，如思高胶带、邦迪创可贴、戈尔特斯面料、万能胶、舒洁纸巾以及棉签等。

原因之二是，强大的领导者会用更好的概念或新一代产品进行自我攻击。剃须刀领域的吉列就非常擅长这一方法。每隔一两年，吉列就会进行一次更新换代——Trac II、Atra、Sensor和现在的Mach3。这就是竞争对手永远无法超越吉列的原因，也是吉列能始终保持65%的市场份额的秘诀。

因此，如果有人给出了一个可能会成为某一新品类中领导者的产品创意，你可以毫不犹豫地批准它。”

拜拉打断精灵，说：“但如果有人已经占据了第一的位置，又该怎么办？”

如果有人给出了一个可能会成为某一新品类中领导者的产品创意，你可以毫不犹豫地批准它。

精灵论第二

如果你保持强有力的替代战略，你也可以成为非常成功的第二产品。

“一个产品总是有很大的机会成为第一品牌的替代品。”精灵回答说，“但是要注意，仅提供与头号品牌相同的东西不可能成为成功的替代品，你必须用改进产品或是针对不同的细分市场或顾客群的产品来攻击头号产品。如可口可乐是针对年纪稍大一些的人的，百事可乐则是针对年轻人的。如果你保持强有力的替代战略，你也可以成为非常成功的第二产品。”

拜拉插话道：“那么一个品类中的第三、第四产品又会怎么样呢？”

精灵的话音里有点儿不耐烦：“我都说过了要当第一或者第二。如果你是第三，你的前景就不容乐观了；如果你是第四，这会是致命的。如果你怀疑第一或第二的力量，那就看看杰克·韦尔奇把这个概念应用在通用电气公司上所获得的成功吧。”

“你是怎样帮助杰克·韦尔奇的？”拜拉问。

精灵回答道：“他是一个化学工程师，对

营销一窍不通。有一天，我给他解释了二元法则。”

“什么是二元法则？”拜拉问。

“长期来看，每一个市场都是两马并驾的竞赛场。”
精灵回答说，“在电池行业是永备和金霸王，胶卷业是柯达和富士，漱口水领域是李施德林和Scope，汉堡类是麦当劳和汉堡王，运动鞋是耐克和锐步，牙膏是高露洁和佳洁士……

如果你长期观察市场，你就会发现，每一场战争最终通常都是两个主要竞争者之间史诗般的斗争——一方是旧有的可靠品牌，另一方是后起之秀。杰克听从了我的建议，要求他的员工在品类中做到第一第二。如果不是，他就会出售那些业务。”

拜拉插话道：“因此，第一步是要让我们的人在制定产品计划时考虑第一或者第二的品牌。但是如果这样的优势已经被占据，那又该怎么办呢？”

精灵论新东西

“谈到这里，事情就变得有趣了。”精灵说，“创建一个新品类是一项很大的工程，但是一旦品类形成，你就有机会创建子品类了，营销专家称之为‘细分市场’。嘉



信理财公司选择‘成为折扣经纪人’，在经纪人品类做到了这一点；戴尔利用电话和现在的互联网直销电脑，在竞争激烈的个人电脑行业做到了这一点；西南航空公司第一个经营国内短途航线，在航空业做到了这一点。这一观点与传统的、以品牌为导向的营销思路是相反的。怎样才能让人们更喜欢我的品牌呢？忘掉品牌，先来考虑品类吧！每当谈及品牌的时候，潜在顾客总是摆出防御姿态，因为人人都说自己的品牌更好。但是提到品类时，潜在客户就会持开放的心态，大家都会对新产品感兴趣，但很少有人对更好的产品感兴趣。”

精灵论品牌延伸

拜拉打断精灵的话，说：“但是有很多新的创意是在现有产品的基础上衍生出来的，这样的产品还适用于你所说的‘新’的定义吗？”

精灵的头探出电脑，严厉地说：“这些就是‘品牌延伸’，你应该像对瘟疫一样避开它！”

“品牌延伸错在哪里？”拜拉问，“好像每个人都在这么做呀。”

精灵答道：“这个我知道，但是我们要提醒与我们合

作的公司不要落入那个陷阱。关于这一主题的不同看法主要源于认知的不同。公司是从经济角度来审视品牌的，为了获得成本效益和行业认可，它们非常愿意将只代表一种产品或概念的高度聚焦的品牌，转变成代表两三种或者更多的产品或概念的毫无聚焦的品牌。

我们精灵是从心理学角度来看待品牌延伸问题的。品牌延伸出来的产品种类越多，心智就越容易失去焦点。渐渐地，像雪佛兰这样的品牌就毫无所指了。”

拜拉还希望继续探讨这一话题：“难道就没有成功的例子吗？”

精灵回答说：“以相同产品概念的不同表现形式为例，如宝马7系、5系以及3系或SUV等。不错，它们都是驾驶工具，但是如果从长远来看，你就会发现这样的品牌延伸不会带来任何好的结果。我曾经看过一项相关研究，该研究比较了84种新的快速消费品在6年后的存活率，发现品牌延伸的幸存比例与新品牌的幸存比例没有多大差异。这一研究表明，品牌延伸与新产品创建相比，几乎没有任何优势可言。”



拜拉的总结

“因此，”拜拉说，“在开发新产品方面，我应该首先考虑建立领导品牌。如果我们是第一品牌，则要确保我们的人用更新、更好的产品不断挑战自己。”

精灵赞同道：“完全正确。”

拜拉接着说：“其次，如果我们不是领导者，我应该确保我们处于第二位的品牌致力于攻击领导品牌，并成为**一个强有力的替代品。**”

精灵回答道：“非常正确。”

“最后，既有品牌的新产品应着眼于成为子品类的领导者，关注细分市场。我应该不惜一切代价避免跟风和品牌延伸。”

精灵再次表示赞同：“对！照此行事，你的新产品会获得巨大的成功。”

屏幕白光一闪，精灵消失了。

拜拉的重整计划

在接下来的几天里，拜拉重新审阅了所有部门的产品计划。在一次会议上，他要求公司生产新一代产品以



确保他们的领导地位。拜拉指出：“我们不能等待竞争对手去做这件事。”

在另一次会议中，他没有发现足够多的、能够挑战领导者的产品战略。他对大家说：“我们总被认为是别人的替代品，我们为什么是替代品呢？”几乎在每一次会议上，拜拉都会否决所有的品牌延伸提议。他声明他需要更多关于细分市场或子品牌的想法，并要求减少跟风式思考。这让全体人员感到吃惊。

当经理们结束最后一次会议时，有人在问：“那个神秘人是谁？”



精灵的智慧

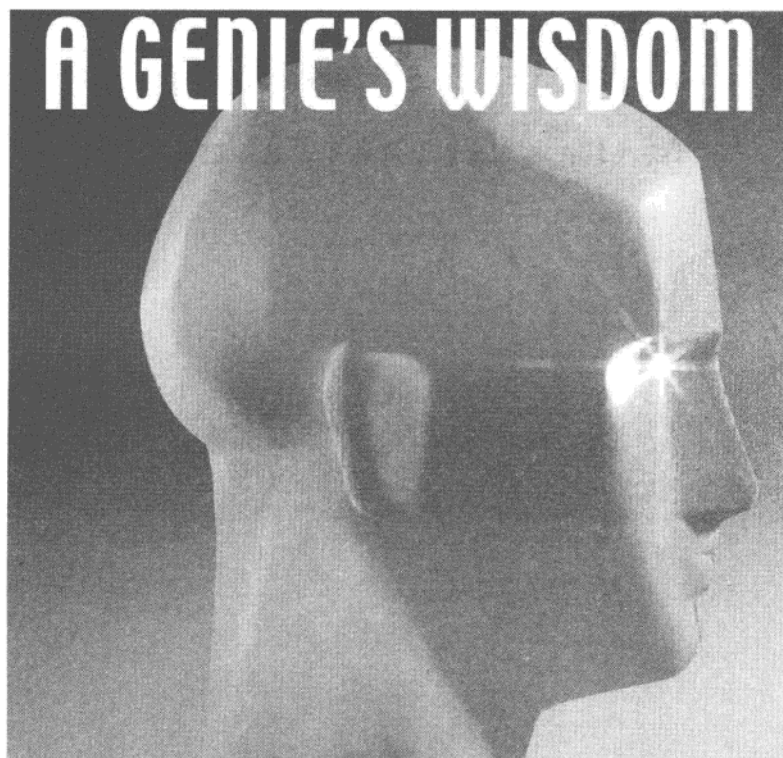
*Winning products are number one or
number two in a category.
Or they should start a new subcategory.*

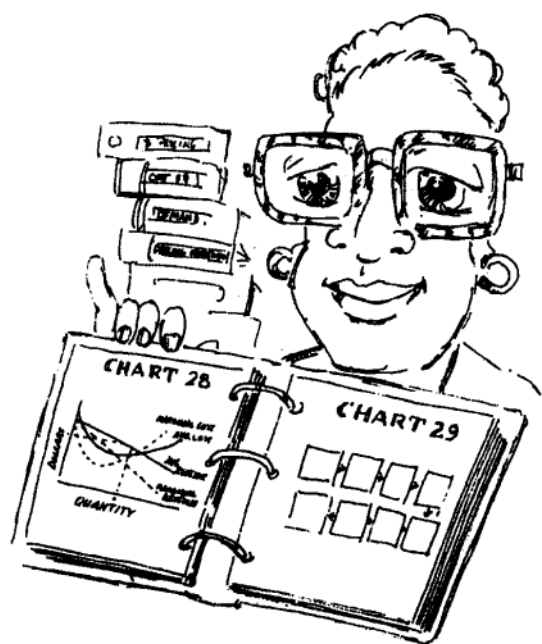
成功的产品应该在品类中数一数二。
否则，你就必须开创一个新的子品类。



第 5 章

如何正确定价





只要我们把这些图表搞清楚了，就知道价格了。

拜拉渐渐留意到一件事情，那就是在他所参加的每一次营销会议或者财务会议中，“价格总是在摇晃着它那丑陋的脑袋”。似乎在每一次转折中，都有一个个竞争者试图以低价格来攫取国际联合机器公司的业务。在每一次会议中都有人谈论需要降价或寻找其他途径以保持竞争力。

每当拜拉希望深入了解如何制定价格时，他就会被灌输一大堆诸如边际成本、平均成本、需求、成本和利润的关系之类的术语和问题。当讨论进行到一个叫做“价格时间定制与绑定”的概念时，他逃离了会场去拜访精灵，他需要一些简单的指导原则帮助他理解这些东西。

精灵的价格智慧

“价格自人们从事商业活动开始就是一个大问题。”精灵说，“事实上，我所听过的对价格的最好定义出自公元前1世纪的罗马作家普布利柳斯·西鲁斯，他写过‘一件东西的价值就是购买者愿意为它支付的价格’。”

拜拉插话说：“我需要比这更多的帮助。”

精灵接着说道：“这只是价格的初始定义，不同的是

今天存在着异常激烈的竞争和无穷无尽的选择，这些都是在普布利柳斯时代所不存在的。现在，实际定价要以竞争对手为主要考量因素。”

拜拉又一次插话说：“我明白这一点，但是我需要你给我和团队一些指导原则。”

“我这就要说到了。”精灵说，“请拿出纸和笔，我给你提供一些指导原则。”

精灵的指导原则

精灵阐述道：“首先，你必须保证产品价格合理。市场确立后，行业定价水平会很快被市场接受，正如我们的罗马朋友所说的‘购买者愿意为它支付的价格’已确定了。如果你的产品价格过高，就会招致风险。你的顾客会开始对自己付太多的钱产生质疑，这会为竞争对手夺走你的业务大开方便之门。

其次，人们愿意为可感知的价值多付些钱。如果你的定价合理，只要顾客感到物有所值，他们还是会选择价格更高一点的‘包间席位’。

塔吉特就是最好的例子。尽管它是在同对所有大经销商都具杀伤力的大品牌沃尔玛竞争，然而，由于利用

了设计师品牌，人们觉得它是‘有品位的大众商品’。也就是说，你虽然多花了一点钱，但是你买到了更加优质的商品，又不会像在大型百货商店或专卖店中那样昂贵。凯玛特曾试图通过‘蓝光特卖’低价策略与沃尔玛直接抗衡，不幸的是，‘每日低价’每次都会击败‘蓝光特卖’。这说明了另一条价格策略，那就是‘高质量产品理应价格更高’。

