

f2/4
987

紫牛 (新版)

PURPLE COW

Transform Your Business by Being Remarkable

从默默无闻到与众不同

[美] 赛斯·高汀 著
施诺 译



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

紫牛
PDG

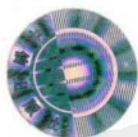
营销大师如何把自己包装成一头“紫牛”——

公司决定把我塑造成一个品牌形象，我剃成了光头，做了上千场的演讲。令人惊奇的是，人们真的记住了我的光头，这比上百万美元的广告更有效果。

营销大师最紫最牛的观点——

像制造病毒一样创意你的产品，像病毒扩散一样设计你产品的传播和影响路径，让你的产品会说话，这就是紫牛法则。

在新版《紫牛》中有更多的新“紫牛”，运用这些紫牛法则，让你在制造产品的同时制造需求，让你的产品与众不同，让你不再有卖不出去的产品。



上架建议◎企业管理

ISBN 978-7-5086-1602-5



9 787508 616025 >

www.publish.citic.com

定价：29.00元

紫牛 (新版)

PURPLE COW

Transform Your Business by Being Remarkable

从默默无闻到与众不同

[美] 赛斯·高汀 著
施诺 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

新华书店

PDG

图书在版编目 (CIP) 数据

紫牛：从默默无闻到与众不同 (新版) / (美) 高汀著；施诺译. —北京：中信出版社，2009. 10

书名原文：Purple Cow

ISBN 978-7-5086-1602-5

I. 紫… II. ①高…②施… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 108915 号

Copyright © 2002 by Do You Zoom, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

紫牛——从默默无闻到与众不同 (新版)

ZINIU (ZUANSHIBAN)

著 者：[美] 赛斯·高汀

译 者：施 诺

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：中国农业出版社印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印 张：9.5 字 数：185 千字

版 次：2009 年 10 月第 1 版 印 次：2009 年 10 月第 1 次印刷

京权图字：01-2009-2012

书 号：ISBN 978-7-5086-1602-5/F · 1674

定 价：29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

作者序

快去创造你的紫牛吧！

我比谁都感到意外！

《紫牛》这本书 2003 年在美国出版后，立即成为营销类的头号畅销书。我想了很久，这本轻薄短小的书怎么会造成这么大的轰动呢？我很愿意跟各位读者分享我的心得，我认为原因有三。

首先，这本书在美国刚上市时，我们随书附赠一个上面有紫牛的牛奶盒。这个限量发行版不到几天就销售一空。读者收到这个牛奶盒，很可能会把它放在办公桌上。如果有同事走近，看到一个很奇特的紫牛牛奶盒，定会聊聊这个牛奶盒。当然，这正是本书要传达的概念：创造与众不同。

其次，这本书会深受瞩目是因为书名本身就很容易成为话题。现在在美国的许多企业组织，只要讲到什么产品或想法有多么不同凡响，就自然而然地用“紫牛”作为代名词。就像我这本书一样，设法使你的产品成为人们生活的一部分，有助于产品的散播。

第三，也是最重要的，不论我有没有写这本书，人们都知道“紫牛”是他们想要的。人们厌倦了平庸无趣，厌倦了沉闷乏味，现在该是我们创造与众不同的时候了，去创造能让人们眼前一亮，并使人们关注和传播的产品。

快去创造你的紫牛吧！

目 录

- 1 “P”已经远远不够 /1
- 2 新“P”登场 /4
- 3 我的逆耳忠言 /7
- 4 广告营销的前世今生 /10
- 5 始于切面包机的伟大理论 /13
- 6 你是否注意到营销革命已经开始 /15
- 7 为什么需要紫牛 /20
- 8 电视工业综合体的终结 /28
- 9 电视到底做了些什么 /32
- 10 电视工业时代和后电视工业时代 /37
- 11 看看甲壳虫汽车的例子 /39

- 12 是什么在起作用 /42
- 13 为什么《华尔街日报》令人生厌 /45
- 14 关键不在知名度 /49
- 15 愿望和方式 /51
- 16 案例：快速电梯的秘密 /53
- 17 案例：汰渍应该怎么办 /56
- 18 如何切入市场 /59
- 19 广泛传播的创意更易成功 /64
- 20 一个大误会 /68
- 21 谁在听 /71
- 22 取巧又何妨 /76
- 23 谁在乎 /79
- 24 千差万别的消费者 /83
- 25 大数法则 /86
- 26 案例：凤凰旅馆的故事 /90
- 27 紫牛为何如此稀少 /93
- 28 雁阵理论 /101
- 29 案例：阿埃隆座椅 /105
- 30 项目、利润、紫牛 /108
- 31 案例：世界上最棒的面包师 /113
- 32 不要排斥测评 /116

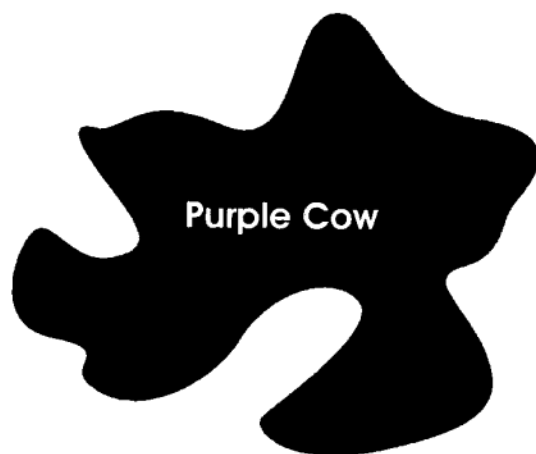
- 33 案例：全美成长最快的科技公司 /119
- 34 谁赢得了世界 /121
- 35 案例：一种新品猕猴桃 /124
- 36 当紫牛的好处 /127
- 37 案例：意大利顶级屠夫 /131
- 38 华尔街和紫牛 /133
- 39 与众不同的反面 /135
- 40 瓶中的绿珍珠 /138
- 41 拙劣模仿的后果 /142
- 42 珍珠酱乐队的 72 张专辑 /146
- 43 案例：Gurad 牌创可贴 /149
- 44 待在那儿，不要轻举妄动 /151
- 45 案例：美国邮政服务公司 /154
- 46 寻找 Otaku /157
- 47 案例：荷兰小子公司怎样搅动油漆业 /161
- 48 案例：脆奶油多纳圈 /164
- 49 流程和计划 /167
- 50 宣传口号的力量 /170
- 51 案例：哈根达斯的秘密 /173
- 52 卖人们要买的，然后再炒作 /176
- 53 中庸带来的麻烦 /179

- 54 案例：摩托罗拉和诺基亚 /182
- 55 紫牛的魔力圈 /184
- 56 今天所谓的营销人员 /187
- 57 营销退后，设计先行 /190
- 58 霍华德与咖啡 /193
- 59 标新立异就等于不同凡响吗 /198
- 60 案例：麦当劳法国公司 /201
- 61 企业该做些什么 /203
- 62 低价的问题 /207
- 63 案例：贺曼卡片网站是怎样操作的 /210
- 64 利用紫牛理论找工作 /214
- 65 案例：公关专家特雷西 /217
- 66 案例：罗宾·沃特斯成功了 /220
- 67 案例：太流行了，但人们已经厌倦了 /223
- VIII
68 关乎激情？ /228
- 69 真相 /232
- 70 头脑风暴 /238
- 71 盐并不总是平庸的产品——8 个成为紫牛的方法 /261

- 后记 /265
- 新“紫牛”陈超 译 /266

1

“P” 已经远远不够



已经很多年了，市场营销人员挂在嘴边的口头禅是“5P”原则，其实与营销相关的“P”远不止5个，只是每个人心中都有他所认同或他自己最喜欢的“5P”。无论你用的是哪“5P”，还是让我们先来看看其中的一部分常见的“P”吧：

- 产品 (Product)
- 价格 (Pricing)
- 推广 (Promotion)
- 传阅率 (Pass-along)
- 定位 (Positioning)
- 公关宣传 (Publicity)
- 包装 (Packaging)
- 许可 (Permission)

这些“P”是每个市场人员在所有产品的推广策划中都需要罗列清楚的。

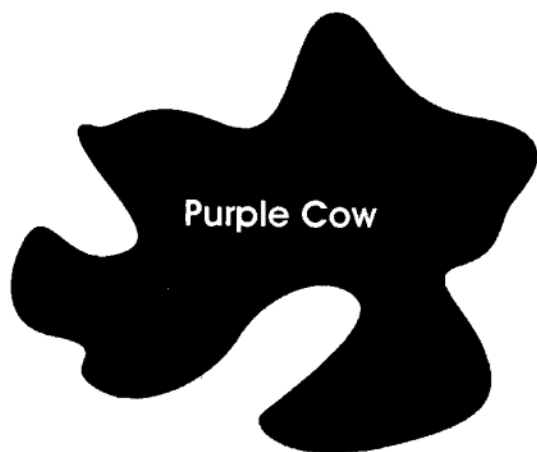
对照这些“P”，你可以快速检查自己所需要做的基本营销工作是否完备，也能大体勾勒出你的目标客户群体的轮廓。但如果你经营的产品使这些“P”本身看起来就相互矛盾（举例来说，有一种打算卖给老年人的浓汤，其味道却像婴儿食品），那么你通过这些原则来传达的市场信息就可能是模糊的，甚至你的营销工作也将完全失效。

的确，市场瞬息万变，营销不能保证一定有效。但如果你遵循了多一些的“P”原则，那么你在市场上获得成功的把握就会大一些。

从这个角度出发，“P”永远都不嫌太多。本书讲述的就是一个崭新的“P”——一个新的市场营销的原则，一个忽然间在市场中显得十分重要的营销原则。

2

新“P”登场



这个新“P”就是“紫牛”（Purple Cow）。听上去是不是有些莫名其妙？且让我来稍加解释。

几年前，我和家人驱车穿越法国，在这奇妙的旅途中，我们看到一群又一群好像从童话书里走出来的奶牛，它们在路边摆出各种可爱的姿势望着我们，绵延数十公里。这样的奇景令我们叹为观止，不知不觉就走出了很远。

然而 20 分钟之后，我们便开始对那些奶牛熟视无睹了——新出现的奶牛和刚才看见的一模一样，奶牛反正也不过就是那么个样子，我们也就习以为常了。

比习以为常更糟糕的是接下来的厌倦。

又过了一阵子，那些曾经如此美丽的奶牛已经变得让人生厌了。它们也许是最漂亮、最吸引人的奶牛，它们也许有着超越同类的温驯的性情，以及与众不同的美丽毛皮。在阳光下的牧场

上，每一头牛看起来都是如此的美丽动人。但那又如何？所有的优点都无法改变它们的长相一成不变的无趣事实，在看多了之后，它们真的会让人厌倦。

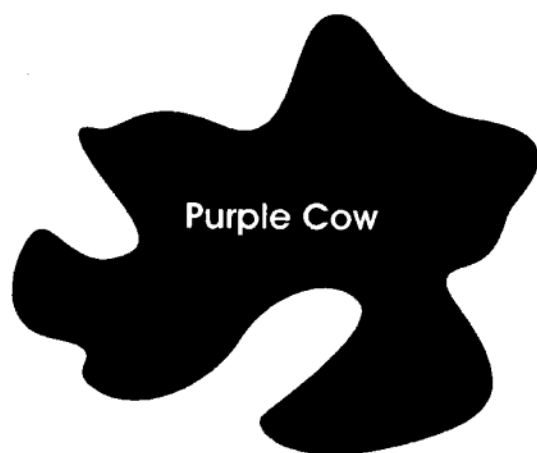
可是，如果在这个时候，路边出现了一头紫色的奶牛，你的眼睛一定会为之一亮。

紫牛引人注目是因为它的与众不同（Remarkable）。事实上，如果“Remarkable”以“P”打头的话，我可能就不必再用以“P”开头的紫牛（Purple Cow）们来做托词了，但是我们怎么才能像紫牛一样不同凡响呢？

这本书就是要告诉大家，为什么我们在市场营销中需要与众不同的策略（像紫牛一样），以及采用怎样的市场策略才能远离平庸，并让顾客的眼睛为之一亮。

3

我的逆耳忠言



与众不同的事情总能让人们津津乐道。所谓值得注意的、例外的、全新的、有趣的事情就像紫色奶牛，而平庸无奇的事情是不会被人注意的，就像普通的黑白花奶牛，人们总是对它们熟视无睹。

8 — 与众不同的市场策略 (Remarkable marketing)：真正的营销应该是能让人们的眼睛为之一亮的、能够把人们的注意力恰到好处地引向我们所要推广的产品和服务上来的一门艺术。不要随便做市场的追随者，如果你不能造就与众不同的产品和服务，你就永远不会为人所知。而这种与众不同的市场策略并不是在营销过程的最后一刻才向产品和服务注入，而是必须贯穿于整个产品和服务的全过程，从设计阶段开始就根植其间，否则你的产品和服务就会因为司空见惯而受到客户的忽视。

电视工业综合体 (TV-industrial complex)：从某种意义上说这是一种奇怪的共生关系，它将消费者需求、电视广告和持续增长的

公司联系在一起，这种关系建立在持续增加的市场成本之上。

后消费时代的消费者（post-consumption consumer）：是指那些很难能有东西激起其消费欲望的、处于当今社会的消费者们。因为他们几乎已经拥有了所需的一切，几乎不再需要任何更多的商品和服务。而且他们是如此忙碌，以至于根本没有时间去浏览商家竭尽全力为他们生产的产品和不惜血本投放的广告。

市场营销部（marketing department）：说白了就是指花大笔预算，带着即将面世的产品（和服务）去向目标客户推广、展示商品优点的部门，但现在，他们的工作已经不再奏效了。

我相信现在已经到了无法借助大众广告直接向消费者推广商品的年代，因为我们自己制造了一个充斥着平庸无奇的商品广告的世界。在过去的 20 年里，睿智的商业作家们曾经不止一次地指出：市场已经发生了根本性的改变，而营销人员所谈所想的那些被他们奉为天条的手段，却依然不过是古老营销策略的老调重弹而已。这些传统的营销方法在今天已经不合时宜，事实上，这些 100 年前的

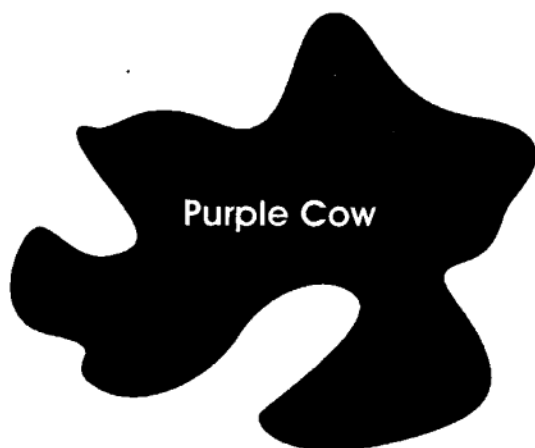
9

在本书中，我将回答你为什么需要在你的产品与服务中加入“紫牛”、为什么大众传媒和电视不再是市场推广的秘密武器、为什么说营销已经发生了根本性的变化等问题。

请记住我的忠告：停止广告，开始自己的营销创新吧。

4

广告营销的前世今生



前广告时代 (before advertising): 在有广告之前, 商品的传播靠的是“口碑”, 通常是那些能够解决消费者实际问题的产品和服务才会引起消费者注意和讨论, 并通过口口相传, 以达到售卖的目的。

关于这一点, 你不难印证, 某市场上最好的蔬菜贩子总是有最好的口碑, 他的摊位前总是生意兴隆。

广告时代 (during advertising): 电视和其他类型的大众传媒综合了仿佛永无止境的消费者的需求, 并利用自身强劲的传播力让广告展现出不可思议的效果, 因此形成了一个神奇的公式: 只要提高广告在消费者当中的覆盖率, 那么销售量就必然增长。