人们愿意为更好的产品花费更多，但高质量要在某种程度上明显可见。如果我要花较多的钱买一件北极星牌夹克，并且衣服上有‘保你干爽’的防水标签，我会更乐意购买。一块贵重的劳力士手表看起来应该结实而坚固，但是有很多价钱只及劳力士手表几分之一的手表，看起来也是结实而坚固的。这就要提到下面一点了。

高价位产品应该彰显声望。如果我花5 000美元买了一块劳力士手表，我就希望邻居和朋友都知道我戴着一块劳力士手表，这样他们就知道我很成功。昂贵的汽车也是如此。虽然人们可能从来都不承认，但他们花5万美元买一辆汽车，往往就是为了给朋友或邻居留下深刻的印象。高价格能说明什么呢？它说明产品的价值很高。从本质上说，昂贵的价格已成为产品本身所固有的优势。雷克萨斯比英菲尼迪售出了更多的汽车，因为雷克萨斯

的品牌被赋予了更高的声望。但是要谨慎寻找高价的理由。雷克萨斯强调‘完美’，劳力士强调‘每块手表花费一年时间制造’。人们购买提供声望的品牌时，需要为多花的钱找个理由。

此外，新的进入者往往会利用价格做诱饵闯入某一领域。如果竞争者强大且地位稳固，新的竞争者通常会采用低价战略。不能任由它们建立强大的网络，你应该尽快找到一种方法来反击它们的价格战。这就是下面要说的一条指导原则——‘高价格和高利润吸引竞争对手’。

一旦竞争对手嗅到你的成功，它们就会蜂拥而至，想要分一杯羹。聪明的公司是不会高价牟利的，它们会保持低价，以求最终控制市场并使新的竞争者丧失信心。在这方面，我最优秀的学生是比尔·盖茨。为了保持主导地位或排挤竞争对手，微软公司的软件几乎是白送的。但问题是他把所有的竞争对手排挤得太厉害了，以至于政府介入了营销过程。这不是好现象，因为无论成功或是失败，你将因法律付出很大代价。花费在法律上的时间和精力，要是能花费在产品开发和营销战略上就更好了。

另一个重要的指导原则是，很难以低价获胜。将自

已定位于高价产品是一回事，利用‘低价’战略则是另一回事。几乎没有公司能靠低价取胜。这是因为所有的竞争者手中都有一支笔，它们能在任何时候标低价格，这样你的竞争优势就消失了。正如迈克尔·波特所说的：‘如果其他竞争者也可以像你一样降价，那么降价通常并非明智之举。’

最后，价格会下降。随着生产量的增加、货币贬值以及竞争的加剧，旧有的规则发生了变化，价格会呈下降趋势，尤其是在商品品类上。这就需要一个新的战略，比如以独特的方式来增加价值，或寻找独特的方式来降低成本。”

拜拉停止做笔记，问道：“当你处于一个生产过剩的货品品类中时，你会怎么做？”

精灵回答道：“给你讲一个故事吧。”

扭转美铝公司的局面

精灵继续说道：“你知道的，美铝公司曾被国外竞争搞得焦头烂额。当时，像铝镁这样的产品在美国被认为是无利可图的。因此，公司管理层忙于在铝产品之外实施多元化。我们精灵知道那样做不会奏效。美铝公司所

从事的是铝制造，这才是它们的专长所在。”精灵露出笑容，继续说：“但是，1988年来了一个新CEO。他之前在美国政府供事，对铝业和营销一无所知。也正是出于这个原因，我们才找到机会去帮助他。”

拜拉打断他：“你是说保罗·奥尼尔——我们现在的财政部长吗？”

“就是他。”精灵说，“他做财政部长没有什么突出表现，但他却是一位相当不错的首席执行官。”

拜拉略感惊讶地问：“你的意思是说，你也指导过他？”

“为什么你会这么吃惊呢？”精灵反问道，“他也需要帮助，并且我们也看到美铝公司是一个有巨大转机的投资项目。”

“那么你为他的营销问题提供了怎样的建议？”拜拉问。

“噢，我们建议他采取一套简单的流程，直抵所有营销问题的核心部分，尤其是在价格成为一个大问题的时候。”

现实过程

精灵接着说：“首先，我们必须让他面对现实，因为

那就是营销的根本。有人认为营销的关键就是要做得更努力、变得更聪明或者是确定目标，这是错误的。在美铝公司案例中，它们面对的是‘如何去说服人们购买更多的铝’这一现实问题，因此它们必须找到解决这一问题的办法。”

精灵继续说道：“其次，它们必须正视竞争，认识到它们有很多强大的竞争对手。”

“这些能告诉奥尼尔什么呢？”拜拉问道。

“这些能告诉他，面对如此众多的竞争对手，他不能提高产品价格。”精灵回答，“明白了这一基本的生存事实，他就必须考虑‘怎样做才能销售铝产品并从中获利’。”

拜拉快速问道：“那么奥尼尔的决定是什么？”

精灵探出电脑，轻声说：“答案很简单，美铝公司必须通过提高工人生产效率来降低成本。”

“这还用说，”拜拉反击道，“连我都知道。”

“出彩的是，当奥尼尔认真检查生产效率问题的时候，他注意到，‘安全’是一个很大的成本因素，特别是对于工人在熔化的金属和‘吃人’机器旁工作的行业。”精灵接着说，“他采取的成功措施是使美铝公司具备这一行业中最安全的工作环境，这就让工人相信‘公司实际上是

关心他们的’。一旦工人被说服，生产效率就提高了。提高生产率是商品市场中最佳的运营方式。”

结果

拜拉情不自禁地谈起了数字：“实际上，这能产生喜人的数字吧？”

精灵笑着说：“听听这些数字怎么样？12年里，美铝公司在全球的市场份额翻了一番，工人数量增加了1倍多。1993年，美铝公司的利润为480万美元，截至2000年，利润已经上升到15亿美元。这种摆脱价格问题的方法如何？”

制定价格的关键是弄清楚顾客愿意为你的差异化或附加价值支付多少。

拜拉总结了一下他所学到的东西，说：“因此，制定价格的关键是弄清楚顾客愿意为你的差异化或附加价值支付多少。”

“对。”精灵说，“但是要记住一件事，人们只是愿意多支付一点而不是很多，你必须把你的价格水平保持在合理范围之内。”

屏幕暗了下来。

拜拉发布了指导原则

第二天，拜拉将他的笔记重新誊写，并将它作为公司内部的备忘录发给参与产品定价的每一位员工。

在接下来的会议中，拜拉很少听到有关降价的提议了，“关于如何实现差异化和在定价因素上增加价值”的提议多了起来。他倍感兴奋。拜拉心里明白，这一做法有助于公司赢利，并会增加他在现有职位上站稳脚跟的机会。



精灵的智慧

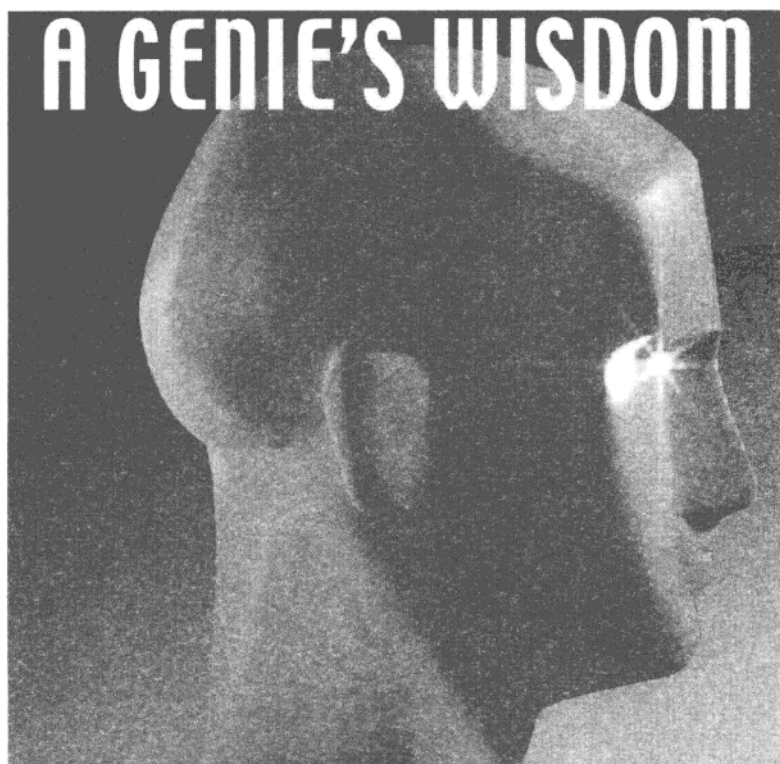
*A price is what a customer will pay for your
point of difference and what your
competitors will let you charge.*

价格是顾客愿意为你的差异化支付、
竞争对手允许你索要的金额。



第 6 章

增长有限度吗





涉及股票，销售增长总是越多越好，而持续增长是最好的。

拜拉与华尔街分析师们召开了第一次电话会议。在成为首席执行官以前，他花费了大量时间为前任首席执行官计算数据。但是现在，他忙于回答如何提升各类产品线的问题。我们都知道，“增长”是所有华尔街金融分析师想要的，如果没有利润增长，或是没有新产品打入市场，他们的语气中就会充满失望和冷漠。如果讨论中出现了“下降”或“减少”等词语，你会感觉到这些分析师急于建议人们抛掉股票。

拜拉越是对每条产品线的潜力充满热情，就越是怀疑实现预期的可能，怀疑这一切是否必须保持增长势头。“为了实现增长，我们有没有采取不当的措施？”“增长有没有限度？”这些问题听起来像是可以求教于精灵的问题。

精灵的增长智慧

“你最好相信增长的确存在限度。”精灵叫道，“米尔顿·弗里德曼说得非常好，‘我们没有迫切增长的需要，倒是有迫切增长的欲望’。

大多数糟糕的营销战略是受这种增长欲望驱动的，这种增长欲望则受华尔街驱动，而华尔街是受贪婪驱动

的。首席执行官追求增长率以保住位子，提高声望，增加薪金。”

“给我举个例子。”拜拉有些怀疑。

“好吧。”精灵说，“思科公司，这个华尔街的宠儿，在一年内就损失了88%的市值。它拥有良好的电脑系统，能够让营销人员跟踪产品在未来的供给与需求状况。但这基于一个重要假设：增长。经过40个季度的持续增长，它认为增长已是既定事实。一向乐观的首席执行官约翰·钱伯斯预言他们会以50%的年增长率持续增长，但那时的互联网设备市场正趋于崩溃。4个月以后，思科不得不承认自己已在过剩的存货上损失了25亿美元。无止境的增长也到此结束了。”

精灵探出头，盯住拜拉说：“如果你靠数字生存，你就会毁在这些数字上。作为一个财务出身的人，你可能会觉得这难以置信，但事实就是如此。

另一个问题是，公司总是试图生产适合所有人的所有东西。这种增长策略将本应集中于主要业务上的资源浪费在了毫无意义的次要战役上。如果聚焦一项业务，做决定就简单多了。”

“你有没有听说过反对增长的首席执行官？”拜拉问。

“那你有没有听说过速银这个牌子？”精灵问。

“没有。”拜拉答道。

“这并不奇怪，因为你不是冲浪爱好者。”精灵笑着说，“它是冲滑板运动服装的一大品牌，已经持续火爆了好多年，或者应该说是‘酷’了很多年。丹尼·夸克是这个品牌的创始人之一，他说，对于大公司在所有东西上都贴上自己标签的做法，他不感兴趣，他的观点是，‘大’是‘酷’的敌人。”

不要专注股票

“问题是，管理层更多关注的往往是股票价格而非市场。”精灵接着说，“许多公司都有股票期权计划，这会滋生不负责任的贪婪文化。这通常又会导致短期思维，诱发破坏长期营销计划的短期行为。”

“让我们来看看20世纪90年代发生在美国金融市场佼佼者身上的事情：泰科国际的丹尼斯·科兹洛斯基大肆收购；安然公司的肯尼斯·雷认为从没有看到过自己不满意的表外交易；环球电讯公司的盖瑞·温尼克如果还有钱，仍会执著地建设电信网络——这三个好卖弄的家伙让公司市值在短短数月内下降了近2 000亿美元。”精

灵说道。

拜拉无以辩驳：“那就像看着股价从悬崖上跌下来一样。那么，谁又是你的反华尔街英雄呢？”

精灵回答：“我的一位好学生是金佰利公司的达尔文·史密斯。他发现，与华尔街的金融分析师一起制订的年度计划会让人们关注于短期利益。因此，他不再那样做了。他拒绝接听分析师寻证年度预测的电话。他将公司的焦点由研究报告转向了品牌建设。这需要有比较长远的眼光。”

拜拉打断精灵的话：“等一下，你帮助我不是为了让我们的股票表现更好，以使你们的精灵基金增值吗？如果我疏远华尔街，你在国际联合机器公司的投资就会付诸东流了。”

“我们不是短期购买者，”精灵反击道，“我们是长线投资者，沃伦·巴菲特型的投资者会鼓励你做好市场工作。而拥有作为工资一部分的股票期权的经理却是季度导向型的。我们精灵看的是产品销售情况，而非股票销售情况。只有当我们认为你开始在市场上犯错时，我们才会抛售股票。我一直与美国在线的史蒂夫·凯斯合作，直到他不顾我的反对购买了时代公司。我一点也不看好这项并购，因此我建议将精灵基金抛掉。‘协同效益’是

毫无意义的。”

拜拉想了一会儿，说：“那么，提升品牌的基本原则是什么？什么时候可以超越基本业务？你如何把握那个限度？”

专注主业

“首先，也是最重要的一点是，”精灵回答道，“不要偏离基本业务太远。常言道，不要舍本求末。”

不要偏离基本业务太远。

拜拉问：“但是，如果你在核心业务上已经感到精疲力竭时，该怎么办呢？难道你就不能转向其他业务吗？”

精灵点点头，“当然可以，但是你必须要在原有业务的基础上发展，这样你就可以利用你的信任状和专业知识了。”

“但是，如果为了扩大业务认知度，向顾客提供更多相关产品或服务呢？”拜拉问道。

精灵回答道：“当然，如果你生产工具，那你可以发明新式工具。或者，如果是施乐，它可以发明新的复印方法。但是你得小心，这

在原有业务的基础上发展，这样你就可以利用你的信任状和专业知识了。

种思维容易让你掉进满足所有人需求的陷阱。”

“给我举个例子。”拜拉问道。

“以广告业为例，”精灵回答道，“曾经，广告业是由李奥·贝纳、大卫·奥格威和比尔·伯恩巴克等广告大师经营的。如今，这个行业由广告巨人奥姆尼康的CEO庄任这样的人经营。他甚至不是广告专家。他之前是安达信的会计人员，他的兴趣不是广告而是增长。他在收购客户需要的所有业务。在过去的2年中，为了让奥姆尼康保持增长，他收购了73家公司。”

“这样不好吗？”拜拉问。

“如果你的业务是为了取得好的财务结果，而不是为了提供好的产品或服务，那你就有麻烦了。”精灵警告他说。

品牌的生产以人们对其的认知为基础，一味地迫于华尔街的压力，无视品牌的特性，盲目地扩张业务，只会给你带来麻烦。

专注认知

“在新方向的选择方面，该如何做决策呢？”拜拉问。

精灵回答道，“品牌的生产以人们对其的认知为基础，一味地迫于华尔街的压力，无视

品牌的特性，盲目地扩张业务，只会给你带来麻烦。让我给你讲讲德国同一行业两家公司的故事，你就能更好地理解我所说的了。你可以称这个故事为《双车记》。”

“我一向很喜欢德国汽车，”精灵说，“于是我打算看看是否能在营销方面帮助奔驰或者宝马。这两家公司都生产名牌汽车，只有一家营销做得很出色。”

拜拉插话道：“让我猜猜，你选择的一定是超级驾驶机器——宝马！”

“对极了。”精灵说，“梅赛德斯的董事长于尔根·施伦普不听劝告，他自信必须将豪华品牌和大众品牌混合起来，以共享零部件，节约开发成本，从而保持竞争力。因此，有了‘戴姆勒-克莱斯勒’，结果搞得一团糟。斯图加特的工程师从来就看不上底特律的工程师，因此他们根本无法融洽地合作。”

拜拉打断了他：“媒体上有很多负面评论，我原以为他是愿意接受帮助的。”

精灵笑着说：“他需要的帮助就是改组管理层，并任用他的新婚妻子为主要副手。”

拜拉问：“但是他仍然拥有工艺精湛的汽车出售，不是吗？”

精灵反驳道：“就连他的这些汽车也受到了打击。因

为在汽车质量调查中，奔驰的汽车质量不仅被日本汽车赶超，而且还落后于美洲豹、林肯和凯迪拉克。”

“这可真令人尴尬。”拜拉说道。

“宝马则恰恰相反，”精灵接着说，“它们始终聚焦高价车，认为生产大众汽车会损害对宝马豪华品牌的认知。”

“你在与它们合作吗？”拜拉问道。

精灵回答：“我一直在与乔希姆·米尔伯格合作。但是目前我在帮助宝马的另一位首席财务官，他即将成为下一任首席执行官，就是赫穆特·庞克。在最近一次的新闻发布会上，他声明，如果你是豪华车，就必须聚焦豪华车。听到这些后，我们当即购买了更多宝马的股票。我知道他是个懂行的人。”

拜拉插话说：“它们的数字如何？”

“很高兴你问到这个。当戴姆勒-克莱斯勒损失了6.62亿欧元的时候，宝马的净收入上涨了50%，达到了18.7亿欧元。这是一个关注品牌认知的经典案例。”精灵回答道。

面对现实

“我怎样才能避免陷入增长陷阱呢？”拜拉问。

“简单地说，在制订计划和做出承诺时要尊重现实。记住，竞争者总在试图攫取你的业务。罗伯特·布鲁纳就曾写道：‘经理必须接受商业很诡异这个事实。机会与危险可能是出人意料的。优秀的经理人相信现实而非幻想。’”

拜拉打断精灵的话，“但是你必须设定目标以激励员工。我们不能说‘和去年做得一样好就行了’这样的话。”

精灵紧盯着拜拉，说道：“设定现实的目标，像弗兰克·泰普的精彩定义那样——‘在你伸手能及之外，在你力所能及之内’。”

精灵接着说：“你必须认识到，不可能就是不可能。你不能在营销计划中加入不现实的思想，你要找到利用已有认知销售更多产品的途径。例如，如果对你的潜在顾客有意义的话，你可以增加产品式样。宝马拥有一系列不同款式的车型，但是那些都是豪华汽车；保时捷以跑车闻名，试图销售一辆保时捷的休闲旅行车就显得毫无意义，销售带有四车门和后挡板的保时捷也是很愚蠢的。”

设定现实的目标，像弗兰克·泰普的精彩定义那样——“在你伸手能及之外，在你力所能及之内”。



拜拉插话说：“那么你是反对能够容纳广泛品类的所谓‘大品牌’了？”

精灵回答道：“你提供的产品越多，就越容易失去焦点，也就越难实现差异化。马克·吐温说得好，‘我无法为你提供成功的公式，但我能给你失败的公式，那就是，试图取悦每一个人’。”

拜拉的总结

“好吧。”拜拉说道，“让我总结一下。你要提升品牌，就必须围绕你的专长展开——要不断地问自己‘它对于你的顾客而言是否有意义’、‘它是否符合你的声誉或形象’。制订计划时你还必须非常实际，确定那是你能做到的。同时，你不能让华尔街为你制订计划。”

精灵笑着说：“你已经理解了这一点，但是你还必须有勇气坚持这种信念，尤其是在你与那些华尔街金融分析师进行下一次会议的时候。”

语音刚落，屏幕就关闭了。

拜拉思索了一阵子，然后将他的助理叫进来：“通知所有业务部门的负责人开会，确保财务部的负责人到会。”

新政策

“女士们，先生们，”拜拉开始说道，“我要公布国际联合机器公司的一项新的财务政策，就叫‘诚实政策’。今后，我只想看到现实的业务预测数据，我并不是说我不会追究糟糕的业绩，你们仍需要为此提供很好的解释，并提出解决问题的方法。然而，诚实高于一切，如果你不能解决问题就如实说。”

有人插话说：“但是我们对华尔街怎么说呢？”

拜拉答道：“我们对华尔街也应同样保持完全诚实的态度。经过了安然和环球电讯公司的那些风波之后，我认为美国的金融市场将会寻求事实而非炒作。如果别人不喜欢这样，那是他们的事，我们会按照自己的方式运作，而不是华尔街想要我们采取的方式。”

说完这些，拜拉离开了会议室。

财务经理转向他的助理，说道：“你能相信这是一个财务出身的人说的话吗？”



精灵的智慧

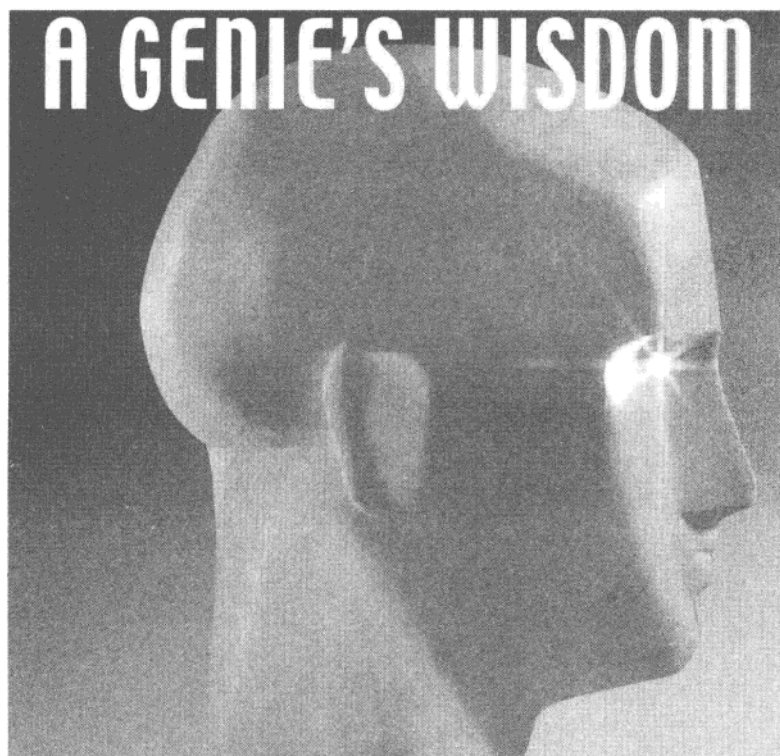
*Successful companies are never obsessed about growth.
They are obsessed about succeeding
in the marketplace.*

成功的公司从来不为增长而苦恼，
它们只为如何在市场中取得成功而
苦恼。

设计
PDG

第 7 章

什么是好的市场调研





这一技术能调查出人们无法告诉你的事情，因为这些事情连他们自己都不知道。

由于具有财务背景，拜拉喜欢研究产品预算，从中寻找出一些可以删减的项目。当他审阅下一年度的营销预算时，他发现“市场调研”一栏中的数字很大，在预算中占了相当可观的比例。他对此感到不解，于是召集市场调研人员开会，探讨预算费用问题。

会议刚刚进行了15分钟，拜拉就发现自己实在不能理解一些营销人员提到的调研技术，而他们却要在这些技术上花费大笔资金。

除了那些发给目标客户群的常规调查表以外，他们还想尝试一些新技术。其中一种是他们称之为“人种学方法”的东西，这种方法要求他们用照相机跟踪一家人，然后从中寻找灵感。拜拉无法相信有人会允许他们这样做，而且即使有人愿意的话，其意见又有多少可信度呢？在他看来，能够接受这种侵犯隐私权行为的只是那些近乎疯狂的、好出风头的怪人，而这些人绝对不能代表大多数消费者。

还有一种被营销人员称为“扎尔曼暗喻启发技术”的方法，这种方法用于探查潜意识，挖掘人们意识不到的东西。当听到要花一大笔钱调查人们这种无意识时，拜拉觉得自己已经受够了。他站起身，宣布会议结束。他现在需要精灵的帮助。

精灵的调研智慧

“你们称之为‘市场调研’的东西让我感到惊奇。”精灵说道，“为了搜寻人们的认知而花费大量的时间、精力和金钱，这真是令人震惊，尤其是公司陷入困境的时候。”

“说得太对了。”拜拉表示赞同，“这到底是怎么回事？”