同时, 广告代理公司和银行形成的默契也常常使生产商产生“人有多大胆, 公司就有多大产”的错觉。

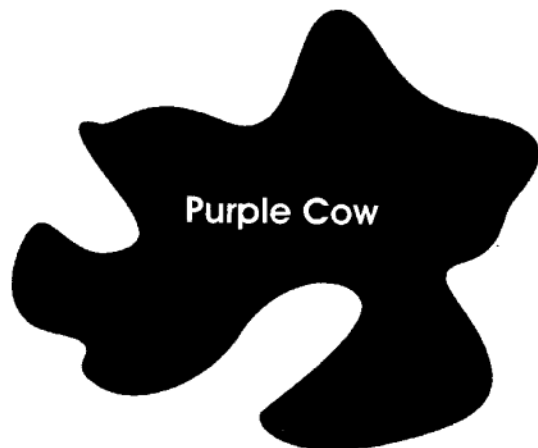
后广告时代 (after advertising): 人们对于广告的认识又重新回

到原点。在这一时期，利用一些必要的技术手段，已经能够克服前广告时代口碑传播速度慢和语言不便的不足，崭新的互联网技术可以使那些杰出的创意像病毒一样快速传播并促成大众流行。

作为一个营销人员，我们现在都知道老的营销法则已经行不通了。同时我们也知晓个中原因：因为现在的消费者太忙碌了，根本没有时间留意广告，但我们渴望获得好的商品或服务来解决我们的问题。

5

始于切面包机的伟大理论

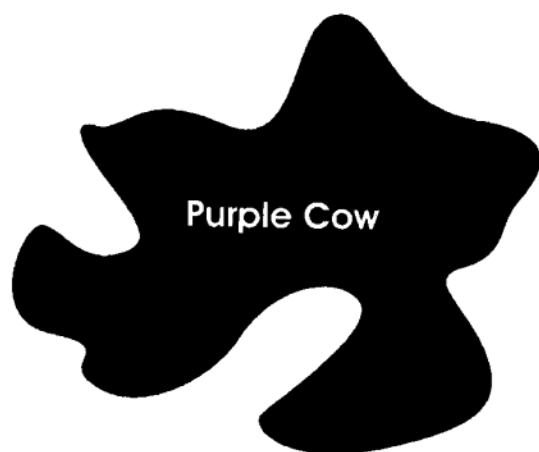


让时光回到 1912 年吧，当时奥托·弗里德里克·罗维德发明了切片面包机。在今天看来，这是一个多么了不起的创意：只需一个构造简单的机器就可以轻轻松松地把一个长条面包切成均等薄片，但在当时，这项产品却在上市后彻底地失败了。那时正处于广告时代初期，再好的产品，如果没有好的广告营销策略，也几乎无一例外地会以失败告终。

这种状况直到 20 年后才得以改变。那时在市场上出现了一个崭新的品牌叫万得（Wonder），它重新开始推广薄片面包机，新的营销策略让这项发明重回人间，它改变了先前推广时一味强调“方便和革新”的策略，在包装和广告中打出了一个新口号：“让你身体强健的 12 条秘诀”，正是这个策略让该品牌快速赢得了市场。

6

你是否注意到营销革命已经开始

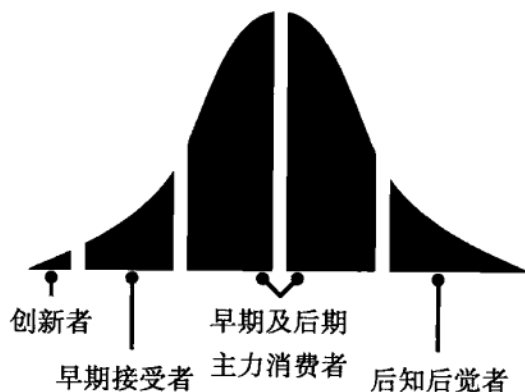


在过去的 20 年内，已经有许多专家对传统的营销理论进行了重新思考，并由此引发了市场营销的一场革命。

汤姆·彼得斯掀起了第一轮风暴，他出版了《追求轰动》（*The Pursuit of Wow*）一书，该书第一次阐释了为什么只有那些充满变革激情的人们所创造的与众不同的产品才能在市场上脱颖而出。原因其实很简单，通常市场上的大公司大多十分谨小慎微并习惯固守已有的模式，他们总是尽可能减少变化——哪怕是消费者热切希望的一切简便可行的革新，在他们的眼中都是畏途。

此后，佩珀斯和罗杰斯在《一对一营销》（*The One to One Future*）一书中进一步揭示了一个简单的真理——维护一个老客户的成本要远远低于开发一个新客户，书中还详细说明了客户关系管理领域的结构理论。他们解释说，世界上只存在四种类型的消费者（潜在消费者、消费者、忠诚的消费者、过去的消费者），而忠诚的

消费者是最愿意花钱购买你的产品和服务的人。



创意扩散曲线图

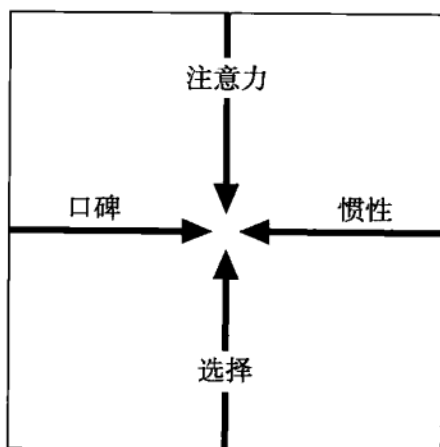
摩尔曲线图（从左到右）展示了怎样成功地进行商业革新，以及如何才能影响更多消费者，直到覆盖每一个消费者。横轴展示了一个产品所经历的不同时期，纵轴则显示了不同时期新增的消费者数量。从左至右首先是产品或服务为少数创新者所接受，然后是早期接受者，接着影响到主力消费者，最后是包括后知后觉者在内的所有人。

在《跨越鸿沟》（*Crossing Chasm*）一书中，杰夫·摩尔概述了一个新产品或一个新的观念怎样才能变成一种大众流行。他画了一幅曲线图，其中的四个部分分别代表了产品生命周期的四个阶段：导入期、成长期、成熟期、衰退期，尽管当时摩尔绘制这个曲线图旨在分析技术性产品，但后来他发现这同样适用于其他定位于大众的消费性产品和服务。

在《引爆点》（*The Tipping Point*）一书中，马尔科姆·格拉德威尔更清晰地论述了一个新概念怎样通过人们之间的传播变成一种

大众流行趋势，我在自己的前一本书《喷嚏营销》（*Unleashing the Ideavirus*）中也进一步强调了这个概念。我认为衡量一个商业创意是否有效的标准，就是看这个创意是否像病毒一样容易被感染、被传播。

在我的另一本书《许可行销》（*Permission Marketing*）中，我进一步强调了目前营销人员能够争取到的注意力越来越少这一事实。我也探讨了那些将潜在客户的注意力视为资产的公司是怎样取得成功的，而且这些公司也没有把客户的注意力仅仅当做一份可以简单利用随即废弃的资源。



消费者购买决策模型

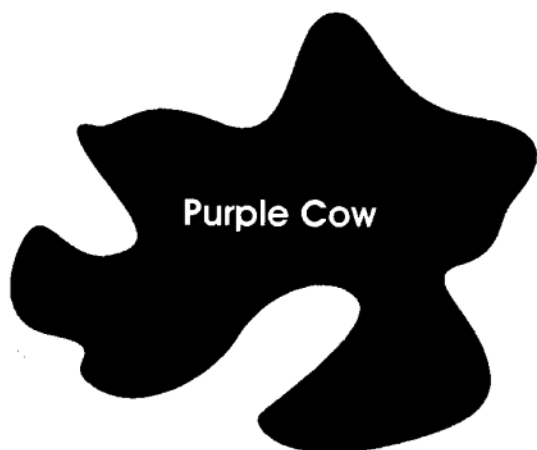
如同棒球赛抢分一样，营销人员无法摆脱消费者漠视他们市场活动的窘境。疲惫不堪的消费者拒绝浪费过多精力在广告上，所以他们更依赖于那些已经亲身试验证实产品可靠的供应商或是身边精明的朋友的推荐，而不是通过研究电视广告做决定。

在许多公司里，大部分后来被证实行之有效的创意方案最初都有可能被当做天方夜谭。我的朋友南茜在世界上最大的货物包装公司负责一个叫做“新媒体”的部门，猜猜这个部门是做什么的？那就是负责公司所有新创意的构想和推广（她是这个部门唯一的员工）。然而可笑的是，现在“新媒体部”在这家公司已经变成了“零预算”的同义词。

大多数需要对产品进行营销的公司都不愿意接受这样一个事实：老方法正在快速消亡。他们还在将那些已经被证实过的新技术仅仅当做是有趣的时尚——值得一看，但是不值得列入企业核心战略去应用。

7

为什么需要紫牛



40年前，罗思·西梅克是 Tombstone Tap 比萨饼店（Tombstone 是墓碑的意思，这家位于美国威斯康星州麦德福特的比萨饼店因其紧邻一个公墓而得名）的老板，他决定向客户供应冷冻比萨饼。这种做法很快风行起来，他获得了巨大的成功，Tombstone Tap 比萨饼成了杂货店冷冻室里的必备货。1986年，卡夫食品公司买下了这个品牌，并投入巨资展开了疯狂的广告攻势，从中赚取了数十亿美元。这是一个绝佳的美式商业故事——通过发明一个人都需要的产品，再辅以大量的广告宣传直抵大众，然后获得巨额收入。

21

这一战略不仅适用于比萨饼，它对于你房间里几乎所有的东西都适用，包括阿司匹林。

试想一下，第一个营销阿司匹林的人一定觉得既有趣又有成就感，因为这是一个地球人都需要的产品，一个并不昂贵、容易使用并且立即使人获益的产品。

很显然，阿司匹林取得了巨大的成功。

时至今日，当我们走进药店，不仅会看到阿司匹林，还有：布洛芬、萘普生钠、安那辛、拜耳、百服宁、伊克赛锭、美林、泰诺……尽管这些非专利药在细节上有所区别，例如包装的大小、外观装饰等方面有所不同，但它们的功效却大致相同。与此同时，还有上百种类似的药可供选择。

想想看，在这样的情况下，要做一个镇痛药的营销人员还有什么乐趣和成就感可言吗？

如果你开发了一种新镇痛药，其疗效又比上面所列的好一点，你会怎么做？答案很简单：如果你拿到了投资，并且相信自己的产品很有竞争力，那你就会倾尽所有营销预算，购买大量的电视广告和平面媒体广告。

这样就 OK 了吗？没有，还有些问题你需要面对。首先，你需要找到那些要购买镇痛药的人。毋庸置疑，这是一个巨大的市场，但你要明白，并非每个人都需要你的镇痛药。

在你找到了那些想购买镇痛药的人之后，你还需要甄别哪些人想购买新型镇痛药。毕竟，很多人只认同一种镇痛药，这种药可能已经伴随他们很多年了。如果人们已经找到了一种既方便有效、又值得信赖的镇痛药，他们就不太可能浪费时间去寻找另一种替代品。

最后，你还需要在那些购买新药的人群中找到愿意听你介绍新

型镇痛药的人，因为现在的人都太忙了，大部分人都很可能会忽略你，不管你做了多少广告。

用户不仅难以遴选，而且他们本身也比较吹毛求疵。因此，千万不要认为自己做的是一个人人都需要的产品就万事大吉了。

第一个做冷冻比萨饼的人和第一个发明镇痛剂的人如今都发了大财，在当时那真是天才的点子。可惜，对你来说，这些别人都已经做过了。

现在，让我们再以瑜伽图书为例，这类书现在同样面临一个问题，那就是市面上教授瑜伽的书已经多如牛毛了。

几年以前，当时瑜伽书市场还是空白，所有的出版商都希望自己能够发现一本好的瑜伽书。那时人们如果在练习瑜伽时遇到什么问题，他们总是跑到最近的书店，看看类似的三四本书，然后从中挑选一本购买。

然而在今天，一个书店里就可能有 500 种关于瑜伽的书，无论一个人精力如何旺盛、如何热衷于瑜伽，他也不会再在决定购买一本书之前去花时间浏览 500 本书。所以，如果你恰好写了一本有关瑜伽的书，那么你将面临巨大的市场考验，不仅因为在这个市场上有大量的竞争者，同时也是由于大多数人已经解决了学练瑜伽问题，并且认为新的瑜伽书已经没有太大的吸引力。那些在前几年带着问题走进书店购买瑜伽书籍的人，现在已经不再需要瑜伽的书了。

这种“营销末日”的悲惨情形，已经普遍存在于所有商品的营

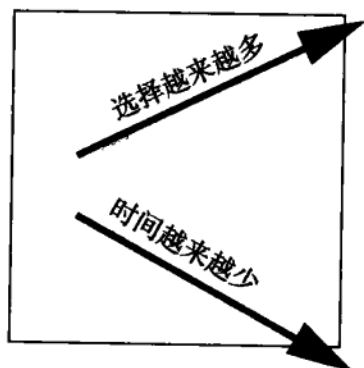
销中，不论你推销的是一个产品还是一种服务，不论你是要卖给个体消费者还是企业客户，皆无一幸免：

- 大多数人不会购买你的产品，不论他们是因为没钱、没时间，还是根本没需求。
- 如果消费者没有按你的价格去购买产品的支付能力，那么你的产品也不可能有市场。
- 如果消费者有钱但没有时间去聆听或理解你对产品的介绍和解释，那么你会被他们看成是一个隐形人。
- 如果消费者有钱也已经花时间去聆听或理解了你对产品的推介，但最后却决定不购买，那你再也没有第二次机会了。

当然，如果让时光回到 20 年前，情况就大不一样了。那时消费者有大量的时间，而选择的余地却相对少很多，消费者即便手头有可供任意支配的钱也消费无门。所以，如果有一家公司拿出一个独特的创新产品（比如手机），那消费者就能够很容易发现这个产品并购买它。

随着时光的流逝，丰富多样的产品逐渐能满足每个人的需要了，但游戏规则也因此而改变——一切都为创造需求。市场人员教育我们（通过大量的电视广告）去拓展更多的需求，而消费者则总是竭尽全力去追赶潮流。在这部分人当中，可能存在着产品的潜在消费者，但大部分人则根本没有听说过你的产品。可以代替你的东

西太多了，消费者不再像过去一样轻易接触大众传媒，想要利用媒体广告影响大众变得难上加难。忙碌的消费者会过滤掉或忽视那些他们认为无用的信息，另一方面你的竞争对手正虎视眈眈伺机拓展他们的市场份额。



现代营销的困境

世界已经发生了变化，选择越来越多，而我们做选择的时间却越来越少。

更糟糕的是，客户也变得越来越难以用“许可营销”的手段接近，就算你有多少人的电话号码和电子邮件地址，也并不意味着你能让他们去留意你的资讯，更不用说那些被抛在一边的兜售广告、免费信息和垃圾邮件了。再说，就算有些人认真地听了你的电话或看了你的邮件，他们对这些信息的重视程度往往也是很低的。事实上，消费者对这些资讯的评价是很低的，因为他们认为这些资讯并不能解决他们目前所面临的问题。企业越来越了解什么能满足客户

的需求（甚至可以更好地满足这种需求），但同时消费者心目中的标准也越来越高，直到你提供的产品信息可以满足这些需求。借用前美国商标和专利局局长的话，他说消费者会告诉你：“你能够想象到的每一样东西现在我都有了。”这绝不是开玩笑。

这种种情况造成的最终困境就是，在一个饱和市场里，很难有什么营销创意能够燃起火花，因为营销人员已经给消费者提供了太多的选择，消费者已经疲于应对。大多数人越来越不会向自己的朋友主动推荐某个产品，除非他有绝对的把握认为这个朋友真的乐于知道此消息。还记得朋友最后一次向你推荐某种止痛片是什么时候吗？这已经变成了一个令人厌倦的话题，你的朋友绝对不愿意为此占用你的宝贵时间。这个世界充满了噪声，消费者已经不能忍受更多的噪声了。