精灵说：“我最近对这一深奥的课题进行了一番研究，我发现了需要你批准的大额调研预算产生的几个原因。为了使这一大笔费用正当化，调研人员将他们的报告做得庞大而复杂，使得许多管理人员很少阅读这类调查报告。即使他们读，也只是读那些支持自己行动的部分，但这还不是全部。”精灵接着说，“广告公司开发出各种调研系统，以便给客户留下深刻的印象。它们打着‘品牌蓝图’或‘品牌着陆点’这样的旗号到处招摇。它们询问关于品牌个性的愚蠢问题，像‘如果品牌是人的话，他应怎样着装’或‘如果你能想象的话，他会参加什么样的聚会’之类的问题，它们还能为此编制出知觉图谱……这些就连我都想不出来。”

拜拉为之一动，问：“你是在告诉我，所有的调研都

是浪费吗？我应该把这项费用从预算中全部剔除吗？”

“并不那么简单。”精灵说道，“首先，让我们思考一下有关人类自身的一些问题。其实最大的问题是如何从人那里得到有用的信息。马克·吐温对此有精辟的见解，‘我认为人只有在死后，才会表现出真正、完整和诚实的自我。人应该在一开始就死去，这样才能更早地变得诚实’。”

“总而言之，这就是调研中所涉及的首要问题——人们不是很诚实。”精灵总结道。

言行不一

精灵继续说：“调研人员可能会信誓旦旦地说能查出个子丑寅卯，但这些调研结果并不是对行为的可靠预测。人们常常言行不一，当你问他们为什么购买某一种东西时，他们的回答常常不是很准确，也没什么用。由此可知，调研人员所谓的焦点小组实在是在浪费时间和金钱。”

人们常常言行不一，当你问他们为什么购买某一种东西时，他们的回答常常不是很准确，也没什么用。

精灵的头探出电脑，加重语气说：“也许他们了解真正的购买原因，但不想吐露实情。然而，更多的情况下，他们确实对自己的确切动机知之甚少。在回忆的过程中，心智总是记起那些早已不存在的事物。例如，一个知名品牌即使不再投放广告，人们对它的记忆还是会保持很长一段时间。20世纪80年代中期，有人对搅拌机做了一次认知调查。顾客被要求说出他们记得的所有搅拌机品牌。结果通用电气公司排在了第二位——其实通用电气公司已经有20年不生产搅拌机了。多年前，杜邦公司进行了一项研究，询问前去超市的5 000名妇女她们想买什么产品……如果你仅仅依据那些调查结果去银行贷款的话，你早就破产了。”

“你的意思是……”拜拉插话说。

“那些被调查的女士从超市里出来以后，调查人员核对了她们购买的东西，发现只有30%的人购买了计划购买的品种，70%的人则购买了其他不同的品种。”精灵答道。

从众消费

拜拉看着精灵，问：“你是说，所有的购买行为都是具有随机性的，没有固定的消费者行为模式吗？”

“我可没有这么说。”精灵纠正道，“但是大多数营销人员忽视了一件事，即人们很少购买他们本来想购买的东西。在某种程度上，购买者就像是随群的羊——从众心理发挥着重要作用。关于从众行为，罗伯特·西奥迪诺的一段文字最有趣。他谈到‘社会认同法则’具有强大的影响力。该法则称，我们先弄明白别人认为什么正确，然后以此决定什么是正确的。在人们判断什么样的行为是正确行为时，这个法则特别适用。我们在判断某种情况下的行为是否正确时，是以自己看到别人在此种情况下的行为为依据的。

我的结论是，通过对人类数千年的观察，我确信人们并不清楚自己想要什么。既然如此，为什么还要去问他们呢？”

获取心智快照

拜拉听了这番话后非常沮丧，他说：“那还能从他们那里问到哪些有用的东西呢？”

“你真正想要的是心智中的认知快照，而

在某种程度上，购买者就像是随群的羊——从众心理发挥着重要作用。



不是深入思考。人们除了自身的健康、财富及性生活以外，不会过多地思考其他东西。”精灵接着说。

“你要寻找的是你和竞争对手在目标客户心智中的认知优势和劣势。我最喜欢的调查方式是列出某一品类的基本属性，然后让人们按1~10分的等级打分。这种做法是以竞争对手为基础的，目的是了解在某一品类中，各方所拥有的概念和认知。你也可以把它称为‘差异化实验’。”精灵答道。

拜拉紧接着说：“能就这一点举一两个例子吗？”

“就以牙膏为例吧！”精灵说，“围绕这一产品，有许多特性可以考虑，像预防蛀牙、清除牙垢、口味、增白、去除口腔异味、天然成分以及高科技等。佳洁士品牌构筑于防蛀上，Aim牙膏口味好，UltraBrite洁白牙齿，皓清清新口气。最近，Tom's of Maine抢占了天然成分特性，Mentadent则凭借烘焙苏打和过氧化物技术成为高科技品牌，Topal声称能去除烟渍，而高露洁则是凭其‘全效牙膏’重新攀升到了第一的位置。高露洁全效牙膏包括三个特性：预防蛀牙、清除牙垢和杀菌。”

拜拉点头称是：“每个人都应该拥有自己的特性，对吧？”

“对于成功的品牌来说的确应该如此。”精灵说，“诀

窍是你提前弄清楚你想在潜在顾客的心智中拥有怎样的特性或差异化。市场调研应该提供消费者心智地图，帮你了解竞争对手的认知。”

拜拉慢慢理解了这些话，并若有所思地总结道：“所以，好的市场调研无须浪费时间去发现人们想要什么或去探求他们的心理。它实际上就是设法衡量自己在潜在顾客心智中相对于竞争对手的差异化。”

精灵笑着说：“就是这个意思！但是请允许我再给你一个警告，它曾经给很多公司造成过巨大的麻烦。”

“什么麻烦？”拜拉边问边准备记笔记。

好的市场调研
无须浪费时间去
发现人们想要什
么或去探求他们
的心理。它实际
上就是设法衡量
自己在潜在顾客
心智中相对于竞
争对手的差异化。

对未来的思考

精灵继续说：“我虽神通，但无法预测未来。然而，却有很多人将大量的研究经费花在了这件事上。历史上充斥着许多没有结果的大胆预测。想要调查新的概念几乎是不可能的，因为人们必须亲眼见过、亲身试用过、看到别人买过，才会对某种东西做出评价。所以我告



诉静电复印的发明者切斯特·卡尔森，忽略‘人们不会为一份复印件花5美分’的调查结果。他听从了我的建议。接着发生的事就写进了历史。”

拜拉惊奇地问：“你和施乐公司也有关系？”

精灵笑着说：“当然，那是我们基金取得的第一次巨大成功。幸运的是，当下一任首席执行官麦考洛夫决定涉足电脑业时，我们抛售了施乐公司的全部股票。我们不需要任何调研报告就知道，那样做是毫无意义的。”

“但是，你在技术领域里也不考虑未来吗？”拜拉问道，“毕竟，技术是在不断变化的。”

“你抓住了关键点。”精灵回答，“但你必须谨慎。我在比尔·盖茨身上发现的问题就是‘他总是在梦想上投资，而不注重现实’。”

“比如说呢？”拜拉问。

“比如互动电视。”精灵答道：“他首先假定人们希望与电视机互动，结果他在这一点上损失了数十亿美元。我警告他‘人们并不希望与电视机形成互动，他们只希望电视机为他们提供一种消遣’，但是比尔·盖茨没有听我的劝告。”

拜拉接着说：“你是想告诉我，我只需要做当天的计划吗？”

“不完全准确。发现趋势是你应对未来的最好方式。很多产品顺应了美国人的健康思潮并且取得了成功，看看电视中的药品广告就知道了。还有，婴儿潮时期出生的人对保持年轻、防止衰老有很强的意识，这导致了温泉生意的火爆景象。你知道吗，去年大约有9 500万人去洗过温泉浴。但是发现趋势是需要技巧的，最常见的错误是夸大趋势。如果依据几年前对红肉的预测，今天所有的人可能都在吃烤鱼片或烤鸡肉了，但是这样的事情并没有发生——非但没有发生，红肉的消费量反而上升了。基本习惯的改变是很缓慢的，而媒体却常将较小的变化过分夸大。与夸大趋势同样糟糕的是假定未来会是历史的重演。假定不会有任何变化和假定某些事物一定会发生变化一样，是在肯定地预测未来。记住，意想不到的事情总在发生，而意料之外的事情本来就无法调查出来。”

说完，电脑屏幕暗了。

意想不到的事情总在发生，而意料之外的事情本来就无法调查出来。

第二天

第二天，拜拉召集市场调研人员，宣布要将调研预算削减一半。当市场调研人员开始抱怨这样做将导致一些重要项目受损的时候，拜拉宣布：“我真正想要的是有关每个品类的认知属性的简单调查，这种调查可以通过语义分化法，用1~10分的衡量工具完成。如果你们想要研究重要趋势，那也很好，但是前沿调研纯属浪费时间和金钱，公司不会再支付这笔费用。”

说完这番话，拜拉离开了会议室，调研人员很沮丧，像是一群刚刚被拿走了玩具的孩子。



精灵的智慧

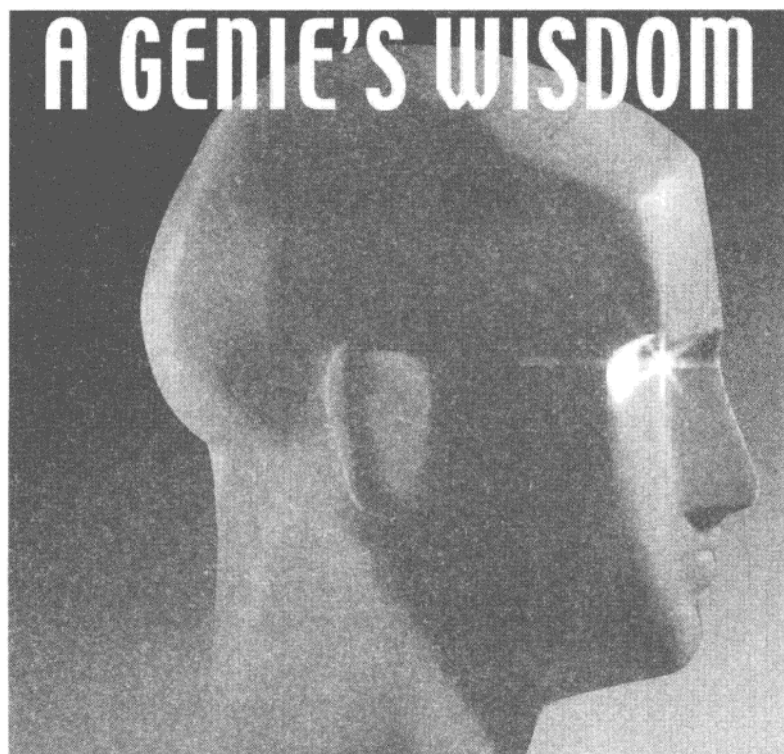
*Good research is simple,
not complex and all about perceptions.
It should contain a strong degree of common sense.*

好的调研是简单而非复杂的，是关于认知的，而且具有很强的常识性。



第 8 章

如何评估广告





我们不是在做销售，而是在和顾客打交道。

作为财务出身的人，拜拉对于广告费用支出总是不放心。他将一位不知姓名的首席执行官的一句话奉为真理：“我知道我的广告费用中有一半被浪费了，但问题的关键是我不知道浪费的是哪一半。”

现在，拜拉也不得不第一次面对批准这笔大额预算的问题，并且还要在董事会面前为这笔费用辩解。因此，当营销经理打来电话，说要召开一次会议，以便拜拉能够与广告公司会面，并听取他们推荐的下一年度计划时，拜拉有些焦虑——会议时间都已经定下来了。

会议当天，一大群人聚焦在拜拉的会议室里。似乎每个人都要做一番不同形式的演示，一些人用挂纸板，一些人用幻灯片。拜拉则坐在那里，不知道用什么来演示自己的见解，他觉得很无助。

随着会议的进行，一切都变得模糊起来：调研、客观性、漂亮的图片以及让拜拉无法完全理解的、用花哨辞藻堆砌起来的巧妙演说……他唯一明白的就是，所有这些都需要大笔资金的支持，无论是前期制作还是后期运营。