这不仅是个个人消费品市场面临的现实，企业或工业用品市场也一样。那些负责企业采购的人无论面对的是广告、零件、服务、保险还是房地产，都发现这个市场不再像过去那样匮乏了，已经有许多竞争者进入了这个利润丰厚的市场，除非你拥有绝对强大的优势，否则没有人会在那里等着你。如果你想扩大自己的市场份额或者推出自己的新产品，你将面临意想不到的挑战。

那么结论是什么？

- 因为有了明确的目标，所以想解决消费者的问题绝非

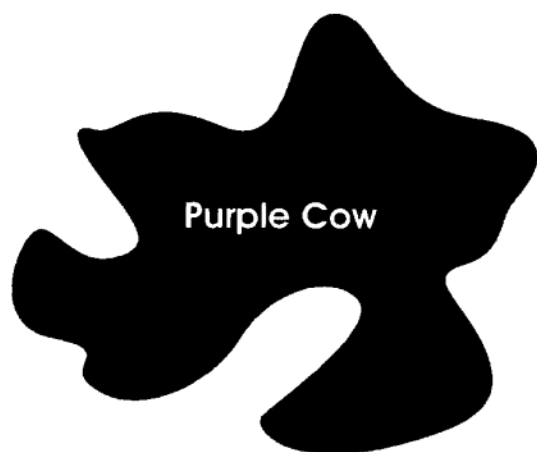
易事。

- 消费者很难接触到你的产品，因为他们总是忽视你的存在。
- 即使对你的产品满意的消费者也不会轻易向他的朋友推荐你的好处。

老的营销法则已经不再有效，营销已死，需要重新洗牌了！

8

电视工业综合体的终结



还记得饱受非议的“军事工业综合体”吗？隐藏在其后的意义其实很简单。政府花钱扩充军备，然后一些公司接到订单，这些公司又雇用了许多劳动力，同时这些公司要向政府纳税，劳工也要缴税，而税款最后又用来扩充军备。于是出现了一个有意思的循环：政府变得更强大了，公司也得到了发展。在这个“生物圈”中，看上去每个人都是赢家。

“军事工业综合体”从某种意义上来说，的确是世界许多病症的源头。但是不可否认，它也是一个共生的系统，只要一方获得了增长和繁荣，那么其他各方也就受益了。

29

现在回顾一下过去的 50 年，你会发现还有一个共生的系统，它比“军事工业综合体”创造了更为庞大也更具争议的财富（当然也付出了相应的代价）。我把它叫做“电视工业综合体”，可惜它现在即将衰亡了。过去我们围绕着电视工业这个系统建立了庞大

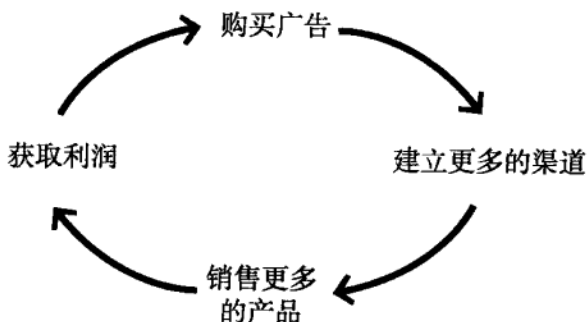
经济共荣圈，但如今它可能一去不复返，而且它的衰亡也将导致许多公司陷入一片混乱之中。

说穿了，这个系统很简单。即发现一个极具增长性的、且尚未被完全占领的市场空隙，然后建立一家工厂，并购买大量的广告时段和版面，这些广告将有助于建立零售的分销渠道并促进销售，而销售又将使工厂持续生产，从而创造利润。

精明的商人会利用所有的利润购买更多的广告，这样做的结果必然导致建立更多的分销渠道和更多的工厂。这种循环不断地进行，不久，一个共生生物圈就形成了，同时一个利润可观的大品牌也随之产生。

一旦品牌建立稳固，厂商就开始索取较高的价格，并随之取得更多的利润，然后将更多的利润用于购买更多的广告。消费者此时已经养成一种习惯，即相信电视广告所吹嘘的产品质量，因而他们总是通过电视来认识商品。没钱做广告的品牌挤不进渠道，更没有利润可言。

露华浓就是利用此方法大获成功的一个典范。公司前任主席查尔斯·露华浓是第一个在电视广告上花了很多钱的人，也正是广告戏剧性地成就了他的公司，露华浓获得了惊人的成长。那么他到底将由此产生的利润花到哪里去了？当然又全花在购买更多的广告上了。



“电视工业综合体”循环系统

此图并不是用来揭示什么公司快速成长的奥秘，它只是部分回答了为什么有的产品可以被运作得很好。一些市场上的巨无霸（如宝洁），过去总是利用这样的简单方法在各种市场上战无不胜。

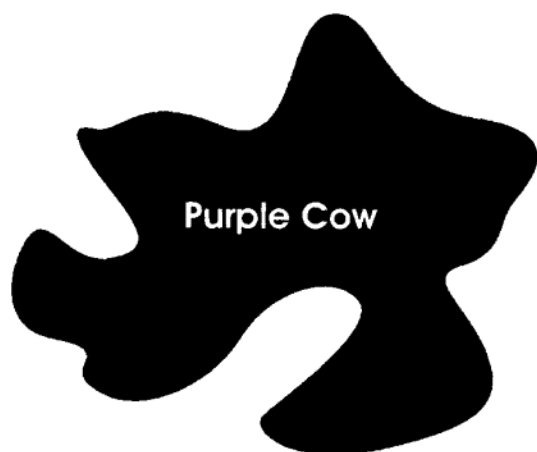
1962年，一家有名的广告代理公司雇用了杰伊·沃德，他是驯鹿布温克的创意人。公司要求杰伊用类似的手法创意一个商业电视广告片，于是杰伊又创造了另一个深入人心的卡通形象——嘎吱船长，并制作了一个动画广告片。就在这个时候，一家谷类食品公司开始准备生产一种新的谷类食品，这就是位于芝加哥的约克燕麦公司。约克公司意识到，如果他们利用这部广告片宣传新产品，就可以让嘎吱船长的形象深入到每一个美国孩子的心中，那样的话，这种谷类食品的营销就水到渠成了。^①

到今天，你根本无法想象以过去介绍“嘎吱船长”麦片的方式来推广你的产品，不论是谁帮你做广告，小孩才不听你的，大人也一样。

^① 片子中的嘎吱船长在早餐时总是出声地大嚼约克燕麦公司的产品。约克公司的产品也就被顺理成章地看做充满传奇经历的卡通人物嘎吱船长的现实生活中的忠实伙伴。——译者注

9

电视到底做了些什么



过去的消费者就像那些在糖果店里的孩子，口袋里总是装满了闪亮的硬币，十分渴望买点什么。他们通过电视购物，有时也在店铺里消费，他们匆匆忙忙急着想用物品塞满他们的房子、冰箱，还有他们的车库。

让我们看一下宝洁公司长长的品牌清单，那上面的产品再一次清楚地印证了电视工业综合体的存在。看看以下这个清单，你一定无法否认在脑海中会闪现出一大堆的电视画面和广告歌曲：

33

佳洁士、海飞丝、伊卡璐草本精华、SK-II 化妆品、魔力橡皮、颜丝染发、玉兰油、帮宝适、品客薯片、舒肤佳、丹碧丝卫生棉条、汰渍、沙宣、激爽……把上述产品和那些很不成功的产品，如联合利华的维斯克块状洗衣剂，做一番详细的比较，你就会发现有一点是很明显的，那就是广告这种东西的确起到了很大的作用，以前它真的很有效。

在过去，怎么强调这个系统的作用都不算过分。每当你去买一盒速食麦片的时候，你就可以体会到电视广告的功效。近30年来，为了分担美国商家在电视广告上的花销，你大约会为每一盒疏松麦片或加糖玉米多支付1~2美元。所以在你的一生中，你在购买速食麦片的同时，已经为电视广告额外支付了上千元的广告费用了。

当然，以上事例不仅仅适用于在超市销售的产品，包括恒康人寿保险、美林证券、奔驰汽车、皮尔卡丹服饰等等，就连选举罗纳德·里根做总统都是一样的。大的品牌总是需要大手笔运作，也正因为如此，它们才得以深深影响着我们的生活。

电视无疑是有史以来最能提升销售的媒介了，就连所谓的“美国世纪”——美国百年以来所取得的巨大成功，在很大程度上也归功于美国的公司恰如其分地运用了电视媒介并将它发挥到了极致。

我们开的车、抽的雪茄、穿的服装、吃的食品，所有这一切都深受电视广告的影响。不光是营销人员运用电视广告推销产品，电视本身也改变了产品的生产和销售形态。结果，我们只好调整所有市场营销的“P”法则，以便抓住大众的注意力。

当然，这时的电视已经不仅仅是电视了，它更是一种时尚。与此同时，报纸和杂志及各种形式的媒体都或多或少地影响着消费者的行为。

这种电视工业综合体差不多持续了大半个世纪，甚至更长的时间，长得连那个时代很优秀的策划者和广告人都去世了。当然，它的影响也很深远，无论是观赏舞蹈还是每日三餐，已经没有人还记得起在电视出现之前生活的本来面目是什么样子的了。

这就是问题之所在了。电视工业综合体所营造的盛况正在大量失血，它的结局只能是死亡，但不幸的是大多数的市场营销人员对此不知所措，他们仍然抱有幻想。每天都有企业耗资数百万企图恢复电视工业时代的辉煌，但不幸的是他们每天都在创造着新的失败。

过去的老规则是：

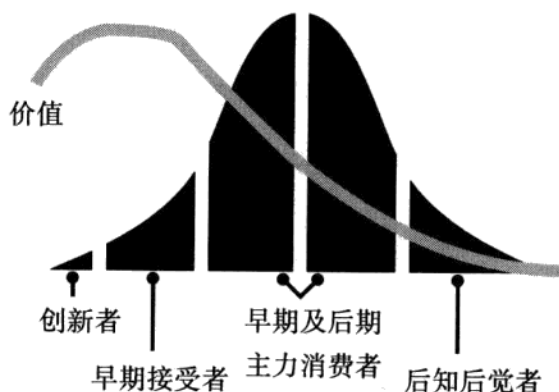
创造一个安全、普通的产品，然后不遗余力地去做广告。

新的规则是：

创造一个与众不同、独一无二的产品，寻找到正确的目标群体。

35

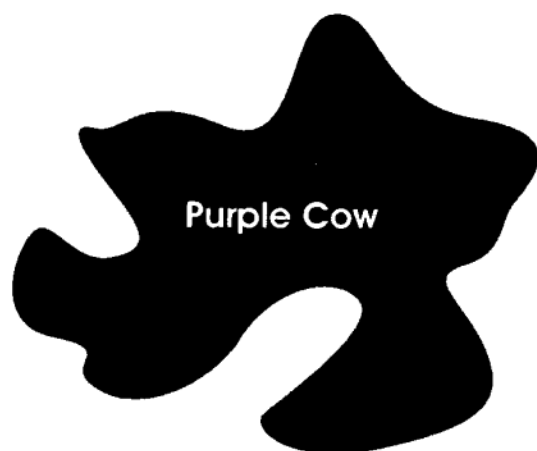
在以下图表中我们可以更清楚地看到消费者群体的价值与规模并不直接相关。



过去，市场营销人员重视顾客的数量规模，以可以影响到的顾客数量为营销效果的评估标准，所以黑色曲线的峰值就是他们锁定的目标，即锁定传统大众市场产品成熟期的主力消费者。但是在许多市场中，消费者群体的价值与规模并不直接相关，消费者群体的价值更多地取决于该群体影响力的高低。在这样的市场中，导入期的创新消费者和成长期的早期消费者对市场其他消费群体的影响力很大，集中资源说服他们，远比投入大量金钱和时间锁定其他消费人群价值大得多。

10

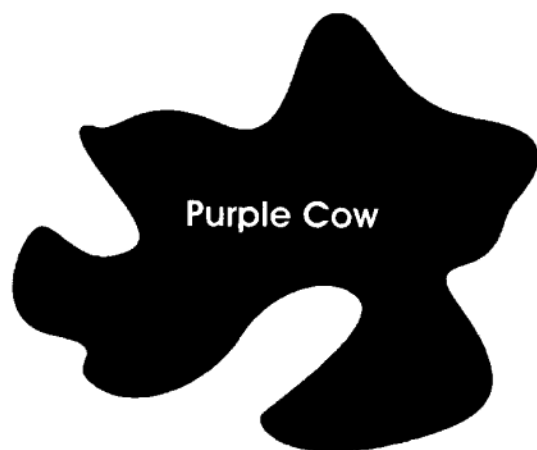
电视工业时代和后电视工业时代



电视工业时代	后电视工业时代
大众化的产品	与众不同的产品
向所有人发动广告攻势	集中在产品成长期发动广告攻势
害怕失败	害怕平淡无奇
很长的生命周期	很短的生命周期
很少发生变化	剧烈的变化

11

看看甲壳虫汽车的例子





老款甲壳虫汽车面世时向公众发布的广告

早先，甲壳虫汽车并没有什么令人印象深刻的反主流文化色彩。曾经有一段时间，它的销售情况相当惨淡，直到一个非常有创意的广告发布之后，它才得以被挽救。在这些优秀的电视和平面媒体广告作品的支持下，甲壳虫汽车 15 年来在美国一直销量喜人。可以这么说，老甲壳虫是电视工业综合体时代最典型的成功范例之一。



新款甲壳虫汽车的成功在于突出的造型和舒适的驾乘体验，而不在于汽车广告。

但新款甲壳虫之所以获得同样的成功，则是因为它不仅外形可爱，而且更能让人享受驾驶的乐趣。于是，良好的业绩、出色的口碑和独特的外形都导致新甲壳虫在市场上声名远播——这就是新型甲壳虫成功的根本原因。当一辆新款甲壳虫驶过一个充斥着 SUV 汽车的街区时，其靓丽的外形无疑就是给自己做了一次活广告。

新型甲壳虫汽车投入市场三年后，大众公司开始为购车者提供新的刺激，他们采用了更大胆和更新颖的设计，并提供更多的辅助功能来让甲壳虫再度风靡。这就是紫牛效应，但是，这种效应并不能像在电视工业时代那样帮助产品保持那么长久的优势地位。

电视工业时代的产品

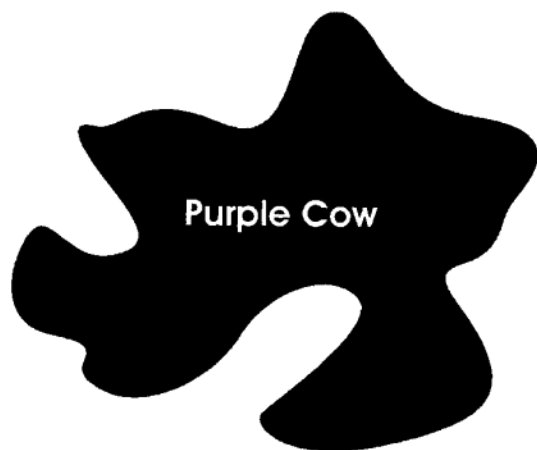
芭比娃娃、霍尼韦尔公司、美国联合航空公司、麦当劳、万宝路、嘎吱船长麦片、伊克赛锭止痛片、老式甲壳虫汽车

紫牛的产品

星巴克、必杀魔法卡游戏网络、Linux、捷蓝航空公司、澳拜克牛排店、六元汽车旅馆、MP3、百忧解抗抑郁药、新甲壳虫汽车

12

是什么在起作用



有一种能够总结出绝妙理论的好方法就是，看看现实中究竟是什么在起作用，并总结出各种不同成功个体中具有的共同的东西。

然而，对营销来说，使用这种方法就像是在玩拼图，经常让人一筹莫展。的确，你怎么能从四季酒店和六元汽车旅馆的成功中找到共性呢？尽管二者在酒店业中都取得了非同寻常的成功，而且业绩增长得都很快。再比如沃尔玛和内曼·马库斯（Neiman Marcus）精品百货公司，两者都在相同的 10 年之内获得了快速成长。还有诺基亚（每 30 天就推出一款新手机）和任天堂（连续 15 年开发和营销相同的掌上游戏机）的成功又有什么共性？

43

我想这就像看着后视镜开车一样困难。的确，这些企业都取得了巨大的成功，但寻找它们的共性真能帮助我们预知下一秒钟什么样的创意会帮助我们获取成功吗？

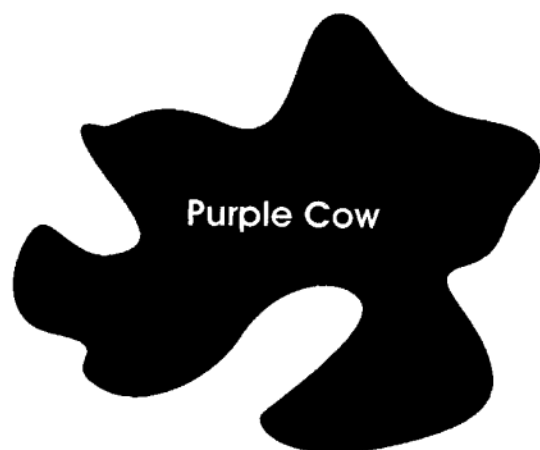
所有这些公司的共性恐怕就在于它们与同类企业之间没有共

性，它们是如此特殊，总在力求与众不同，不是超级快就是超级慢，不是非常精品就是非常大众，不是非常大就是非常小。

市场上的领先品牌之所以难以追随，是因为它总是领先于别人做一些与众不同的事。由于他总是跑在大家前面做一些不一样的事情，所以即使你马上跟着做同样的事，也顶多就是东施效颦，怎么可能独一无二呢？

13

为什么《华尔街日报》令人生厌



在《华尔街日报》那样的报纸上花钱做广告是传统营销行为中的一种初始状态。直到现在，每天还会有公司扔几百万美元在报纸上——似乎想证明传统市场营销的手法在今天依然有效。

做一页整版广告的巨额费用足够可以在纽约州布法罗市买一幢公寓了。报纸上一页又一页都是大同小异的广告，每一条广告都代表着一家无趣的公司创造出来的一种无趣的产品。

46

如果你花一点时间把 90% 的广告中的公司商标置换一下，你就会发现他们宣传的东西毫无二致。这就好比从图片资料库中随便找一张戴黑色礼帽的一本正经的男人的图片，然后把他的脸换成另一副微笑的面孔一样，没有人会辨认得清楚他和资料库中的其他图片有什么实质性的差别。

有一次，我住在一家很棒的酒店里，那天早晨恰好有大量的时间可供消磨，于是我对那些一般习惯边吃早餐边阅读《华尔街日

报》的人进行了一番调查。我等他们看完第一版后，就问他们是否能说出报纸上广告中提及的一两个公司的名字，结果没有一个人能记得住。然后我又随便找了一个广告，遮住广告最下面的公司标志，问他们是否猜得出这则广告是哪一家公司的？结果也一样，没有人能说得出来。

最后，我问了他们一个关键的问题，那就是：他们是否会因为看了《华尔街日报》里的广告而产生进一步了解这种产品的欲望？

你可能也猜到答案了。

看来不仅电视营销神话已经破灭，所有传统的促销方法（无论是向个人还是公司）都已经变得收效甚微了。

下面是一则最近几期《华尔街日报》刊登的整版广告。

毕博管理咨询公司

我们所完成的事，不只是改变公司的名称而已，我们已经开启了一个伟大的新纪元。

47

毕博管理咨询公司（Bearing Point），即原毕马威管理咨询公司，已经准备好成为全世界最富影响力和最受推崇的商业咨询顾问公司。虽然我们的名字改变为毕博管理咨询公司，但我们的信念始终不曾改变，我们对良好服务和精益求精的追求始终不会改变。我们的目标是成为每个人心目中咨询顾问的第一选择，我们会传承我们百年的经验来达成这一目标。我们将提

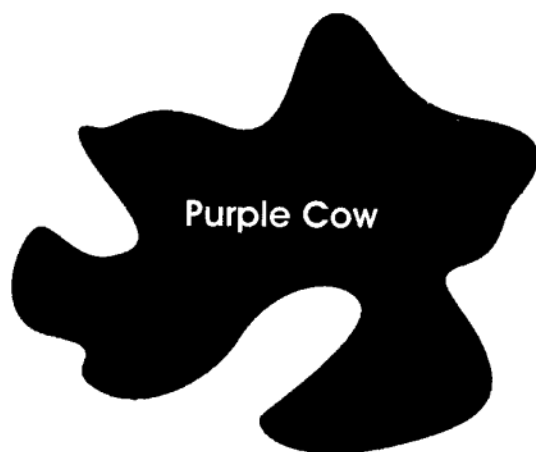
供切实的关键技术，带给新老客户热诚的服务。我们所提供的将不只是最专业的顾问咨询，而且是更加个性化的服务。通过帮助客户整合业务与系统，达到客户理想的目标。我们将提供正确的资讯，以增强客户的竞争力，因为正确的资讯可以带来力量，而分享资讯就意味着获得力量。让我们一起来分享这个伟大的新纪元吧！

一群人创作了这则广告，而另一群人审定了这则广告，但没有人记得这则广告，更没有人会把这则广告推荐给朋友分享。事实上，广告不应该这么差，广告应该是非同凡响的，应该有助于将独一无二的产品或服务推广到全世界。

不能因为它仅仅是一则广告，你就认为可以平庸无奇。广告应该让人感到振奋，能吸引人们的注意力，并因其独特性而让人津津乐道并广为传播。在我看来，广告应该比现在的水平要高很多才正常。

14

关键不在知名度

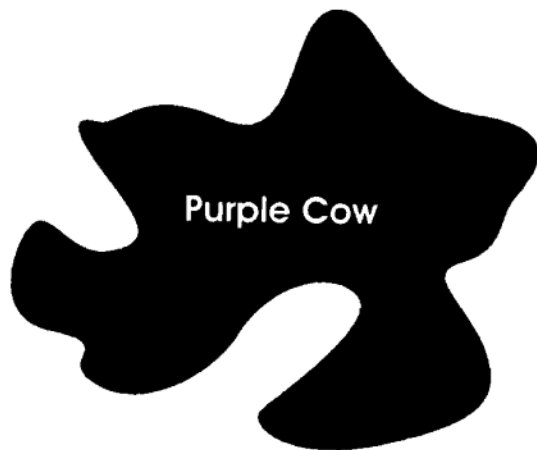


传统市场营销的卫道士会很快站出来为电视广告的营销模式抗辩，他们对过去那些年成功商品的故事津津乐道，并撰写了大量的文章来论证：电视如何能够让一个新产品迅速赢得人们的注意力，并进而推广开来或维持现有产品的知名度。而瑟尔兹奥·施曼这位使可口可乐获得重生的营销大师却指出，可口可乐历年最流行的广告——“我想教世界歌唱”并没有让可口可乐多卖出一瓶，消费者观看广告得到了娱乐效果，也记住了这则广告，但公司的实际收益并未因此而增加。施曼开玩笑说，这则广告应该被改成“我想教世界畅饮”。

用施曼的话说，“凯马特超市知名度不可谓不高，那又如何？”

15

愿望和方式



我从不认为与众不同的创意是非常难以实现的，在我看来，每个人都大有希望制造出一些伟大的创意。稀缺的不是创意，而是想实现创意的强烈愿望。

我写《紫牛》一书的目的就是想强化你的创意愿望，我要告诉你想尽办法去开发一些伟大的创意，这样做不仅丝毫不冒险，而且与流于平庸相比反而更安全、更有益。一旦你看清楚老的营销手法再也行不通了，你就会有更迫切的愿望去创造一些值得人们谈论的、更有价值的事情。

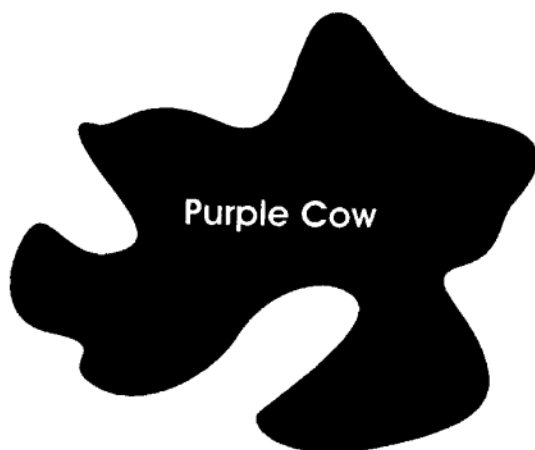
52

你的同事们亦步亦趋的理由在于，他们也许没有能力发现最好的、最独特的创意，而且就算发现了，他们也不知道如何把它从一些平庸的创意中挑选出来。

这本书比较简短，无法详尽地介绍世界上很多公司正在使用的许多好的创意方法，诸如头脑风暴、思维规则、创意技术等。我所能做的，只是帮助你找到思维的灵感，使你明天就能开始你事业的紫牛之旅。只要你愿意，你就有光明的前途。

16

案例：快速电梯的秘密



电梯并不是典型的日用消费品，一部电梯动辄就是数百万美元。一般的大楼在构架形成之后才会安装电梯，而且除非是那种三层或四层以上的大楼，否则也用不上电梯。

那么，这些电梯公司该如何竞争呢？直到最近，电梯公司的销售人员还是靠整天围绕着房地产公司的采购负责人转，用高尔夫、晚餐、精美礼物等换取长期的合作关系。这样的生意模式无疑还是会继续下去，大家的产品都一样，只能看这些“增值服务”了。但迅达电梯公司改变了游戏规则，原因是它制造了一头与众不同的“紫牛”。

一般乘电梯到你想去的楼层，往往要停上5次、10次甚至15次，这肯定会让人不胜其烦，然而要改善这个问题对于整栋建筑却很麻烦。当电梯层层停驻的时候，大厅里聚集的人会越来越多，而业主又没有足够的资金和空间安装更多的电梯。这个问题在凯捷时

代广场写字楼得到了满意的解决。

一般写字楼都有一组电梯。在凯捷时代广场，迅达电梯公司的解决方案是，你只要在电梯的中央控制面板上键入你要到达的楼层，电梯系统就会进行一个简单的分类，告诉你乘坐哪部梯子可以快速地抵达你想到达的楼层。这样一来，比如到 12 层的人乘同一部电梯就能到达了。直达楼层后，电梯便直接返回大厅。这意味着用更少的电梯做了更多的事，也缩短了人们等待的时间，又给房产商省了一大笔开支。这个改进并不是很大，但却是别的电梯公司没有做到的。迅达电梯公司抢占了先机，只用极少的代价就在房地产开发界获得了很大的知名度和成功。

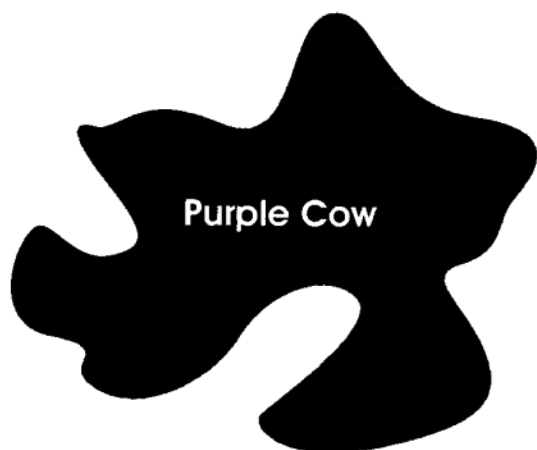
全世界有哪家知名的房产商还没意识到迅达公司的这种突破性发现？肯定没有。而且，这真的和他们做了多少广告、与客户吃了多少次午餐没有关系。那些公司无奈的徘徊成就了迅达公司最大的利益。

紫牛法则

与其希望通过改进技术来使产品更符合消费者的消费习惯，不如通过改变消费者的行为习惯来使产品取得更好的效果。

17

案例：汰渍应该怎么办



一直以来，汰渍洗衣粉被公认为最好的洗衣粉。宝洁公司每年都要花好几百万去聘请最好的精细化工专家改进技术，希望汰渍的洗涤效果可以越来越好。

这样做真的有效吗？

汰渍洗衣粉早年的成功是因为其大量的电视广告、良好的销售渠道，以及一个空白市场存在的大量需求。可随着电视工业时代的终结，广告的作用越来越弱了。今天，随着像沃尔玛这样的超市崛起，市场已经进入渠道为王的时代了。举例来说，仅沃尔玛的渠道就包了汰渍销售量的 $1/3$ 。可以这么说，如果没有沃尔玛，汰渍就完了。

57

那么宝洁应该采取什么样的市场策略呢？他们是该改变一下策略、生产一种突破性的产品，去吸引那些对现有产品感到麻木的洗衣粉消费者，还是等到人们真正关心起洗衣服这件事时再来做一次

史无前例的改变？

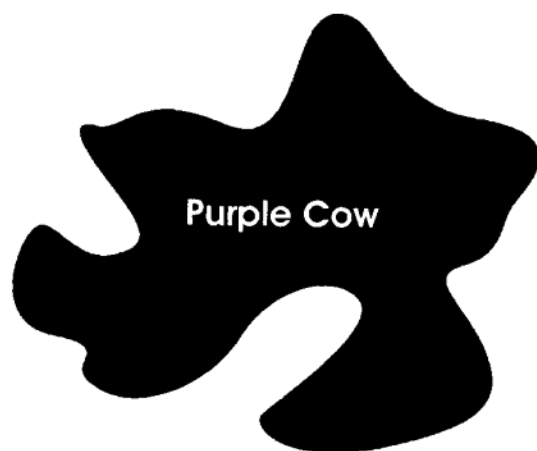
如果你遵循紫牛的思维，就可以使宝洁公司改变现状，如削减研发费用，提升销售价格，并把增加的利润用于投资生产那些可以让已经麻木的消费者感到新奇的新产品。但是，如果宝洁公司现有的研发策略不能创造可以带来满意回报的新产品，那他们只会让自己更加进退两难。

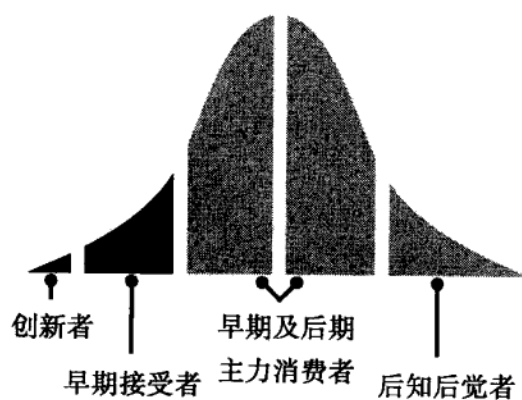
紫牛法则

如果你认为一件产品将来未必能够与众不同或独一无二，如果你不能确信消费者会重新迷上你的产品，那么，你应该意识到游戏规则已经改变了，与其在一个没有前途的产品上继续投入，还不如将更多的投资和精力用于开发新的产品。

18

如何切入市场





创意曲线图

只有曲线左边那些愿意冒险、传播创意的人（创新者与早期接受者）才会愿意听你在说什么。

观察一下这个创意扩散曲线，我们可以发现，只有在产品被那些愿意尝试新事物的消费者接受之后，产品才能得以大量地销售。那些早期接受者创造了一个让早期及后期主力消费者感到安全的

环境。

这里面值得注意的是，市场上的大多数消费者会忽略你。对于早期及后期主力消费者来说，他们往往乐于听从他们有经验的同伴的意见，而不会听你在说什么。所以，尽管跳过创新者和早期接受者而直接切入主力消费者是很多市场营销人员的想法，但这往往是徒劳无功的。

不管什么产业，成功的新产品和服务总是遵循着类似的模式发展：首先它们被创新者购买，这群创新者喜欢在某一个特定领域内凡事都先人一步，自己首先拥有某些产品，他们并不一定需要这个产品，他们仅仅是想抢先拥有它。他们就是那些终日流连于巴黎街头的百货橱窗前，或者终日沉迷于互联网世界、热衷阅读时尚期刊的人士。