拜拉坐在那里，不知道这一切是好还是坏。只要他提出问题，便会有两三个人跳起来告诉他，他们所展示的东西不但是正确的，而且妙极了。对此，他的营销经

理也没有给他帮什么忙。看上去，营销经理倒像是广告公司的一员。拜拉猜测，他已经看过并且批准了这些材料，所以现在他和广告公司一起努力推销这些方案。

该怎么办呢？拜拉站了起来，感谢每个人的到来，并且宣布他要好好思考这些材料。然后，拜拉径直回到办公室，来到自己的电脑前。显然，现在需要将精灵请出来谈一谈如何评估广告的价值了。

精灵的广告智慧

精灵一出现在屏幕上就大声说道：“那些请求把你弄糊涂了吧？”

拜拉惊讶地问：“你刚才也在会议上吗？”

“没有。”精灵回答，“我没必要去，那些情况基本上都一样——大量的图表、精美的图片、不现实的想法，却缺乏战略。”

拜拉点头答道：“的确如此，他们要我把大笔资金花在虚无缥缈的东西上……我不知道该怎样决策。”

精灵平静地说：“冷静一下，让我来简要地给你说说如何评价广告。首先，因为你无法亲自面对潜在顾客，因此需要广告。你可以通过电视广告或印刷广告来讲述

品牌故事。”精灵继续说，“任何广告计划都应从你想传达的产品差异化开始——为什么要购买我的产品而不是其他人的产品。你所追求的不是一个无意义的口号，你的计划必须包括差异化及其所能带来的好处。”

拜拉反驳道：“但是他们说广告必须建立起品牌与消费者之间的纽带。只有消费者喜欢广告，销售产品时才能事半功倍。”

精灵的身子探出屏幕，义正词严地说：“这简直是胡扯。”

精灵继续讲道：“广告公司的基本作用是掌握产品的差异化，并将其戏剧化。人们对媒体感兴趣是因为喜欢它的娱乐性和信息价值，而不是因为他们急于看到最新的广告。广告公司可以利用幽默或是其他任何手段，但广告必须要传达购买这种产品的理由。如果你喜欢广告公司的处理方式，你就可以批准，你也可以要求加入更多的戏剧效果。但是，除非你让人们买票观看，否则这样的广告是没什么用的。”

“你喜欢什么样的广告，能给我举个例子吗？”拜拉问。

任何广告计划都应从你想传达的产品差异化开始——为什么要购买我的产品而不是其他人的产品。你所追求的不是一个无意义的口号，你的计划必须包括差异化及其所能带来的好处。



“我喜欢百事可乐公司Aquafina矿泉水的广告。它的差异化概念就是纯净，这一点就写在它的标签上。广告处理得非常简洁，除了展示纯净的水以及品牌，没有多余的内容，文字信息将产品描述为‘纯净得什么都没有了’，标语是‘我们承诺本品不含任何东西’。它们戏剧化地表现了‘纯净’。还有美洲银行通过减少文书工作简化抵押手续的电视广告。它们采用了戏剧化的表现手法——丈夫由于忙于应付抵押申请的一大堆文书而无暇就寝，于是，妻子就塞爱情字条给他……广告拍得很有趣，也很有效。”精灵答道。

拜拉对精灵渊博的广告知识感到惊讶，他问精灵：“在这方面，我还需要知道些什么吗？”

坦诚且有新闻价值

“你看，”精灵继续说，“人们看到一则广告，就会对广告有所了解。由于这些广告往往会打断他们的观赏或阅读，因此，对于这些不得不看的广告，他们会感到不快。没人喜欢推销，所以些许坦诚就显得非常重要。这种诚实能够消除敌意。如果你诚恳地对待别人，别人才会真诚地对待你。如果你的产品有一点美中不足，就要

承认这个事实，然后再陈述它的可靠性，这样人们才会愿意购买它。”精灵继续说道，“多年前，比尔·伯恩巴克开始为大众公司的甲壳虫轿车编写广告时，我就是这么告诉他的。我建议他承认那种汽车的丑陋，但要告诉人们它是可靠的。结果，他及其广告代理——恒美广告公司因为这一建议发了大财。

在我看来，最近公猪王（Boar's Head）为它的350种熟食产品所做的广告就既坦诚又有效。他们公开将竞争对手的产品与自己的优质肉制品进行比较，其结论很简单——‘接近公猪王的品质，但不是公猪王’。他们说服人们多花点钱购买质量更好的肉制品。”

拜拉插话说：“我明白了。你越坦诚，人们就越觉得它是信息而非广告。”

精灵回答道：“看来这部分你已经理解了。此外，还有一种重要方法——要尽量使你的信息听起来像重大新闻。人们总在寻找新闻，新闻能够消除广告商与观众之间的敌意，它能使人们放下‘被推销’的戒心。相信我，如果广告开端是播音员在说‘在你按下遥控器的按钮

人们总在寻找新闻，新闻能够消除广告商与观众之间的敌意，它能使人们放下“被推销”的戒心。

之前，请让我向您播报一条重要新闻’，那么每位观众都会牢牢地坐在椅子上。”

拜拉接着说：“他们试图推销给我的那些生动的视觉材料呢？他们坚持认为需要那些东西来吸引人们的注意力。”

精灵再一次激动起来，“生动的视觉材料虽然会吸引人们的注意力，但同时也会分散人们对信息的关注程度。并且，在人们的注意力被分散时，他们会停止听和读。这样的广告起不到推销的作用，这也叫做‘视线转移’。我们精灵不用戏法就可以表演魔术，而人类魔术师为了掩饰他们正在做的事，通常不得不转移你的视线，让你错过实际发生的事情。这是广告中最应避免的。

事实上，广告公司喜欢做所谓有创意的、与众不同的广告设计，这样它们就能得到其他同行的赞赏，而你却不得不为这样的广告设计支付费用。不幸的是，你却无法将那些奖品存入银行。”

简单、明确、保持耐心

“我明白了，还有其他需要我知道的指导原则吗？”
拜拉问。



“谨防广告复杂化。”精灵接着说，“你不能占用人们太多的时间，因此你必须使广告简单易懂。一条信息比两条信息要好，简单的视觉材料比丰富的视觉材料更佳。告诉你一个简单的技巧——如果可以的话，使语句押韵，这可以使你的广告语更容易记忆。你想，为什么人们更容易记住诗歌而不是散文呢？就是因为押韵。对此，爱默生有句话说得好——‘耳朵是心灵之窗’。

更重要的是，你寻找的是显而易见的概念。它往往简单、普通，缺乏想象力，但是最显而易见的概念也是最有用的。”

拜拉打断他：“如何做到显而易见呢？”

精灵答道：“你可以读一下《大师亚当斯》(Obvious Adams)，这本书是罗伯特·奥普迪葛瑞夫在1916年所著，是最好的商业理念书籍之一。”

“就这么多吗？”拜拉问道。

精灵答道：“还要有耐心。广告被人们记住是需要时间的，因此必须将你的信息保留较长一段时间，以待人们接受它。可能当你

广告被人们记住是需要时间的，因此必须将你的信息保留较长一段时间，以待人们接受它。

已经厌倦了一条信息时，潜在客户才刚开始注意到或是记住它。

万宝路和绝对伏特加验证了‘耐心’这条原则。万宝路始终以牛仔作为品牌代言人，而绝对伏特加则通过一个又一个广告被造就成了酒瓶明星。我最近查了一下，绝对伏特加已经为它透明、普通的玻璃容器创作了700个令人难忘的广告。这两个品牌都主导了市场，‘耐心’显然让它们得到了回报。”

拜拉向后靠了靠，开始总结他所学到的东西：“那么，当我评价广告的时候，首先我要避免毫无意义的空洞口号，寻找产品的差异化。我应该看广告是否戏剧化地表现了差异化，信息的诚实度怎样，信息表述是否简单，是否向我的客户提供了有趣的新闻，这些新闻是否能够让他们在日后受益……如果广告能做到以上几点或全部就是好广告，反之就是无效广告。然后，我应该耐心地等待广告发挥作用。”

精灵笑着说：“还有一个建议——当你看到一个广告，它是由世界上最优秀的广告公司推荐的，由伟大的创意天才设计的，整个营销部门都支持它，而你又不知道该如何评价时，回家问问你的太太吧。”

屏幕关掉了。

第二次会议

拜拉与他的营销经理和广告公司人员又召开了一次会议。参会人员带来了同样的挂纸板，但现在拜拉感觉自信多了。他大胆宣布：“把你们的挂纸板先放下，我想问几个问题。”说完，拜拉一口气列出了从精灵那里学到的几个关键点。不用说，会议结束时，会场上又是一张张惊讶的面孔。拜拉站起来，说：“在下次会议上，我希望看到符合我刚刚列出的指导原则的广告。”

拜拉走出会议室后，广告公司的负责人侧身对营销经理说：“他从哪儿学到的这些东西？我原以为他是个只懂财务的家伙。”营销经理还没有从惊讶的状态中恢复过来，只能回答道：“肯定有人在指导他！”



精灵的智慧

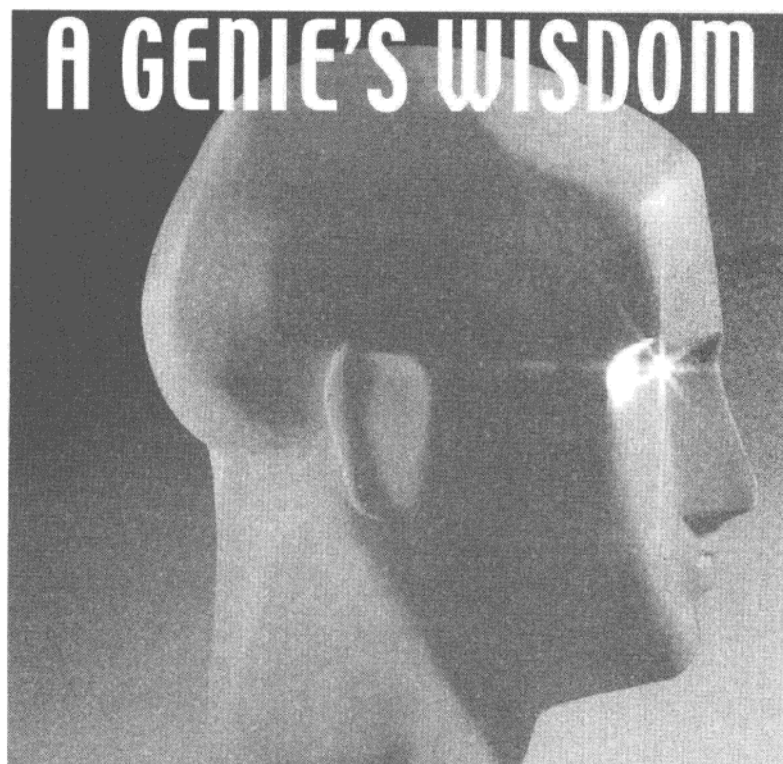
*Good advertising dramatizes
a product's point of difference.
It supplies a reason to buy.*

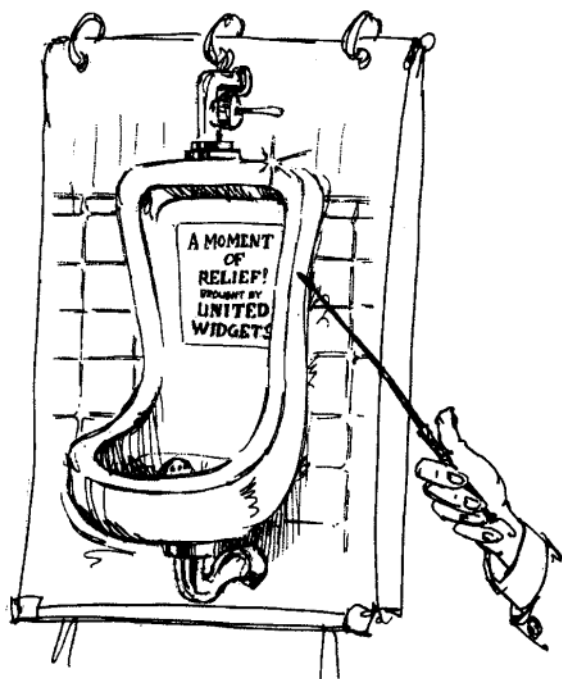
好的广告将产品的差异戏剧化，为
潜在顾客提供购买理由。



第 9 章

怎样选择合适的媒体





这是你们的广告在小便池里的表现形式。

拜拉查看营销预算时注意到，总数巨大的预算费用实际上是由许多不同部分构成的，只是有些部分较大，有些部分较小而已。它们都有不同的预算说明，如广告运作、直接反馈、促销、公关、展销会、包装、产品陈列，等等。