在该曲线上，紧接着创新者右边的就是早期接受者，早期接受者是一群从使用新产品中获得利益的人，而且，为了保持比大多数人领先的优势，他们经常寻找并尝试一些新的产品或服务，这有可能是一个新的投资工具（比如零息债券），或者是电视的新节目。无论在什么市场，早期接受者这个群体都有一定的规模，而且他们愿意花钱。

经过早期接受者的尝试，紧接着的就是早期与后期主力消费者。这群消费者并不一定非得从新产品或服务中得到多少利益，但是如果他们周围的朋友都在使用或谈论这种产品的话，他们也非常

愿意随大流去购买该产品。

关于这个数量很庞大、潜在利润也很可观的人群，了解两件事情是很必要的。首先，这些人很擅长的就是忽略你的存在。他们的问题通常是你的产品所无法解决的，所以他们根本不想花费时间去听你说什么。

其次，他们通常不会听位于曲线最左边的创新者的话。早期与后期主力消费者想要的是一般新产品很难提供的市场验证系统与安全性等，而大多数产品根本支撑不到有机会让这群消费者接触到的时候。更何况，他们连他们的创新者朋友的话都不听了，干吗要听你的？

最后，曲线的末端是后知后觉者。他们总是在大家都开始买CD的时候，才开始买盒式录音带。他们从来不用新产品，除非他们用的老东西已经老到无法再用或者根本买不到了。

没有人急着去适应你的产品，大多数消费者都是满足现状、停滞不前的。他们习惯使用用过的产品，不会寻找替代品，更不喜欢采用新产品。作为厂商，你也没有能力强迫他们这么做，你仅有的机会就是将产品卖给那些喜欢变化、热衷于新事物的、对你卖的新产品很好奇的人们。然后，你希望你的产品通过这些人群传播出去，朝着早期接受者的方向推进，一直扩散到曲线的其他人群。一旦早期接受者接受了你的产品，他们就会帮助你向早期的主要消费者推销产品。

所以，你必须设计一种与众不同的产品以吸引早期接受者。而且，这种产品要足够吸引人，足够讨人喜欢，能让早期接受者尽快地将这个产品介绍给其他人。

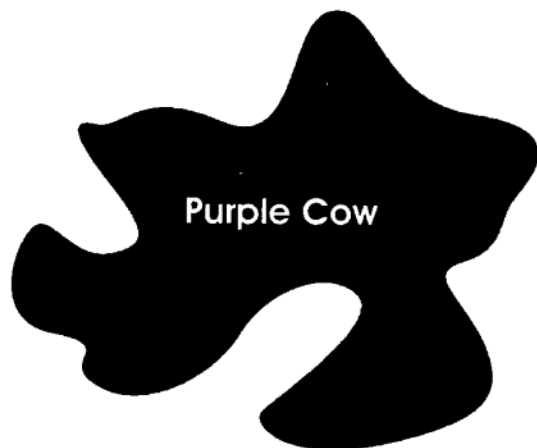
五年之后，数码相机的价格已经逐渐被人们接受了，数码相机市场变得相当具有吸引力，但最初只有电脑怪杰和有钱又好奇的人才会买。那时数码相机使用起来不方便，质量也不是很好。然而执著的数码相机制造商专注于努力解决这两大问题，终于换来了令人称奇的销售奇迹。现在，数码相机已经逐渐取代传统相机。这种改变并不是因为相机的制造厂商开展了轰轰烈烈的广告运动，相反，这种成功来自于早期接受者成功地对该产品进行了口碑传播，将产品一传十、十传百地推广给了他们的朋友。

数码相机之所以能迅速风靡市场，在于它同传统的相机相比，给消费者提供了更多方便，而且价格也更加低廉，功能也越来越好。更棒的是，这些优势很显而易见并且很容易被谈到，它很容易被示范和展示，特别是当后知后觉者掏出传统相机时，这些优势就会被早期接受者再度提起。

用正确的方法做些不同凡响的事情对你有两大好处。首先，这会使你的产品更容易吸引那些创新者和早期接受者；其次，它能使早期接受者更容易把你的产品推销给曲线其他部分的朋友。

19

广泛传播的创意更易成功



一个新产品或一个新品牌，说白了就是一个创意。能被传播的创意，远比不被传播的创意容易成功。我把这种能广泛传播的创意理念称为“创意病毒”（Ideavirus）。

“喷嚏者”（Sneezers），也就是敏感人士——是创意病毒最好的传播媒介。他们充当着专家的角色，总是不失时机地向亲朋好友介绍某种新产品和新服务，并把自己装扮成一个权威人士。可以这么说，“喷嚏者”就是发布并不断传播创意病毒的人。创新者或早期接受者也许是你的产品的最先使用者，但如果他们本身不是“喷嚏者”，他们就不会传播你的创意。可能因为他们有私心，不愿与人分享经验，也有可能他们没有足够的资信度让他们向其他人传播。总之，如果上述情况发生，那么他们就是你新创意的终结者了。

每一个市场都有一些“喷嚏者”，他们通常是早期接受者，但也不总是这样。如果你想制造和传播创意病毒，最重要的一步是发

现并诱导这些“喷嚏者”——敏感人士。

那么，你怎样才能创造一个可以广为流传的创意呢？不要试图制造一个适合所有人的产品，因为这意味着这个产品不适合任何人。大众产品的时代已经过去了，对于那些“喷嚏者”而言，他们面临着太多的选择和太多令人满意的产品，以至于你很难吸引他们的兴趣。

突破主流市场有一种方法，就是为自己的产品找到一个特殊的市场，把主流分成支流，创造一个针对小市场设计的“病毒”，使这个小市场真正地被感染，让这个市场中的“喷嚏者”急于知道你要表达什么。那些“喷嚏者”的最大贡献是他们更愿意和朋友谈论你的产品。最重要的一点在于，这样的利基市场的最大好处是小，只需要极少的“喷嚏者”就能够迅速而广泛地传播你制造的创意病毒。

如果你的产品创意不错，而且你足够幸运，那么你的产品就会扩散开去。在完全占领了最初的利基市场之后它有可能从小市场转移向大众市场。

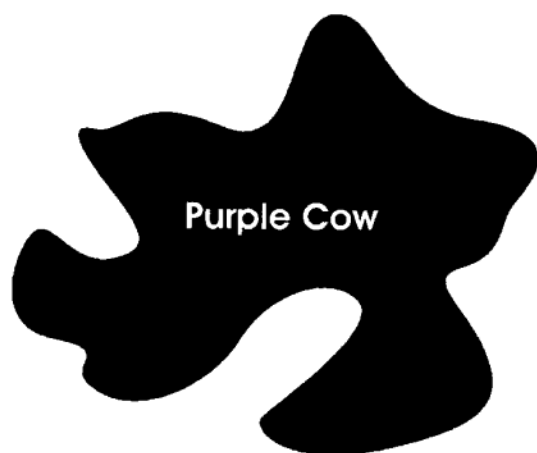
紫牛法则

有些产品能大红大紫，有些却默默无闻，这并不是偶然的。创意病毒发作时，通常是所有病毒元素同时起作用的结果。那么，怎样才能轻松而快速地传播你的理念？需要做什么，那些“喷嚏者”才会将产品告诉自己周围的亲朋好友？你所确定的目标客户群彼此之间有多紧密？他们会经常沟通吗？他们相互信任吗？最有可能帮助你传播创意的人声誉如何？如何保持创意持久？它是否能一直引领时尚？

当你准备向市场投入新产品时，请回答以上的问题。你将可以发现这些新产品中哪些可以大红大紫，值得继续研发并推向市场。

20

一个大误会



一个值得注意的问题是，许多市场营销人员在阅读我曾提及的一些书，如《跨越鸿沟》和《喷嚏营销》之后，都得出了错误的结论。

通过阅读这些书，营销人员通常会认为书中的这些想法只是火暴一时的把戏，或是觉得这些想法是水到渠成的结果。其实将一个主意变成“创意病毒”需要经过千锤百炼才能到达巅峰。如果所有的消费者看上去都很热衷于你的产品，并对此口耳相传，那你就

69

可以坐等成功的到来了。

与此同时，我们可怜而迟钝的宝洁公司、耐克公司、高露洁公司，每年还要在广告上花费4亿美元之多呢。

猜猜我会如何评价这两种想法？在我看来，他们都错了。你应该看到，部分“创意病毒”确实是偶然出现的幸运结局（如《玛

卡莲娜舞曲》或宠物石^①），但大多数成功的产品都是从研发开始不断设计、策划，才取得最终成功的。

后广告时代的营销不再是在产品设计和生产出来之后，再利用各种吸引人的、有趣的或美好的手法把产品推广出去，而是在一开始就把它设计成便于传播的“病毒”。有些产品天生就具有让谨小慎微的消费者信赖的属性，让消费者更容易接受，这比那些未经精心设计的产品有更大的成功机会。值得被谈论的东西才能被广泛传播。

以前人们在购买电视广告和平面广告上投入了大量的金钱和精力，今天这已经成为一种不断重复的、机械性的支出，但它所能带来的只是一次接一次的失败。现在的营销与过去的最大不同是现在的营销更耗时、也更昂贵。不仅仅因为效果欠佳而导致的重复策划和投入大大增加，而且在产品营销过程中需要产生营销费用的时间也大大提前了。需要强调的是，创造紫牛产品，不是一条廉价的捷径，却是你获得利润增长的最好（可能也是唯一的）策略。

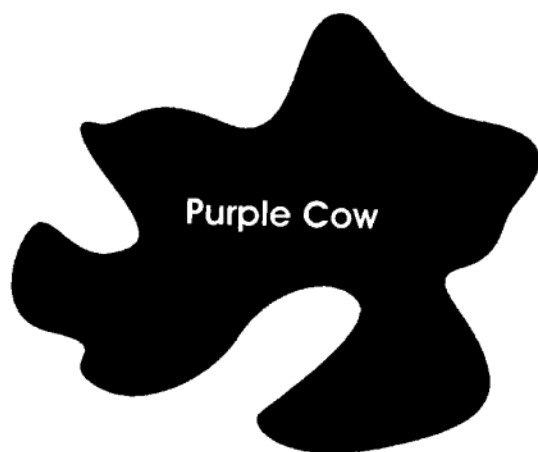
70

创造紫牛的费用并不便宜，但很有效。我们必须清楚在紫牛身上投资绝对是明智之选，至少比你购买一堆无用的广告可要聪明得多了。

① 宠物石（Pet Rock），美国 20 世纪 70 年代十分流行的一种文化现象。一个名叫加里·达尔的人因为不想养一些既浪费钱又麻烦的宠物，便想出了把石头当宠物的创意，他把石头装在纸箱里面，还写了一本《宠物石照顾手册》，每本售价 3.95 美元，一时间颇为流行。——译者注

21

谁在听



请诸位读者谅解我稍微有些夸张的言辞。当我战战兢兢地宣告电视工业综合体必将消亡，而且大众传媒终将衰落之时，那么你可以由此得出这样的结论——广告将不再有效，所有的消费者都在尽力逃避和忽略所有的广告。

当然，目前来讲这并不是事实。广告今天依然在起作用，只是不像它们过去那样风光了。也许投放在广告上的费用并不是很有经济效益，但是无可否认，它还是能吸引一些人的注意力并带来销售的。直投广告可能是一种比较有效的广告形式，相比之下，大多数广告和营销活动就完全没有目标了。它们好似飓风刮过市场的每一个角落，席卷了每一个人，无论这个人情愿还是不情愿。显然，你知道这种广告方式存在巨大的浪费，只要见到广告仅有的一点效果，任何人都可以轻易判断这则广告丝毫不起作用。但不可否认，飓风有时候的确能够使你更加轻松地将消费者从摩尔曲线的左侧转

移到右侧；有时候，整个市场会正好需要某些产品，消费者也完全知道自己的需要，他们也愿意去了解这些信息。所以，完全认为广告无效似乎有些言过其实，甚至有点偏激。但问题的关键就在于——这只是“有时候”。

但是，这样的“有时候”其实是非常罕见的，常常与我们擦肩而过，即便是花钱买也是徒然。而且那些大量接触到广告的受众往往不是市场的目标人群，他们也懒得告诉亲友和同事自己所知道的信息。

然而有时候，截然不同的广告形式反而能产生效果。为什么有一些产品和广告能够成功，而有些却会失败？举个例子来说，Google 搜索引擎上的一行小小的文字广告的业绩，要远比雅虎上的旗帜广告、动漫广告和全屏广告的业绩好很多。

这让我们不得不换一种眼光来看市场中的这股抗衡的力量。在过去，市场营销人员的目标是消费者，再靠聪明的广告人努力工作以使他们所做的广告符合目标市场的口味，再确保把广告宣传片推上媒体后能迅速接触到广大受众。然而毫无疑问的是，指望营销人员来决定谁是目标人群、谁会注意、什么时候注意这些广告，简直就是幻想。

时至今日，这一切都换了位——现在是一个消费者自主选择的年代，是他们选择倾听你的声音还是对你不屑一顾，只要他们愿意，就会选择你。那么他们是怎样做出决定的呢？是不是有的消费

者比其他人更愿意听你说话？你又如何从茫茫人海中把那些愿意听你说话的人找出来？

Google 的例子也许能说明一些问题。Google 广告效果显著的一个原因就在于，他们将选择看到广告内容和选择接受广告时间的权利给了喜欢这种服务的人群。只有在你键入一段要搜索的关键字后，你才会看到 Google 的广告。对比一下那些关注度很小，还常常骚扰消费者的广告，你会发现两者的优劣可谓泾渭分明。

要知道，在任何特定的时刻和特定的市场，总是会有许多人竖起耳朵听你说话，他们喜欢搜寻黄页、阅读时尚杂志、浏览网站以获得更多的资讯，他们中的一部分人的确会买你的产品，而另一部分人仅仅是看看而已。

综合以上种种情况，我向诸位读者建议：

对所有人去做广告是没有用的，除非有兴趣的“喷嚏者”开始释放他的影响力“病毒”。不靠大众媒体广告，一样能引起骚动、讨论、口耳相传与狂热追随。

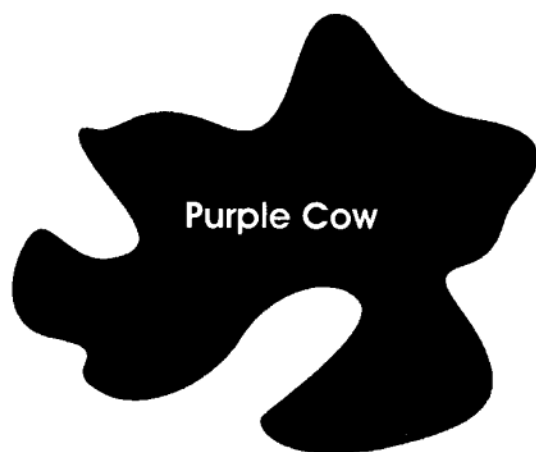
当消费者确实需要了解相关信息时，你才应该做广告，这样他们就可以循着广告找到你了。当然，针对那些对广告感兴趣的人群做广告是个好主意，不过，只有当那个倾听你说话的人是个真正的“喷嚏者”时，才会迎来真正的成功。

显然，你可以直接面对这些经过挑选的、对广告感兴趣的消费

者的机会非常之少，甚至没有。所以说，你应该运用紫牛法则，在紫牛时代，市场营销要改变的不仅仅是广告，还包括产品本身。你是否觉得如果你的产品、服务、技术都不错，市场和消费者就会理所当然地接受你的观念？不，事实上，你必须开发消费者正在找寻的产品、服务和技术，这样才会有人听你说话，市场才能真正属于你。

22

取巧又何妨



- 捷蓝航空公司在取巧，他们开创了低成本的运作模式，充分利用低价、低使用率的机场，雇用年轻、灵活的员工，由此获得了相当高的利润。
- 星巴克在取巧，他们开创了一种咖啡吧文化和现象。现在无论何时何地，只要我们想到咖啡，自然就会想到星巴克。
- 先锋基金会公司在取巧，他们提供的低成本指数基金，让提供全套服务的经纪人毫无竞争空间。
- 亚马逊网站在取巧，他们免费邮寄的服务方式及品种繁多的选择，使他们获得了比一般书店更高的利润。
- Google 公司在取巧，他们吸取了第一代门户网站的教训，不在首页上放客户的广告版面，以免造成传输速度的负担。
- 温蒂汉堡公司在取巧，他们凭借灵活多变的措施，推出了可以组合成六种不同口味的沙拉主菜，从而赢得了肥胖人

群的市场。

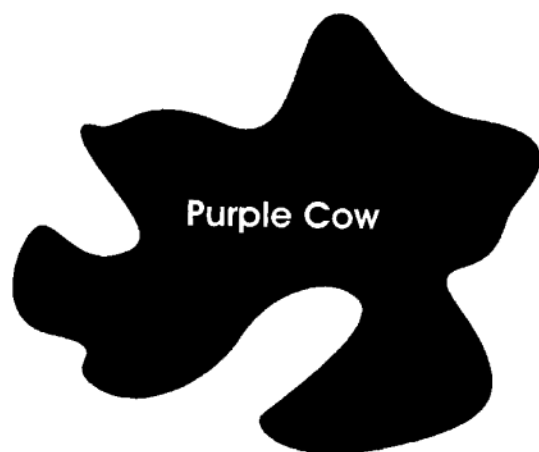
- 杜卡迪公司在取巧，因为他们不需要为所有人制造摩托车，而是致力于制造高利润率的、性能卓越的摩托车，每年都销售一空。
- HBO 家庭影院频道在取巧，因为他们的节目一星期只能播一次，所以他们充分利用网络资源，并从中获益匪浅。

以上这些成功的公司没有一个是靠老套的广告手法去赢得市场的。比起他们的竞争对手——那些不愿意做出改变但又对自身成长非常担忧的公司，他们在市场上之所以能独树一帜，就是因为他们不因循守旧、敢于突破常规，而他们的成功在别人眼里似乎是取巧得来的。

既然如此，那么你为什么不取巧呢？

23

谁在乎



你不可能强迫人们听你说，但你可以去发现在你说话时谁在留意听，从中找到他和你的产品间的某种绝妙联系，并由此作为突破口，推广并征服这个消费者。

在此过程中，你还需要知道，就算有人听你的诸如“稍微便宜一点”、“稍好一点”、“更容易些”之类的说辞，这仍然是在浪费时间。你需要记住的是，只有当你的产品独特到足以吸引他们的注意时，他们才会听，否则一切都是枉然。

“谁在听”的问题不仅困扰着个性化的产品，同样也困扰着饱和和市场。比如说，古典音乐的问题就是其中一例。

为什么各大交响乐团要找到愿意投资录制古典音乐的资金是如此困难？事实上，已经没有人在创作录制商业性的古典新作了。

为什么？

就是因为没有人在听古典音乐。

在这个市场中，有影响的“喷嚏者”已经拥有他们曾经打算买的所有音乐专辑了，那些值得录制的老曲目也都重新录制过了，而且录制的品质相当好。所以，“喷嚏者”已经不再对新的古典音乐专辑感兴趣了。

正因为“喷嚏者”已经对此不感兴趣了，所以喜欢听别人推荐的音乐的人以及购买唱片的人数就会急剧下降，他们只会对8美元的打折古典音乐次级版本感兴趣——在这样的市场条件下创造的利润，唱片公司与交响乐团是没有份的。因为听众已经不再有热情和需求了，作曲家们就不得不转战电影音乐领域来谋生，演奏者也由于挣不到钱而改变了自己的志向。而此方面的市场营销人员则没有预算去做足够的广告来吸引“喷嚏者”注意那些有意思的新音乐，这个市场就全面萎缩了。

从以上分析可以看出，音乐产业必须为解决这一问题找到更好的途径，但它们所需要的绝不是一个更好的广告形式，事实上根本就没有更好的广告形式。然而拿索斯（Naxos）音乐工厂（他们灌制和售卖8美元打折CD）却蒸蒸日上，这是为什么？因为他们意识到在这个市场中，营销产品的核心在于“喷嚏者”只需要品质更好、更便宜、大家所熟悉的古典音乐。拿索斯是对的。虽然整个市场已经停滞不前了，但拿索斯还是在这一潭死水中活了下来。

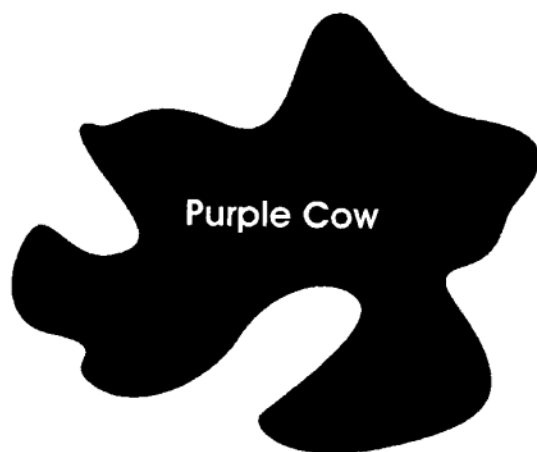
与此相反，索尼的古典音乐实验室项目却无法与拿索斯相抗衡，因为他们既没有办法在现有水平上吸引新的消费者，也没有办

法重新组织富有层次感的促销活动以赢得这次比赛。

当面对着一个无人理睬和关注的市场时，最好的选择就是放弃。如果放弃不了，还有一个备用计划，就是靠你的眼光和胆识，跟在一群紫牛后面前进，创造一些不管怎样都会有人愿意倾听你介绍的产品、服务或促销活动。

24

千差万别的消费者



《洛杉矶时报》的电脑专栏作家迈克尔·施拉格曾在一篇报道中提到，一家大银行发现其客户中大约有 10% 的人每天都使用他们的电子银行服务，其他的人则基本上是每个月使用一次，乍看之下咨询顾问们很可能会提出质疑，如果电子银行服务只能令少数人产生兴趣，那么银行值得在电子银行服务系统上进行大规模投资吗？但如果我们仔细研究一下这个调查数字的背后，就会发现银行有 70% 的存款都是这些客户带来的。

我们一般很容易就能看到产品生命周期曲线峰值两边的差别，峰值部分是利润最丰厚的部分，几乎所有的客户都集中在那里，但这也是极少见的。通常的情形是，有价值的那部分市场不是在曲线的这一端，就在另一端。这家银行之所以意识到应该关注这些使用新玩意儿的客户，就在于他们认为，这部分喜欢尝试电子银行高风险服务的客户有可能给他们带来更多的利润，让那些思维迟钝的、

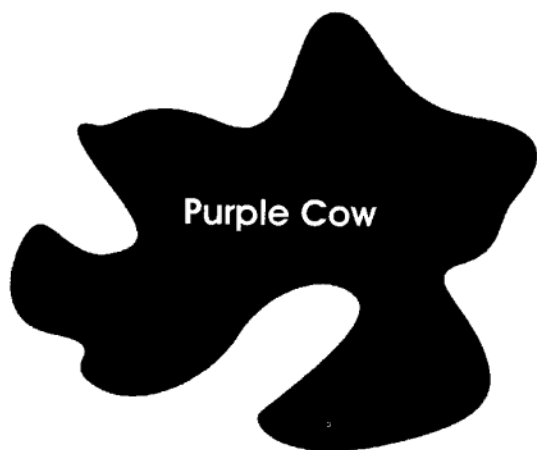
跟不上时代的客户去其他的银行吧。

紫牛法则

将你的客户分为三六九等，从中去寻找哪一个群体是黄金客户，哪一个群体是“喷嚏者”，并找到一个办法发展、吸引、回报这些群体，对于其他的客户你大可忽略不计。你也别指望你的产品和广告能够满足所有人的需求。如果你能锁定客户，你的广告就应该有针对性地去满足那些你选择的客户的需求。

25

大数法则



大众传媒和网络的宣传力量总是和一长串惊人的数字密不可分：2 000 万人在观看《黑道家族》（*The Sopranos*），1 亿人在观看超级杯足球赛，1 000 万人在观看奥斯卡颁奖礼，300 万人在同一时间使用 KaZaA（一种影音下载软件），每天有 1.2 亿人访问雅虎网站。这些数字的确是非常引人注目的。

如果 1 000 个人里有一个奥斯卡颁奖礼的观看者购买了你的产品，如果中国每个家庭都送给你一分钱，结果如何？

87

惊人数字背后的问题就在于，它们总是应该除以一个巨大的分母。但事实是如果你接触到 1 亿人，这其中可能只有 0.000001% 的受众会购买你的产品，这样，其实你只卖出了 1 件产品而已。

几年前，当我第一次指出横幅广告即将衰落的时候，很多人笑我胡说八道。当时，一个横幅广告要价的千人成本率为 100 美元。也就是说，如果有 1 000 人看过你的广告，你就得为此支付 100

美元。

可是你看到底有多少人去点击那些横幅广告，调查结果显示：点击率少于0.000001%，这就是大数法则所发挥的作用。

我曾在一个网站上以600美元买了3亿个横幅广告，最有趣的是，那次的交易彻底赔了本。这3亿个广告（每个人都看过一次以上），最后只换来了500美元的销售业绩。

现在的消费者越来越忽视大众媒体了，可以说大众媒体不再起作用了，虽然还是有一些运用巧妙的会起作用。比如活泼生动的动画广告，或者产品配合某些特殊事件（特殊节目）的广告与电视一起互动，还是能够深入人心的。不过大量平庸的广告仍是主流，它们仍然是惊人数字规律下的牺牲品。

SoundScan^①是一家聪明的公司，他们创造了一些奇特的产品，并同零售商和唱片公司达成联盟。SoundScan的系统使他们能够完全掌握全美地区每一周、每张专辑的销售状况。

88

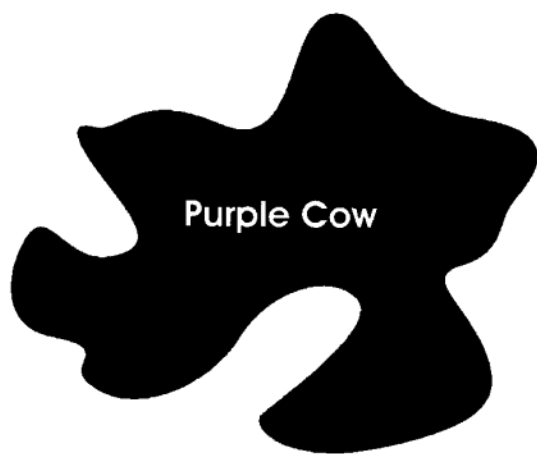
据《纽约时报》报道，2002年主要品牌商销售的专辑超过6000种，而其中仅仅112种的销量就超过了50万张。要知道，去找一个陌生人并接触他，再说服他走进店里去买你的东西，这一切都太难了。

① 美国最权威的《告示牌》杂志在1992年开始采用SoundScan公司的唱片销售统计系统，通过监测连锁店出售的音像制品的条码，能即时精确地计算出每张唱片的销量。——译者注

几乎在每一个市场里，领导品牌都会具备超过竞争对手一大截的特质。它们引领时尚、带动潮流，那些时尚杂志、网站和美容店总是视它们为宠儿，而那些处于几乎毫无特质可言的品牌就难有这样的风光了。消费者很忙碌，所以对他们来说，选择领导品牌不失为一种省力省时的办法（当然，如果领导品牌止步不前，新的领导品牌又面市了，消费者当然就会另觅新欢，无论是车、啤酒还是杂志，都是如此）。

26

案例：凤凰旅馆的故事



我有一个朋友兼同事叫奇普·康利，他在旧金山有十几家旅馆，第一家叫凤凰，位于邻近市区的一个很差的地区。

奇普没花多少钱就得到了这家旅馆（准确地说应该是一个汽车旅馆），几乎像白捡的一样。他很清楚凤凰并不是一个让人满意的旅馆，他也知道无论自己在这家旅馆下多大的工夫，也几乎不会有人愿意选择在这里留宿。

当然，从另一方面来说这可能也是一件好事，因为对于一个只有十几间房间的旅店而言，“几乎没有一个人”也不足为奇。奇普重新设计了这个地方，他把房子粉刷成一种大胆、刺激的颜色，在房间里放上了嬉皮风格的杂志，饭店游泳池底部有最前卫的艺术画家的画作，还不时邀请许多可能走红的摇滚歌星前来助阵。

几个月过去了，这个计划居然奏效了。在一个十分容易被忽略的大众化市场中，奇普创造了一个独一无二的市场：在旧金山开了

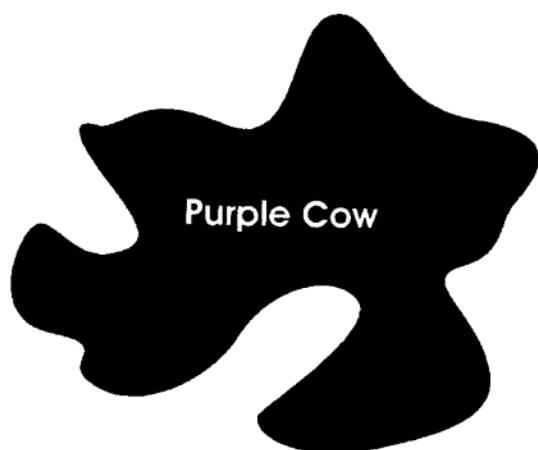
一家摇滚乐汽车旅馆，人们争先恐后地前去捧场。

紫牛法则

为竞争对手列一个清单，看看他们是不是做得比你
好。如果你进入一个利基市场，提供一项别人无法提供的
产品或服务，结果会如何？你为什么不开发一个在市场上
全新的、引人注目的产品，只同你自己竞争呢？

27

紫牛为何如此稀少



这个问题听起来的确让人感到有些害怕。

如果做一头紫牛是一件容易的事，能够很快从市场中脱颖而出，那么，为什么不人人都成为紫牛？为什么成为一头紫牛就如此之难呢？

有些人像你一样，认为好创意实在是少之又少，你的产品或者产业、公司也难以将这样的点子付诸实践。这么说其实根本毫无意义，尽是一些废话。

94

紫牛稀少的另外一个原因是人们对紫牛存在着恐惧的心理。

如果你非常杰出，就会有人不喜欢你。这是对杰出的另外一个定义。俗话说：树大招风、枪打出头鸟，都是一个道理。

你是在哪里开始学会害怕失败的？和大多数的美国人一样，应该是从一年级起就学会了，正是从那时起你开始发现，最安全的事，就是“和大家一样”。比如，着色时不要涂到线外面，尽量不

要问太多的问题，一定要按老师规定的方式做家庭作业。

我们学校的运作像工厂一样，让孩子们排成队，把他们分成各个年级，认真教育，以确保没有人出问题。当然，也没有人显得突出或落后，没有人跑在前面，没有人喧闹或骚动。

在人们的习惯思维里，要想安全，就要遵守规矩，这好像是避免失败的最佳方案。在学校里，这也许是十分保险的做法。哎，这些规矩将大多数人塑造得像一个模子里倒出来的（看看你的老板是不是也这样）。这个模子的确避免了危险，然而也正是这些规矩导致了最终的失败。

但模仿是件非常可怕的事，在产品繁多的市场中，和别人的相同就是失败；在竞争对手林立的市场中，平凡就会被淘汰出局。

在《行销猛点子》（*Marketing Outrageously*）一书中，作者乔·斯波尔斯扎指出了捕获紫牛的 22 条逻辑。一般公司和个人的思路是，在任务吃紧的情况下，你的同事或老板会告诫你：别玩悬的，我们没有时间和金钱犯错误，一切都要确保安全地进行。在时间充裕的时候，这些人又会跟你说：放松，时间来得及，我们只需保守行事、不犯错误就可以了。实际上，这种不犯错误就是最大的错误。

这种处处盛行的小聪明有一个好处，就是让你更容易成为紫牛。道理很简单，如果每个人都是一头僵化迟钝的牛，那么，你想与众不同只需花很少的力气。同样地，当大多数人对产品的要求很