一想到自己对不同形式的媒体知之甚少，拜拉就感到信心不足。这些媒体各自的优势是什么，不足是什么？它们之间应该怎样配合？我们是否在有些方面浪费了资金，而在另一些重要方面又付出太少？突然间，拜拉脑海里浮现出在某些方面太浪费，而在另外一些方面却投入不足的场景。这种感觉会使财务人员感到非常不舒服——“需要再次与精灵探讨一下有关媒体的问题了。”拜拉发现，经常从精灵那里得到指点使自己感到轻松。

精灵的媒体智慧

“要回答‘采用何种媒体形式’这—问题是越来越困难了。”精灵开始说道，“因为人类总在不停地开发新的媒体形式。”

“我需要更详尽的解释。”拜拉说。

“好吧。过去，广告媒体只有印刷品和广告招牌，然

后有了广播、电视和互联网，但这些还只是冰山一角。现在我们拥有各种各样的广告媒介，可以利用像小便池、垃圾桶、公园长椅、饭碗、服装、热气球等你能想到的任何东西来做广告。”

拜拉感到非常吃惊：“那么你怎样确定哪一种或哪一些媒体才是可以利用的最好的广告形式？”

精灵回答道：“首先，你必须了解不同媒体的优势和弱势。在广告业，一个简单的衡量标准是一种媒体的受众数量。电视拥有相当大的受众数量，广播的受众数量也很大，但是还不够大；印刷体广告拥有较少的受众，并且受众数量呈下降趋势；直邮能够辐射到很多人，但如果你的邮寄名单非常庞大，邮资就会很昂贵，随着邮费的不不断上涨，这一方式已变得不是很有效了；告示板和广告牌的受众仅限于当地……传媒人员应该能够为你提供某类媒体的受众数量。”

拜拉打断他：“你漏掉互联网了，互联网是很火爆的新型媒体。”

“不对，那是一个曾经很火爆但现在却很冷清的新型媒体。”精灵回答，“虽然互联网是向顾客传递更多信息的好地方，但它并不是一个发布广告的好地方，因为你不能打断节目来传达你的信息，你能做的就是

别人的电脑屏幕上零散地放上一些信息，而没人想接收它们。”

拜拉问：“除了数字，还有没有更好的方法可以评估并确定应该将广告费花在哪里？”

“还有其他方法。”精灵回答，“但是首先你必须摒弃一些所谓的传统智慧。”

语言与图画

精灵问拜拉：“眼睛和耳朵，哪一个更灵敏？”

拜拉略加思索，回答道：“眼睛。”

“这正是我通常会得到的答案。”精灵说，“显然你也正受到那些‘传统智慧’的影响；大约在公元前500年，孔子就曾经讲过一句名言，我猜你也不懂中文，不过我可以告诉你，那句话的大意就是‘一画胜千言’。但是，你看，是这五个字，而不是图画一直存在了2500年，而且丝毫没有消失的迹象。我敢说，没有哪一位广告公司的总经理、创意总监或艺术指导在工作中一次都没有引用过孔子的这句话！”

“你认识孔子？”拜拉问道。

“当然。”精灵回答，“他是真正的先知，因为他预计

到电影和电视媒体中图像的价值。

我是说因为孔子的这句话，大多数人都已经充分认识到广告营销中视觉图像的重要性，就像你一样。这也就是我所说的‘传统智慧’。然而，如果你仔细分析大量的成功营销项目，你会看到它们都不仅仅是视觉上的，它们更强调听觉，它们都是概念而不仅仅是图片。”

拜拉感到有些困惑：“我接受这一点。但你是想说明什么呢？所有的媒体形式都应该是有语言的吗？”

两种语言

“我正要讲到这一点，你要有点儿耐心。”精灵说，“你看，有两种语言形式——书面语言和口头语言。我们经常会将二者混为一谈，但它们之间是有差别的，耳朵总是比眼睛灵敏。多次实验表明，大脑能够在140毫秒内理解一个口述的词语，而理解一个书面词语则需要180毫秒。心理学家推测，大脑要用这40毫秒的时间将视觉信息转换成听觉声音，才能够将它理解。

不仅听要比看快，而且听到的会比看到的在头脑里保留的时间更长。视觉形象，无论是图画还是文字，会在1秒钟内消失，除非你的大脑将其刻入脑海，而听到的

信息在大脑中持续的时间是其四五倍。这就是阅读书面文字时，你的思路会很容易中断的缘故。你经常不得不回顾某些信息的意义。因为声音在大脑里持续的时间更长，所以口述词语更容易理解。

听总比阅读有效，差异有两点——首先，大脑对口述语言存储的时间更长，这能使你更清晰地理顺思路；其次，人们的声音、语调会赋予语言情感，这是单纯的书面文字所不能及的。”

拜拉说：“你是说带有口述语言或声音的媒体要比单调的书面文字媒体更好吗？”

“对。”精灵说，“你的主要媒体是那些带有声音的电视、广播以及电影等，你的次要媒体是那些只有书面文字的媒体，如杂志、报纸以及直邮等。因此，要尽可能地使用有声媒体。‘汽车旅馆6’通过广播媒体建立了一个强大的品牌。它们从没有使用过任何平面媒体。”

要尽可能地使
用有声媒体。

PDG

公关和促销

拜拉再次插话道：“你如何看公关这一工具？”

精灵回答道：“非常重要，如果你能够在投放广告之前利用它会更好。相对于在广告中了解到的信息，人们更容易接受新闻中提供的信息。根本原因是，他们不喜欢推销，但是想知道发生了什么。同时，新闻中的有关信息也会给你的产品带来很高的可信度。”

“那么促销呢？”拜拉问。

“有些促销方式有助于产生一些公关效应。例如，用大象在商业中心游行的方法推出你的新产品；某些特别的优惠有助于引来消费者试用你的产品。但如果促销仅仅是打折，其作用就微乎其微，无休止地通过打折促销产品只会让你的顾客买促销品。促销是吸引消费者的不当方法。”

整合营销

“好了，”拜拉大声说，“我知道不同媒体的区别了，但是现在我该怎么做才能将它们整合在一起呢？”

“这就是整合营销，它是营销人员所追求的‘圣杯’。

在整合营销中，你要让差异化信息通过各种媒体进行传递。一旦确定了差异化信息，你就可以利用各种不同媒体的优势来进行传播。公关能够帮助你推出新理念，赋予其可信度，并制造话题；广告能够迅速为这一理念建立认知度；展览会能够在行业内或产品分销渠道中引起兴奋；直邮可以将你的理念推荐给你最好和需求量最大的那一部分顾客；促销能够吸引人们试用新产品。”

“这听起来相当简单。”拜拉说。

“是的。”精灵回答，“但你首先要有差异化信息。如果没有差异化，就只会造成一片混乱。这就是整合营销难以把握的原因。”

拜拉努力去理解这些概念，“首先应确保我们拥有差异化信息；其次，如果可能的话，通过公关将其推出；再次，将我们的资金投入那些有声的媒体上；最后，不要把促销做过头。”

精灵笑着说：“对于像你这样只有财务背景的人来说，你学得已经很快了。”

语音未落，屏幕又变成了一片空白。

一旦确定了差异化信息，你就可以利用各种不同媒体的优势来进行传播。



第二天

第二天，拜拉与其营销经理召开了一次会议，宣布了新的“选择媒体传达国际联合机器公司信息”的指导原则。会议结束时，拜拉说：“你们都听到我刚才说的了吗？”等他离开后，营销经理神秘地说：“我敢打赌，一定是有什么人控制了他的身体。”



精灵的智慧

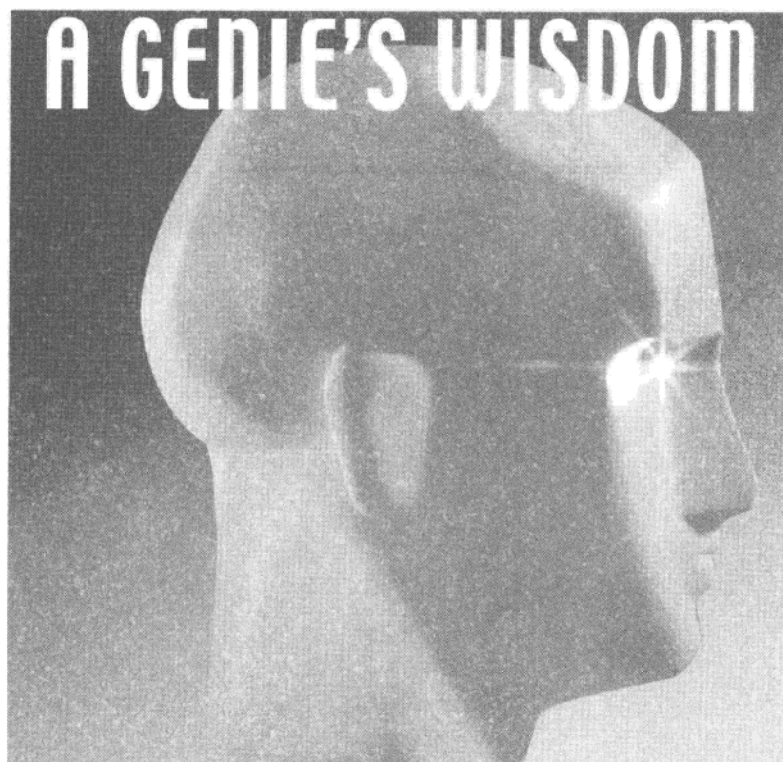
*The mind works by ear.
Media with sound is more
powerful than media without sound.*

大脑靠耳朵运转，有声媒体比无声
媒体更有力。



第10章

公司标志有多重要





你没有感觉到那些充满活力的天使的力量吗？

资
平
知
学
PDG

拜拉接到高级营销经理的电话，说他正在与一家大的设计公司谈判，该公司想要承接国际联合机器公司的业务，重新设计国际联合机器公司的标志。营销经理觉得国际联合机器公司大多数产品的商标都很老套，应该改进，甚至连公司的名字也可以做些更新了，他希望拜拉能够出席设计公司提供初步设想的讨论会。

会议开始没有多久，拜拉就又开始对他们所表述的东西感到费解了：人们讨论着信息符合、 α 符合以及“唯一标志”这样的概念，色彩突然间被赋予了感情，形状是充满活力的、优美的或是有感官的……一个长头发的人站起来说：“这个强有力的、戏剧化的角度也能帮助强化非常‘科技化’的外观，这一设计会给人一种‘革新和高技术’的感觉。”

拜拉非常困惑。当有人抛出了完成这些工作所需的七位数的价格时，拜拉觉得自己有必要回到办公室去寻求帮助了。于是，他宣布：“我们下午再继续讨论。”

精灵的商标智慧

精灵开始说道：“我们研究商标已有数千年了，公元前3 000年左右的巴比伦泥板就刻有一个膏药商和一个鞋

匠的商标；古罗马军队拥有自己的标志；中世纪，每一位配有骑士的下级公爵都在盾牌上刻有徽章。虽然过去的战场上到处都是武器上的图纹和盾徽，但是都无足轻重，流传下来的是参与战争的人的名字或是战役所发生的地点。这说明了什么呢？”

拜拉想了一会儿，说道：“重要的不是符号，而是与这个符号相关的名字。”

品牌的力量
在于名称而不是
视觉符号。

精灵笑着说：“非常正确，视觉符号还有商标被高估了，品牌的力量在于名称而不是视觉符号。”

拜拉插话道：“但是我在运动鞋、运动短裤和运动衫上看到的著名的耐克商标又当如何解释呢？”

精灵回答：“是耐克的名字为这个‘对钩’赋予了意义，他们花费了数亿美元将二者联系了起来，因此他们可以将该标志印在服装上而无须显露名字，而它实际上就是名字的代表。”

拜拉不接受这一观点：“你言过其实了吧？”

“好吧，”精灵说道：“让我们做一个小测

验，你知道星巴克的标志是什么吗？”

拜拉骄傲地回答：“是一个‘星巴克咖啡’字样围成的绿色圆环。”

“对，”精灵回答，“但是圆环中间的符号是什么呢？”