一般时，只要你的产品做得独特一些，你也很容易胜出。

这样看来，我们有两条路可以走：一条无声无息的、不求有功但求无过的、默默无闻的或说是安全的路，另一条是创造伟大的、与众不同的紫牛之路。

据《纽约时报》报道，在纽约的阿姆斯特丹大街 14 号街区的延长线上一共有 74 家餐厅，这些餐厅如果有什么让我印象深刻的话，就是它们乏善可陈。这些餐厅从二三十年代就开始提供餐点，菜肴质量也还过得去，但是却鲜有独到特色，同纽约城的其他特色餐厅相比，这些餐厅真是平庸至极。

为什么？道理很简单。在一家餐厅上投资了那么多钱和时间后，店主自然希望安安稳稳地赚钱，虽然餐厅没有什么特色，可毕竟也没有什么风险。只要维持和别家餐厅相同的水准，人们就很难找到什么口实来批评它。以 Ray's 比萨来说吧，你吃了就那么回事，不吃也不会遗憾，这只不过是纽约城众多比萨店里很普通的一家罢了。因此那位店主就此生存下来了，而且不用担心会给顾客留下什么不好的印象，或者冒犯了哪一位客人。

我们从小就被一种错误的观念所误导，认为批评将导致失败。当我们还是学生时，就被灌输“不要争做出头鸟”的思想，可这只能让我们免于到校长办公室做检查，而不会让我们走进哈佛。

没有人会说：“我喜欢让自己成为众矢之的。”然而，这恰恰是鹤立鸡群的首要条件。几十年前，安德鲁·韦尔到哈佛医学院任教

时，当时的课程设置恐怕和今天的没什么不同，关键在于你是要成为一个好医生，还是想挑战医学制度。

韦尔选择了一条和他的同仁不一样的道路。今天，他的书已经卖了几百万册，他通过他的书籍、演讲和临床诊断已经帮助了成千上万的人。他真的非常非常富有，因为他做了许多在他的同仁们看来不计后果的冒险之事。而最有意思的莫过于，当大多数医生每天都在现有的医疗体制下辛劳、疲惫而又沮丧地工作时，韦尔正在攀登他人生的最高峰。正所谓平庸才是危险的。

我们通常会掩饰自己对批评的厌恶，尽量避免被否定，具有讽刺意味的是，这恰恰导致了我们无法成功。如果有一条捷径能让你鹤立鸡群、不同凡响；还有一条路可以让你免遭批评，但会使你平庸无奇。你会选择哪一条？

你是你，工作是工作，有时对工作本身的批评并不是针对你。我们应该不断提醒自己：要成为紫牛，我们就得有充分的心理准备。如果你接受不了半点批评意见，那么结局只可能是失败。

97

你是否在自己的职业生涯中犯过一些错误，被别人批评为准备不充分、考虑不周详？也许你遭遇过或即将遭遇这样的情形，但这并没有什么关系，只会为你积累经验，更加接近一个紫牛的标准。如果你向市场推出了一个废铁般毫无价值的糟糕创意，那么指责它最终将失败的批评就没有错，不过这批评不是针对你本人的，而是针对这个糟糕创意的。最伟大的艺术家、剧作家、汽车设计师、作

曲家、广告创意总监、作家和厨师等，他们全都是有过失败之作，正是这些成就了他们，即所谓“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”。

凯迪拉克的新款车 CTS 系列，依鄙人之见，那可能是最难看的汽车了，和前苏联生产的最难看的汽车有得一拼。在无数的汽车杂志、经销商的论坛上，凯迪拉克都受到了猛烈的抨击。可是结果如何呢？CTS 系列至今还在销售，而且还卖得不错。这是一个衰退品牌的重生，也是凯迪拉克最近几十年来最大的成功。所谓大多数人的批评、大多数人不喜欢又有什么要紧？买它的人喜欢就行了。

在 2002 年最卖座的电影排行榜中，仅次于《蜘蛛侠》（*Spider-man*）和《王牌大贱谍》（*Goldmember*）的是一匹黑马——《我的巨型希腊婚礼》（*My Big Fat Greek Wedding*）。好莱坞的影评人士批评该片不够火辣，而独立电影人也批评该片缺乏原创性，不够前卫。而这部只耗资 300 万的电影却意外地大获成功，原因是这部成本低廉、感觉轻松的剧情片表现出色，在市场中脱颖而出，一举成为市场的宠儿。

在大约 40 年前，鲍勃·迪伦也是一个我喜欢的紫牛式人物。当年他在新港民间艺术节上接通了电吉他大唱摇滚，由此成为焦点。这一举动激怒了听众们，他也因此而受到驱逐，但听众们又一次错了。

在 2001 年，亿万富翁麦克·彭博竞选纽约市的市长，他同样

遭到了批评和一片嘘声，人们对他避犹不及。而且，他还被当成一个必然出局的业余选手，但最终他还是赢了。

在苹果牛顿（第一代手写电脑）失败后，那些发明掌上电脑的人就停止了工作。早期的模式行不通，早期合作的冒险也就白费了。他们把注册商标 Palm Pilot 卖给了一家日本制笔公司。一些简单而聪明的设计被某些人放弃了，却在其他研发实验室里有不俗的表现。但 Palm Pilot 的原创者却坚持继续保持产品单纯的设计，而且还要价格低廉。结果他赢了！然而，当 Palm 企图打出安全牌的时候，也就是他们开始停滞不前的时候，连续三年，Palm Pilot 虽然不断开发出新的产品功能，结果却是无声无息地丧失了他们的市场占有率和利润。

与那些成功案例相比，别克可以说是相当平庸了，它面世大约已经 50 年了，但很少有人会热切地渴望自己能够拥有一辆别克车。别克车虽然非议甚少，但它也并不是很成功，不是吗？

Drugstore 网站是另一个平庸的网络公司，他们的网站平淡无奇，卖一些普通的商品。（什么时候有人会因为博朗出品了一种新牙刷去那里购物？）他们做生意的方法有什么可挑剔的吗？没有。同时他们也没有紫牛的创意，结果呢，他们的客户也就越来越少了。

所以，你怎么能预知哪一个点子不好，哪一个点子值得你花工夫去实施呢？答案就是：你不能。

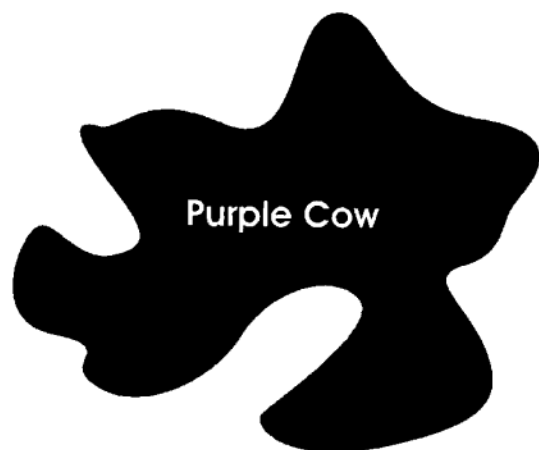
当然，如果做一个摇滚明星是件容易的事，那么人人都可以做了。

你不知道你的紫牛是否一定有效，你也不能确认它是足够有新意还是太过冒险。这就是关键所在，要预测任何结果的成效，都是困难且行不通的。

平庸总是导致失败，平庸才是市场中最危险的策略。聪明的商人能认识到这一点，并尽量地避免平庸（要完全消除平庸是很难的）。他们也知道有时候不一定奏效，但是他们能坦然地接受现实。

28

雁阵理论



为什么鸟儿在天上要排成一个队形飞翔？因为鸟儿跟着领队的鸟可以更容易飞行。领队的鸟会避开风的阻力，使其他的鸟能更有效率地飞。如果没有这样一个三角形的队形，加拿大的天鹅就没有足够的能量完成它们的长途迁徙。

许多不愿意承担风险的生意人相信自己可以遵循同样的策略。他们想等到市场上出现一个领军人物，然后自己再去拷贝他的模式，让第一个吃螃蟹的人去承担风险。

仔细观察雁阵，你就能发现，它们的队形也并非一成不变的。每过几分钟，就有一只雁从后面飞上前去代替领头雁的位置，而领头雁则退到后面休息。

但在人类社会里，谁要是害怕做一只出头鸟，那就意味着他永远不可能成为领头雁了。人们铁了心在一家大公司工作，和大多数人一样当一天和尚撞一天钟地混日子，总是躲在后面避免危机和风险。如

果他们犯了错误或是跟错了人，那就算完了。当一家大公司要裁掉千分之一的员工时，他们往往很难幸免。其实他们只是按照指示做事，循规蹈矩，从不越雷池一步，但可惜的是他们跟错了人。

在这个动荡的世界里，即使一个群体从外表看似乎已经相当稳定和安全，这样的局面其实也是难以为继的，通常这时我们自己也会急于去寻觅另一个新群体。领导的能力在今天显得越来越重要了，如果你所在的群体落伍了，可能一时之间也找不到合适的新群体。

这种情形不仅出现在个人的职业生涯中，公司也面临着同样的问题，这些公司磕磕绊绊地跟着一个产业领军公司，生产一些千篇一律的产品，从来没有意识到这个市场已经完全饱和了。

许多年以来，在唱片行业唱主角的都是几家巨头，其他的都是亦步亦趋地尾随其后，生产的产品有着相近的价格、相似的批发政策和包装，每一家公司都尽量避免木秀于林。

但是当市场发生变化，特别是当技术改变了市场规则时，全行业都陷入了困境。因为没有真正的领头羊，每一家公司都只求默默无闻，一旦严重的困境来临时，大家都乱了阵脚。他们的行业协会——全美唱片工业协会（RIAA）——曾花了几百万美元游说议会立法保护他们的利益。经过长时间的努力后，他们还是失败了。不过就算你收买了议会，也不能让世界保持不变呀！

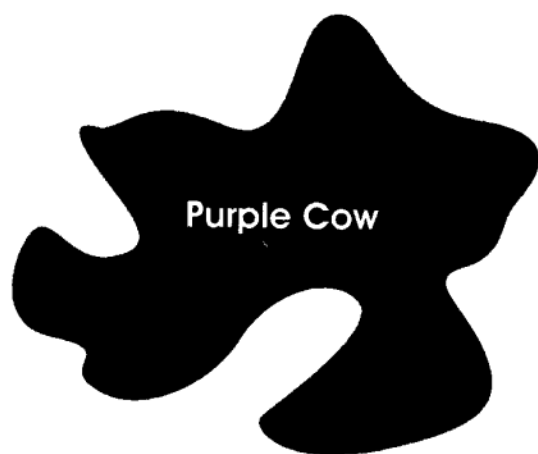
这个事例再一次印证了紫牛的规则：平庸总是导致失败。

紫牛法则

你的公司为什么总是模仿别人呢？如果你放弃这个策略并开发出一些与众不同的产品，结果会如何？既然知道模仿没有出路，就请列出一个清单，写出所有能够让你与众不同的方法吧。

29

案例：阿埃隆座椅



在赫尔曼·米勒之前，座椅往往是被人忽视的小问题。通常只有采购部门或人力资源部的办事人员关心座椅的规格和质地。除非你就是老板，否则你对选择自己坐什么样的椅子恐怕没什么发言权，你也很难发现两把普通的办公椅有什么异同。

办公椅的采购人员不断在安全而又简单的清单中搜寻，工厂则谨慎地倾听采购人员的意见，以最安全保险的方式选择该进哪些货等等。可以说，这是一个无趣且平淡无奇的市场造成的后果。

因此，当1994年赫尔曼·米勒推出了一种售价750美元的阿埃隆座椅^①时，公众认为他简直就是个激进的冒险王。这是一种看起来完全不一样的新产品，它的设计非常独特，但这把椅子的价格

^① 赫尔曼·米勒发明的一种用铁铝合金和网面织物制成的椅子，透气性好，既贴身，承托力又好，椅身角度可调节。——译者注

差不多可以买一堆别的牌子的椅子。它就是一头紫牛，每一个看过它的人都想坐一坐，每一个坐过的人都想和别人说一说。赫尔曼·米勒的设计人员完全清楚，这把椅子的昂贵定价使一般的代理商不会轻易决定购买，他们也知道不可能卖出太大的量。

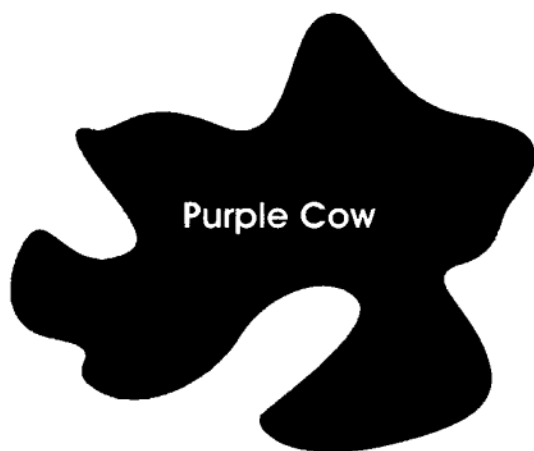
但是，赫尔曼·米勒还是成功地运作了这个产品。坐在阿埃隆座椅上，等于你向外界传递了一个信息，即你的身份和地位如何，而购买这种椅子的公司也等于向外界传递了一条关于该公司的类似的信息。阿埃隆座椅面世不久，SiteSpecific 公司（美国第一家在线直销广告代理公司）的创始人塞思·戈尔茨坦在拿到他创业投资的第一张支票后，立即不假思索地买了一打以上的阿埃隆座椅，为此他还上了《华尔街日报》的重要版面。这个案例并不是说发明一些精巧的东西就可以创造一个虚构的市场，也并不是想说明通过设置一些玄机就可以创造神话般的成功。相反，这个案例的意义恰恰在于，米勒将在营销上的投资放到了产品设计中来，而不是放到媒体宣传中去。这种椅子从 1994 年推出至今，已经售出了几百万把，它还被美国现代艺术博物馆所收藏。

107

“好的设计都能解决实际中的难题，如果你能将它和时尚元素相结合，那么你就打出了一个漂亮的本垒打。”赫尔·米勒公司的设计师马克·舒曼说。也就是说，赫尔曼·米勒早就意识到，制造一把平庸的椅子是一件最冒险、也最傻的事。

30

项目、利润、紫牛



大众市场需要大众化的产品，反过来说，大众产品也依赖于大众市场。

这个等式导出了这样一个进退两难的局面，其中包含两个重要的元素：

第一，平庸而令人厌烦的产品。建立在大众市场基础上的公司开发产品总是依照惯例，把产品的个性和棱角打磨得十分光滑，生产一些普通的标准化产品来供应大众市场。这些公司生产不辣的辛辣食品，减少服务承诺，同时也降低价格。他们衡量每件事——从价格到业绩，都以市场为中心。他们听从像凯马特和沃尔玛这样的渠道商或者强生公司的销售代理商的建议，力求使产品讨好每个人。

如果你打算通过直邮、杂志、日报、电视来进行一场声势浩大的广告运动，当然得让你的广告尽可能频繁地出现在公众面前。那

么这种力求使产品讨好每一个人的做法有什么弊端呢？答案就是：
依照这种错误的指导思想，产品的成功概率微乎其微。

记住，这些广告将到达这两类受众：

- 喜欢购买新产品的受众。但他们对这样的大众产品已经很厌倦了，因此决定不理睬它。
- 成熟的消费者。但他们不喜欢广告吹嘘的新产品，如果厂家拼命做广告的话，他们便更不会购买了。

以市场为中心并根据大众口味来设计产品，这样的做法不过是让市场部浪费钱财。证据是，消费者定位广泛的网络公司浪费了上亿资金在大众市场打广告，却收效甚微。

正如我们所了解的，你无法设计一种适合所有人的产品。如果你不能引起“喷嚏者”的注意和热情来达到传播讨论、口耳相传与沉迷追随，那么你的产品将从市场上自动消亡。

第二，可怕的预算。为了在大众市场上推出一种新产品，你需要一笔很大的预算，这笔预算可能包括在当地耗资百万发布新产品，举办上百次的全国推广活动。好莱坞每年有 300 部左右的大片要进入市场，每一部电影在市场的推广费大约是 2 000 万美元。