“这个就不知道了，”拜拉回答道，“我从来没有注意看过那里面有什么。”

“这就是我要说的，你只看到了名字却没有看到海洋女妖。”精灵笑着说。

“什么海洋女妖？”拜拉问。

“它出自古希腊神话，”精灵说，“她诱惑水手，让他们的船撞毁在岛屿周围的岩石上。当然，这从来没有发生过，希腊人善于编造这样的故事。幸运的是，没有人认出或注意到那个符号，如果人们认出的话，可以理解为：来星巴克吧，在石头上完蛋！”

拜拉说：“但这个很少有人认出的符号并没有给星巴克带来什么损失。”

精灵反击道：“那是因为星巴克并不单是设计了一个商标，它是第一家全国性的咖啡专营品牌，同时它还将每一家店设计成集会地点，为顾客创造了一种舒适的氛围。作为一种产品，星巴克代表着一种生活方式，而且

它没有做什么广告就达到了这一目的。每周有1 500万名顾客去星巴克喝2美元一杯的咖啡。”

“那你所看到的最糟糕的商标是什么？”拜拉问道。

“这很简单，”精灵说，“有一家设计公司准备改造施乐公司的商标。后来，设计公司使原本强有力的商标变成了一个由分解开来的‘X’组成的商标。这个设计原本是数字化过程的愚蠢的视觉表现。但当公司本身开始出现麻烦时，这个商标就真的成了令人尴尬的东西。这个商标似乎在提醒人们‘公司正在瓦解’。”

“那一定很令人尴尬。”拜拉说，“后来怎么样了？”

“还好，”精灵回答道，“新上任的首席执行官意识到了这个问题，重新启用了旧的商标。”

对标志的一些研究

拜拉问精灵：“你是说，将数亿美元花费在这些疯狂的标志上是一种浪费吗？”

精灵回答道：“这基本是事实。我曾看到过一项将有名字的商标与去除名字的商标做对比的调研，被辨认出的不带名字的商标少得让人吃惊。然而仍有大量的资金花费在这些商标上，像通用电气公司的首字母组合，

CBS（哥伦比亚广播公司）的眼睛标志，还有梅赛德斯的三点星徽，这些标志符号是花费多年心血才建立起来的，新的标志符号在不带名字的情况下是不太可能站得住脚的。”

拜拉打断他：“但是我看到过许多成功的商标，像美孚、赫兹、IBM，它们又是怎么样的呢？”

精灵解释说：“它们都是以名字为特征的，而不是单纯的符号。美孚中间的‘O’是红色的，赫兹和联邦快递是利用独特的印刷样式，美国航空公司的标志符号是简洁的AA，中间带有一组翅膀。你可以说这些设计是商标，而它们事实上是一些名字。”

精灵继续说道：“在商标设计方面还有其他需要考虑的问题。一个就是形状，最好选择长方形，因为长方形是人类用两眼最容易看清楚的形状，但如果太高或太宽，就不易辨认了。人们犯的最大错误就是将商标设计得让人费解。”

拜拉问道：“是吗？”

精灵回答说：“有些人使用比名字还大的标志来做商标，还有人让设计者使用一些字体来表达他们认为品牌应该具有的特性。他们强调商标的特征而忽视商标的易读性。有些人选择了难认的字体，而容易辨认恰恰是选

夸张的风格或设计一定不能以易读性为代价，不管商标设计得多么漂亮，如果难以理解，就要放弃。

择商标所要考虑的最重要因素。”

拜拉插话说：“你的意思是说夸张的风格或设计一定不能以易读性为代价，不管商标设计得多么漂亮，如果难以理解，就要放弃。”

“非常正确。”精灵说。

精灵论形状

“那么独特的形状呢？它可以成为品牌的一部分吗？”拜拉问。

“当然。”精灵说，“以绝对伏特加为例，具有独特形状的瓶子就是它的商标，他们通过视觉广告将形状进行了戏剧化的演绎。”

“关于这一问题你还能给我讲一些其他的例子吗？”拜拉问道，他感到自己对这个话题很感兴趣。

“美洲豹汽车也有一个独特的形状，这个形状像商标一样发挥着作用，并且能够很快被人们识别出来。美洲豹汽车现在属于福特公司，我开始发现那种形状也在逐渐改变，这种改变可能是一个很大的错误。沃尔沃独特的坦克形

车型也是一个很好的例子，这种车型很符合沃尔沃的安全概念，如果沃尔沃改变了这一车型，发展方向就错了。”

精灵论色彩

拜拉又有了一个新问题：“那关于色彩的选择呢？那些设计人员可是谈论了很多关于色彩的问题。”

精灵回答：“在色彩问题上他们是对的，像红色、橘红和黄色这样的暖色调往往引人注目，它们充满活力，这对零售是有利的；蓝色调是冷静而保守的颜色，不太吸引目光，柔和易搭配；黑色和金色被认为是高档的颜色；明亮的色彩常常被认为是自由的、快乐的……”

拜拉接着问：“可以通过先占有颜色而使它成为身份的一部分吗？”

“当然可以。”精灵说，“赫兹是黄色，安飞士是红色，柯达是黄色，富士是绿色，可口可乐是红色，百事可乐是蓝色，联邦快递是紫红色，UPS是棕色……色彩能成为区隔品牌的

色彩能成为
区隔品牌的一种
强有力的方式。
不要选择竞争对
手的色彩。

一种强有力的方式。不要选择竞争对手的色彩。”

精灵论昵称

拜拉问道：“那些不是全名的商标呢？像首字母商标，这种商标也可以选择吗？”

精灵回答：“如我刚才说的，品牌名称的选择要避免毫无意义的首字母商标，它们只有作为地位稳固的公司名称的昵称时才会成为好的商标。通用电气公司是一个很长的名字，因此GE就成了一个好商标，因为人们愿意将之作为昵称来使用。同样，FedEx代表Federal Express（联邦快递），而IBM代表International Business Machines（国际商用机器公司）。像Minnesota Mining and Manufacturing（明尼苏达矿业及制造业公司）这样的名字很难记，因此它会变成3M公司。”

拜拉问道：“因此，如果我有一个很长的名字，那么依据昵称或首字母来设计商标可能就是有用的。”

“对。”精灵说，“但是你要记住，昵称是市场所赋予你的，是人们主动用来称呼你的，不要试图勉强使用一个昵称。如果人们倾向于使用你的全名，那么全名就是你的商标名，并且也应该成为你的商标。Metropolitan Life

Insurance（都市人寿保险公司）可以是MetLife，但New York Life（纽约人寿保险公司）则必须是New York Life。”

拜拉思考了片刻，然后总结道：“因此在选择商标的时候，最重要的是名字，而且要确保它易于辨认。颜色和印刷字体要比一些无意义的符号重要得多，除非那些符号是公司的昵称，而昵称也只能用来做昵称。”

精灵说：“就是这样，看看我给你省了多少钱。其实这是一个简单的问题，依据常识就可以回答。顺便说一声，别忘了，这已经是你的第九个问题，你只剩下最后一个问题了，提问之前可要想清楚哦。”

屏幕关闭了。

拜拉回到会议中

拜拉召开了原定的会议，要求重新看一下那些修改过的设计，并且听取了这些修改的理论解释。

生涩的用语一出现，他就很快打断并要求

昵称是市场所赋予你的，是人们主动用来称呼你的，不要试图勉强使用一个昵称。如果人们倾向于使用你的全名，那么全名就是你的商标名，并且也应该成为你的商标。



说，“请用简单的词语表达，不要用术语。”他批评有些设计可读性不强。他几乎否定了所有无意义的商标，并建议如果有空间，可以将名字扩大。

他建议，既然事情比以前简单了，那费用应该大幅降低才对——这是他最得意的。有了这些，他离开会议室的时候感觉比今天一早舒服多了。

会议室里的人则感觉难受多了。



精灵的智慧

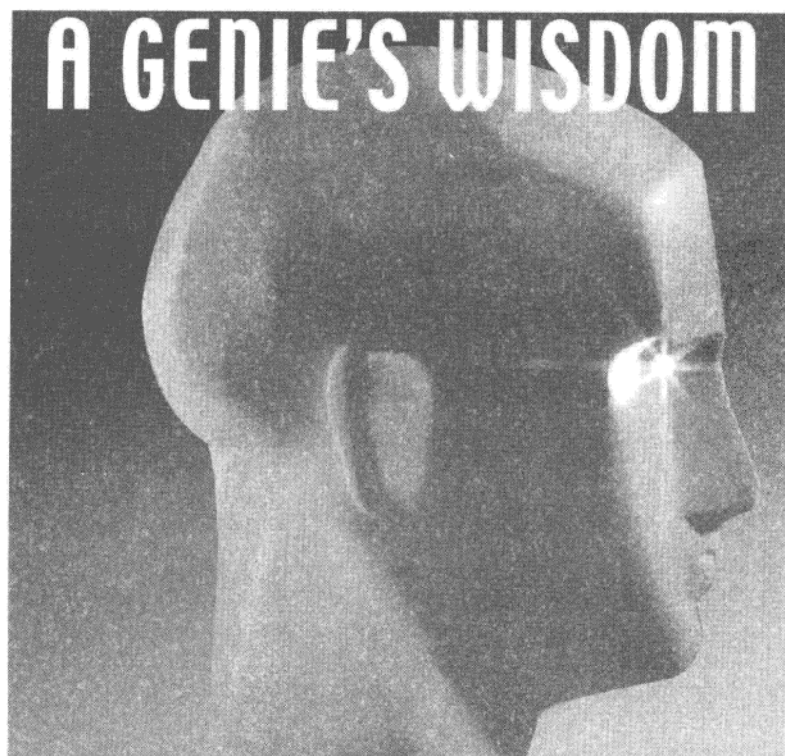
*The name is far more powerful than a symbol.
A logo should be designed around the name.*

名字比符号有力得多。商标应该围绕名字来设计。



第11章

最常见的错误有哪些





不要担心，我们的竞争对手软弱无能，问题重重。

拜拉在反复思考着他的最后一个问题。因为这是他的最后的机会了，所以这个问题必须是能提供最多信息的一个。很快他想起来了，“为什么不能让精灵谈谈像我这样的新任首席执行官常犯的错误呢？”他将这作为第十个也是最后一个问题向精灵提问。

“你非常聪明，”精灵说，“问这么一个开放性的问题，你想从我这里得到更多的信息啊。好吧！其实我们已经谈论了很多问题，但是我会总结营销的七个致命错误。另外，我想警告你，在以后的几年里，你可能会犯其中的一个错误。许多首席执行官都禁不住诱惑，如果你也是这样，我们精灵会立刻将持有的国际联合机器公司的股票卖掉。”

拜拉笑道：“我会努力避免成为罪人的。那么就开始吧，我来记笔记。”

精灵开始逐一列举。

自大

精灵说：“骄傲自大是人们常犯的第一个错误。成功往往导致骄傲自大，而骄傲自大则会导致失败。

自以为是是成功营销的头号敌人。客观性是必要的，



聪明的营销人员能够像潜在客户那样思考，他们把自己摆在顾客的位置上，不会将自己的主观认识强加到客观环境上。

当人们成功时，他们往往会变得缺乏客观性，以自己的主观判断代替市场的客观需求。聪明的营销人员能够像潜在客户那样思考，他们把自己摆在顾客的位置上，不会将自己的主观认识强加到客观环境上。

但是大量研究表明，在长时间的成功后，人们不太可能做出令人满意的决定。

我们来看一下数字设备公司（DEC），DEC为我们带来了小型电脑。白手起家的DEC曾非常成功，资产达到140亿美元。DEC的成功使创始人肯·奥尔森相信自己是计算机领域的开拓者，因而他嘲笑个人电脑、开放系统以及后来的RISC。换句话说，肯·奥尔森忽视了计算机领域三个最大的发展。而今天，DEC消失了。”

拜拉认真地在笔记本上写下“不要自大”几个大字，然后迫不及待地问：“那么下一个错误是什么？”

贪婪

“这个话题我们曾讨论过。”精灵回答说，“‘贪婪’就是人们常犯的第二个错误。经理不将精力放在公司经营上，却时刻关注公司的股票价格。这时公司开始扩张，同时它的品牌形象也开始遭到破坏。安然公司便是一个典型的案例。为了保持股票的高价格，安然公司由一家能源公司变成了贸易公司。

世界通信公司的首席执行官伯尼·埃伯斯身边围着一群贪婪之辈。我们来对比一下伯尼·埃伯斯和惠普公司的创始人戴维·帕卡德：帕卡德去世时仍住在1957年他为妻子建造的小房子里，他将56亿美元的遗产捐给了慈善机构；而埃伯斯在美国拥有46万公顷的森林，在英属哥伦比亚拥有一个价值6 000万美元、占地16.4万公顷的农场，但他却负有3.66亿美元的债务，他很可能将遗产留给债主而不是慈善机构。”

拜拉问：“个人无节制的贪欲会拖垮一家公司吗？”

“通常不会，”精灵回答，“但是贪婪会像计算机病毒一样从管理层开始蔓延，因为每个人都知道高层员工赚了大钱，他们开始觉得自己应该赚得同样多。很快，他们开始做中饱私囊的决定。当我们精灵看到某个董事会

为管理部门支付了过多的薪金时，我们就会尽快抽回我们的股份。”

拜拉大声宣告：“我会努力不变成贪心的人，那么下一个错误是什么呢？”

无知

重要的不是更好的产品，而在于更好的认知。

精灵回答道：“‘无知’是另一个常见的错误。许多大公司由于不知道‘战略是针对顾客心智之战’这一点而陷入麻烦。重要的不是更好的产品，而在于更好的认知。美国电话电报公司（AT&T）和施乐公司试图说服市场，让消费者相信它们可以成为电脑公司，结果损失了数十亿美元。因此我说调查应该针对认知，而且你应该活在这些认知之中。”

“应该怎么避免无知呢？”拜拉问。

“你首先要研究人们的心理，并且要不停学习。在这方面我最出色的学生是约翰·施纳特，他是棒！约翰比萨饼公司的创始人之一，他也有10个问题的机会，但他可能已经问了100个。他阅读了他能找到的每一本重要的商

业书刊。他很优秀，创建了一家伟大的公司，并时刻想着做得更好。”

“但是我有时间学那么多东西吗？”拜拉打断他，“我还要忙许多营销以外的事。”

“这是一个很好的问题。”精灵回答，“重要的是雇用可信赖的人。这方面诺华公司的首席执行官丹尼尔·魏思乐做得最好。他是一名医生，因此他雇用了强生公司和华纳-兰勃特公司的营销主管。他们帮助他原来死气沉沉的瑞士文化转变成了充满活力的美国营销机制。”

“结果如何？”拜拉问。

“去年，”精灵回答，“它在美国的销售额上升了24%，比其他任何制药公司增长得都快。人才是无法替代的。”

拜拉同意精灵的话：“我想我现在已经很清楚地理解了这一点，接下来呢？”

妄想

“下一个错误是妄想，如果公司的计划是基于梦想而非事实，这个错误就出现了。大多数成功的公司关注的是事实而不是建立所谓的‘目标’。重要的不是‘你想做

重要的不是“你想做什么”，而是“你能做什么”。

什么’，而是‘你能做什么’。过高地估计市场潜力非常危险。

罗伊·阿什是个炙手可热的人物，他离开利通公司去拯救信件和邮件复印机公司。信件和邮件复印机公司曾是地址打印领域的大公司。罗伊·阿什的策略是打入刚刚兴起的办公自动化领域。首先，他面临着如何用一个老式的名字与知名的高科技名字抗衡的问题；其次，他不得不与IBM、DEC、施乐一类的公司竞争。结果，妄想导致了破产。”

拜拉赞同道：“连我都明白这是一种无望的努力。那第五个错误呢？”

失去焦点

精灵说道：“‘失去焦点’是一个很普遍的错误，而且通常是由成功导致的。取得成功后，首席执行官便不再专注于核心业务，而是向其他领域扩张。克莱斯勒公司的李·艾柯卡就是其中的典型。在那一次拯救克莱斯勒公司的活动中，我曾与他进行过亲密的合作。当时的他

专注于公司的核心业务。他重组了管理部门，创立并全面实施了严格的财务管理制度，改善了质量管理，同时通过大量裁员节约了资金。他甚至还出现在电视广告上，讲了那句有力的台词，‘如果你还能找到一辆比这更好的汽车，你可以去买’。他还写了一本畅销书。

突然间，他变得不可或缺，因此越来越自负。他率众进行了自由女神像的修复工作，然后加入了国会削减预算委员会，写了第二本书，购买了一座意大利别墅，并开始经销自己的葡萄酒和橄榄油。他甚至与意大利玛莎拉蒂汽车公司开了一家合资公司，但最终失败了。我们精灵不禁想：你可以将一个孩子带出意大利，但你能将意大利从孩子心中抹去吗？

不用说，克莱斯勒公司陷入了困境。现在，它已被一家大的德国汽车公司收购了。”

拜拉说：“给我举一个正面的例子吧。”

“这可能会让你感到意外。”精灵回答，“但保持聚焦的佼佼者是玛莎·斯图尔特生活多媒体公司的CEO玛莎·斯图尔特。”

“开玩笑，”拜拉惊讶地答道，“我还以为她只是餐桌布置女王呢！”

“显然，你并不知道她的事业囊括了图书、杂志、电

视节目、广播和以她名字命名的商品，所有这些加起来每年能给她带来3亿多美元的收益。为了建立充满活力的人性化品牌，这个女人每周工作7天、每天工作20个小时。”

“你教过她吗？”拜拉问。

“实际上我尝试过，我说她需要帮助，这让她大为恼火，把我赶出了她的办公室。”

“你开玩笑。”

“我们精灵从来不开玩笑。她说了一些难听的话，抓起我所在的电脑扔出了窗外。这种事以前从没发生过。”

“那你做了什么？”

“还能做什么？她上市的时候我购买了她的股票，股票表现相当好。”

“你们仍旧持有她的股票吗？”

“没有。我们觉得，虽然玛莎很像贝蒂妙厨，但贝蒂是虚构的，因此可以完美无瑕、长生不老。但是玛莎是活在现实中的，故而她的每一个消极行为都会被媒体夸张放大。看看她卖掉很多人认为是得知内部信息才出手的股票时所发生的事吧！而且，最后她会变老、死去，这是很实际的问题。”

拜拉接着说道：“强硬的女人。好了，下一个错误是什么？”

修修补补

“‘修修补补’其实算不上是致命错误，但有时它也会带来很大的麻烦。”精灵说道，“正如我以前教过你的，通向混乱状态的道路是由不断的修修补补铺成的。每一个富有激情的CEO都想对公司做些改进，以便借此成名。他们改进产品，不停地扩张产品线，抢占其他业务，渐渐把事情搞得一团糟。

麦当劳就犯了这样的错误，它在已经超负荷的菜单布告牌上增加了44个新的滚动菜品，结果人们开始对收银台前移动缓慢的队伍感到困惑，抱怨不断。首席执行官杰克·格林伯格最好能赶快回归到基本菜品上，否则我们只能祝他好运了。他已经有一长串令人失望的利润报告了。

一般来讲，平缓或下降的销售额确实会产生一些拙劣的修补匠。看一看可口可乐公司及其不景气的可乐销售额，他们做了些什么？他们重新设计了罐子的平面造型，就好像会有消费者说‘买这瓶可乐是因为我喜欢这个罐子的新外观’似的。”

拜拉对此再次表示赞同：“是的。看到别人的错误的确很容易，但我想，要清楚地看到自己的错误是很困难的。”

骄傲

精灵笑着说：“你说得非常对，这也正是由于第七个错误——‘骄傲’所致。公司在市场中占有了一席之地后，你往往会低估竞争对手，因为你觉得自己强大、富有且见多识广。你不再谦虚，你觉得别人都会犯错误，但你不会。

我所教过的最谦虚、最成功的首席执行官就是西南航空公司的赫伯·凯莱赫。许多年来，他都很小心，告诫自己不要低估竞争对手，并始终忠实于‘短程、直飞’的概念。他坚持只用一种型号的小型飞机，只用小型飞机场的战略。他总能正确评估自身所处的竞争环境。多年来，他的航空公司一直是最成功的，他是我们欣赏的CEO类型。”

拜拉注视着精灵，即将到来的离别令他有些伤感：“七个致命的错误讲完了，第十个问题也问完了，我想你和你的电脑就要起身到另一家公司去了，你还会回来查看这里的发展状况吗？”

精灵摇摇头说：“不会，你是完全独立的。如果你采纳了我教给你的知识，你和你的公司就会获得巨大的成功。当然你仍然会犯错误，不过要把它们当做是一种学

习的过程。麦吉主教说得好：‘不犯错误的人通常也做不了什么事。’另外还有一点，那些所谓的专家、顾问和骗子会让你觉得营销比我所描述的更复杂，不要相信他们。他们正是靠贩卖复杂谋生的，你要保持简单。”

话音一落，屏幕又是一片空白，电脑也在一阵烟雾中消失了。



精灵的智慧

Ego is the No.1 enemy of successful marketing.

以自我为中心是成功营销的头号杀手。



第12章

结 局

精灵离开后，拜拉继续运用着他所学到的知识。员工开始服从他的领导，公司的业绩蒸蒸日上。国际联合机器公司各个品牌的表现都好于竞争对手，公司的利润持续增长，股票价格也逐年上升。

很快，拜拉就成为商业媒体中的明星CEO，被誉为第二个杰克·韦尔奇，不断有人想把他挖走。慢慢地，拜拉开始受到媒体报道的影响，他觉得没有什么自己解决不了的问题，简直是天下无敌。他身边也围满了唯命是从和阿谀奉承之徒。没有人会对他的见解提出任何异议，尤其是那些徘徊在这家成功公司周围的咨询师。他被邀请加入其他董事会，他开始发表演讲，他在商业访谈中大谈他的商业哲学。这一切迫使拜拉在战略会议上花费的时间越来越少，他不得不将更多的决策权授予他人。

因为股票价格高，他开始寻找能够兼并或者最好能收购的公司。他觉得还有其他领域需要征服。这最终促成了一项并购，并购后国际联合机器公司的规模会扩大

一倍，同时会涉足许多新的领域，在这些新领域国际联合机器公司可以“通过协同效益销售更多产品”。

国际联合机器公司兼并其他公司的消息传出后不久，精灵信托基金就抛售了国际联合机器公司的所有股票。



附录A

特劳特思想应用

特劳特思想

正在以下组织或品牌中得到运用

- **王老吉：6年超越可口可乐**

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

- **东阿阿胶：5年市值增长15倍**

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

.....

劲霸男装、香飘飘奶茶、芙蓉王香烟、乡村基快餐、方太厨电、雅迪电动车、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜、会稽山绍兴酒、大长江集团（豪爵摩托）、立白集团、燕京集团、九龙斋酸梅汤、太阳纸业，等等。

- **“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客**

《华尔街日报》说：谁说小人物不能打败大人物？就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比

特劳特思想
PDG

萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

• **IBM：成功转型，走出困境**

IBM公司1993年巨亏160亿美元，特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

• **莲花公司：绝处逢生**

莲花公司面临绝境，特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

• **西南航空：超越三强**

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

.....

惠普、宝洁、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财富》500强企业、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜，等等。



附录B

企业家感言

对于特劳特先生的定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过特劳特《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

——阿里巴巴集团主席和首席执行官 马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

——加多宝集团（红罐王老吉）副总裁 阳爱星

特劳特战略定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来一直是劲霸男装3 000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进

而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

——劲霸男装股份有限公司总裁 洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

——九阳股份有限公司董事长 王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

——山东东阿阿胶股份有限公司总经理 秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，特劳特的定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

——燕京啤酒集团公司董事长 李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

——辉瑞投资公司市场总监 孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

——立白集团总裁 陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

——江淮动力股份公司总经理 胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期，不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

——迪马实业股份公司总经理 贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

——IBM（中国）公司合伙人 夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

——三人行广告有限公司董事长 胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已经领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

——乡村基国际餐饮有限公司董事长 李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

——漫步者科技股份有限公司董事长 张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

——奇正藏药总经理 李志民

消费者“心智”之真企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

——乌江榨菜集团董事长兼总经理 周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

——西洋集团副总经理 仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

——格兰仕集团常务副总裁 俞尧昌



[General Information]

书名=特劳特营销十要

作者=

页数=152

出版社=

出版日期=

SS号=12815401

DX号=

URL=<http://book1.duxiu.com/bookDetail.jsp?dxNumber=&d=204018350E153ABB9B73FEB8C82B56715>