预算的难题在于你必须让广告在短时间内迅速发挥效力。如果你不能快速突破市场混乱的状况，抓住目标客户的注意力，不能让零售商为你的产品激动不已并下单，不能让工厂不断出货，那你就

完了。你只是在浪费时间和金钱，也不会有翻身的机会，产品的结局理所当然只能是死掉。

市场部通常会提前做好市场预算，但这样做是不是明智之举呢？事实上，提前做好预算可能对你的产品意味着两件事：

- 你只有很少的机会去推出一个新产品。因为每一个新产品都将耗费巨资，所以你不可能太冒险，也许就会更倾向于选择一种平庸无奇的跟风产品。
- 它使你没有机会在产品的各个生命周期去充分推广一个创意。将理念传达给“喷嚏者”需要一段时间。“喷嚏者”将理念传递给公众也需要一段时间。但是你提前制定预算就意味着在向公众推荐自己的产品时，你就应该已经在零售市场上铺好了货，或者已经处理完了存货，这样做最糟糕的后果，就是使你刚刚成立的公司陷入破产的境地。

许多令人赞叹的产品一开始是通过网站宣传的。但是，大部分产品和服务还没有来得及得以广泛传播，就从市场中消失了。比如说，一种具有防水功能的包裹可能仅仅只有联合包裹服务公司（UPS）的快递员才知道怎么用；而一种可以告诉你哪一个酒吧、饭店最火，告诉你这些酒吧、饭店有什么特色的很有用的电子小玩意儿也无人问津；还有一些可以很容易地帮助大公司收集消费者反馈信息的网站也没有火起来。

在上述案例里，每一个初出茅庐的公司都将自己的大部分资金投在了大众市场上，但是在其理念还未得到有效传播之前，其目标市场就很快消失掉了。

与之形成鲜明对比的是好莱坞过去 10 年间所有令人称奇的成功电影。当《女巫布莱尔》(*Blair Witch*) 和《我的巨型希腊婚礼》拍成之后，没有花太多的预算做宣传，相反，聪明的制片商将精力集中在拍摄一部与众不同的电影上。所以当一些电影热爱者（他们对电影每部必看）无意中发现了这部电影时，他们就开始向全世界推荐。

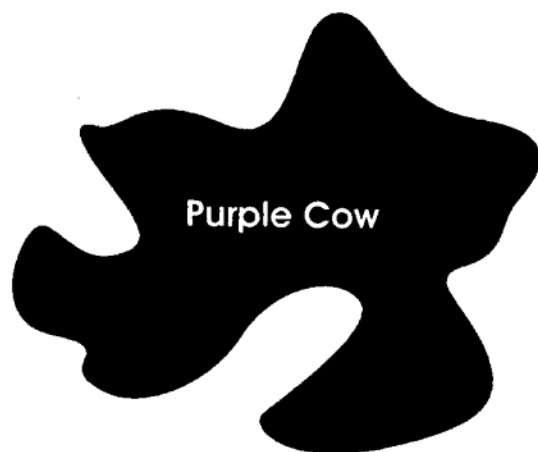
很显然，每一个瞄准大众市场的产品在今天只有死路一条。

紫牛法则

如果你把原来要花在三个新产品上的市场预算全部拨给设计师而不是市场部，会发生什么事情？你能否考虑聘请一个世界级的建筑师、设计师、雕刻家、作家？

31

案例：世界上最棒的面包师



莱昂内尔·普瓦拉纳的父亲是一位法国面包师，而普瓦拉纳在很年轻的时候就继承了家里的面包店。尽管每天站在烤炉边干活，他还是绞尽脑汁地想办法推陈出新、与众不同。

普瓦拉纳对 8 000 个法国面包师的技巧和经验进行了广泛的调研。他在法国推荐使用有机面粉，并拒绝烤制长条面包（棍子面包），因为他认为长条面包相当无味，而且非常不法国化（长条面包是近代才从维也纳传到法国的）。他还想办法从世界各地弄到大量面包的食谱，并仔细地进行了研究。

他尝试烘烤一种新式的酵母面包，只用面粉、水、发面剂和海盐，并使用木炭火烤炉烤焙。普瓦拉纳拒绝雇用有工作经验的面包师，他说这是因为他们有许多难以矫正的恶习。他更乐于雇用一些没什么经验，但与他有着相同理念的年轻人。

一开始，法国的行业协会拒绝他的新式面包，他们认为这些产

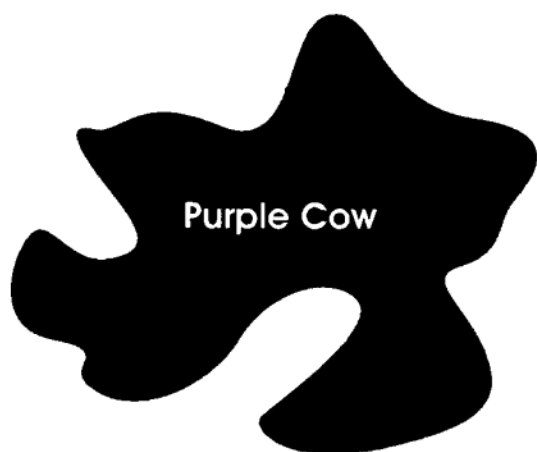
品太大胆、太与众不同了。但是普瓦拉纳最终还是说服了他们，使他的产品得到了质量认证。

事实上，今天巴黎每一家好餐厅都出售普瓦拉纳的面包。人们从世界各地慕名而来，在普瓦拉纳位于 Rue de Cherche Midi 的小店排起长队，只为买一个他的面包。他还成立了一家公司，将他的手工面包销往全世界，每一个品尝过的人都对这种面包赞不绝口。

仅 2002 年一年，莱昂内尔·普瓦拉纳就卖出了大约 1 000 万美元的面包。

32

不要排斥测评



不错，直销市场的许多营销人员已经意识到，对消费者进行有效测评才是成功的关键。通过测评，他们可以挑出有效的客户，在他们身上多下工夫。

但大多数营销人员还在抵制这种观点。我曾向一家世界上最大的传媒公司之一的老板推荐一种新技术，它可以帮广告商追踪到是谁看了他们的广告并能给出反馈意见，可那个老板听后简直被吓呆了。他明白这些数据将扼杀他的生意，他也认为不应该让他的客户知道这些数据，因为这只会让他的工作更加棘手。

117

测评意味着可以让你发现误差，以便做出适当的补救措施。大众媒体的广告，不管是电视广告还是平面广告，全都是以情感和工艺为诉求点，而不在于修正错误。网络广告迅速流行的一个原因就在于，它能强迫广告商对其效果进行测评，并知道哪里有误差。

言归正传，紫牛的创造者也必须去测评。要去测评每一个产

品、每一种策略奏效与否（即是否能说服“喷嚏者”并传播出去）。进行测评的公司能够很快使资源最优化，使产品更好地传播。

测评一旦变成一种非正式的监控消费者的网络，那些商家就会很容易地发现什么是最有效的，然后对其加大力度（同时砍掉那些没什么效益的）。

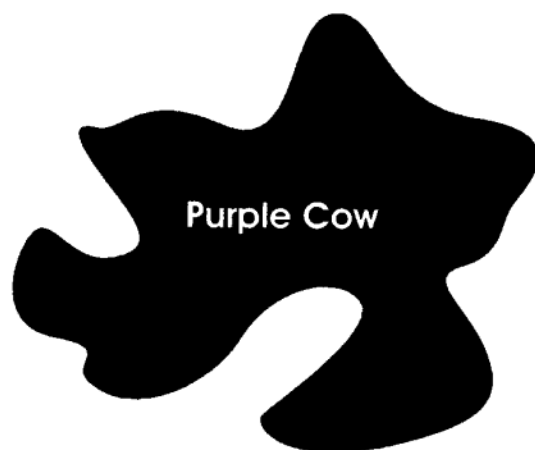
Zara 是欧洲一家成长很快的服装零售商，它每三四周就改变一次服装路线，小心翼翼地测评什么可行，什么不可行，并以超出竞争对手更快的速度展开布局，令他们措手不及。

紫牛法则

什么是你可以测评的？要付出什么代价？多长时间能知道结果？如果你能负担的话，不妨一试。“一旦搞测评，肯定就会有所改善”。

33

案例：全美成长最快的科技公司



罗技公司为何能成为全美成长最快的科技公司？该公司生产的鼠标、光电球等计算机外设硅谷并不算出类拔萃，然而他们成功的关键因素恰恰是由于他们缺乏先进的计算机外设技术，所以才另辟蹊径。

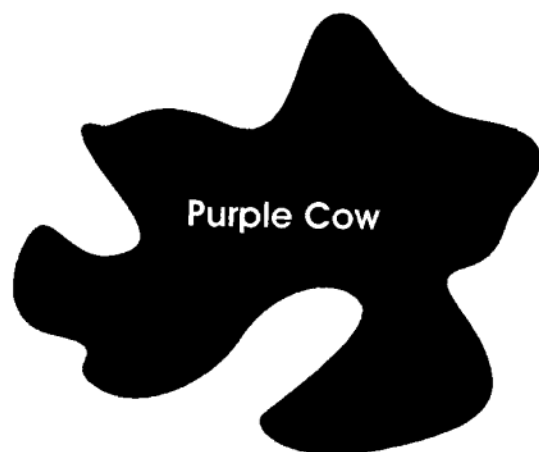
罗技公司的成功是因为它的管理层意识到他们正在从事的是时尚产业。罗技公司对这些部件的内部装置并没有太多改变，但在功能性和设计风格上却做了许多革新。公司的管理层希望改变传统鼠标等外设的千篇一律的造型，从而给客户不一样的使用体验。

120

对于经常使用罗技公司产品的消费者而言，他们更愿意用那些最酷、最容易使用的外设。而罗技公司正迎合了他们的这种心理，因此许多用户开始向自己的同伴们推荐该公司的产品。从这一意义上来说，罗技公司就是一头紫牛，它吸引了众多“喷嚏者”。罗技公司并没有打广告，他们只是开发了与众不同的产品，而这正是他们的消费者所需要的。

34

谁赢得了世界



我们很容易看出在紫牛的市场游戏中谁是最大的输家，没错，不是那些大品牌。它们是有着庞大的生产基地、规模已经定型、对风险的承受能力一贯极低的企业组织。一旦沉溺于电视工业综合体的嗜好中，这些公司就建立了一套层级和系统，使其产品很难在市场上鹤立鸡群。

最明显的赢家就是希望多占领一些市场份额的中小企业，这些公司不会损失什么。重要的是，它们通过改变市场规则赢得了市场。当然，可能会有大公司并购它们并使其回归到一条低风险的路上来，但还是会有一些小公司坚守它们目前的产品和策略。

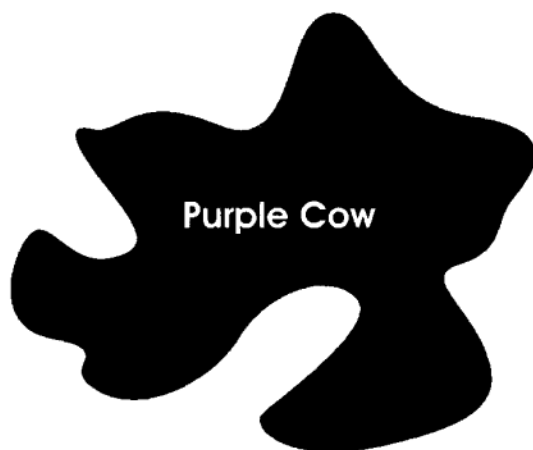
当我写这一节的时候，在德国、法国、意大利和欧洲的其他国家正流行一首上了排行榜榜首的歌曲，是关于调味番茄酱的，连歌名也叫《调味番茄酱》（*Ketchup*），是由一个名不见经传的姐妹组合演唱的。在全美票房排行榜上位居第二的电影是一部取材于《圣

经》故事的低成本动画片，内容是由会讲话的蔬菜来讲述《圣经》的故事。这些案例中的主角都不是你过去惯常看到的，它们都是新的、与众不同的。

我还可以再举一些例子，山姆·亚当斯牌啤酒在市场上同样是与众不同的，它从百威啤酒那里抢到了很大一块市场。哈德制造公司价值 3 000 美元的 Doernbecher 婴儿床占领了专科医院的婴儿床市场。电子琴让雅马哈公司从传统钢琴市场分了一大杯羹，并一跃成为市场上当仁不让的领导者。先锋集团以其独特的低价共同基金（一种投资公司形式）狠狠地打击了高达基金的市场领导地位。比克文具用品公司失去了大部分市场份额，原因是日本人设计的钢笔让书写者感觉更有乐趣，这同比克打败以前的两大钢笔市场竞争者一样。

35

案例：一种新品猕猴桃



过去，新西兰成功地向北美地区推广了一种水果（这种水果样子很酷，充满了后现代的色彩），这就是醋栗，又被称为猕猴桃^①，这种水果深受年轻雅皮士、美食主义者和高档超市的青睐，因此很快就被销售一空。

要想推广一种像猕猴桃那样快速受到欢迎的水果，可没那么容易。如何让大家接受一种有着金黄色可食用外皮的新品猕猴桃呢？

125

只有佳沛公司（Zespri）知道如何下手。他们将目标市场瞄准在一个过去没有人开发的市场上——拉丁美洲裔人群。新品猕猴桃和芒果、木瓜有很多相似之处，但是也有其独特的差异性。在定位于高端消费阶层的拉丁裔人群的商店打开局面后，佳沛公司发现，

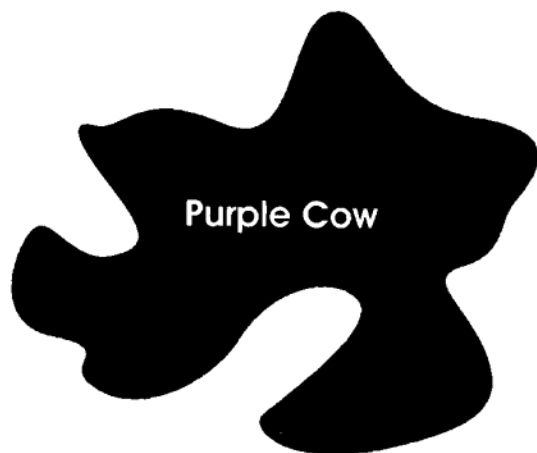
^① 原产于中国，1950年传到新西兰并开始大量种植。新西兰人自称“kiwi”，遂将这种水果称为“奇异果”（kiwi的音译）。1952年开始销往美洲。——译者注

负责采购农产品的人有时也有去尝试新奇食品的愿望。

就这样，佳沛公司没有做广告就使这种水果受到了“喷嚏者”的追捧。当然，如果佳沛公司能更大胆、积极地在店里进行试尝活动，他们也许能制造一个绝好的机会将新品猕猴桃推广到所有的拉丁裔社区，甚至一举席卷大众市场。2002 年，佳沛公司卖掉了超过 1 亿美元的新品猕猴桃。不过你要不是拉丁裔，你很可能从来没有见过这种水果。

36

当紫牛的好处



随着世界越来越动荡，人们更需要安全感，希望尽可能降低他们的生意和职业生涯中的各种风险。

大多数人错误地认为，要避免风险就得小心行事，能躲就躲。于是致力于创造紫牛的人越来越少了。

与此同时，市场却变得越来越快、越来越不稳定。是的，消费者太忙碌了，注意力很难集中，但是流行趋势依旧一浪接着一浪。消费者会很自然地转换消费对象，诸如他们要乘坐的航班，他们的会计公司——不管是不是有必要更换。如果这家银行出纳员让你不舒服，没关系，街角那儿还有一家银行呢。当只有很少的人致力于成为紫牛时，也意味着成为紫牛后将获得的回报会更大。要达到这样的效果，就是靠吸引一小群热衷于新体验的人，然后靠他们去影响其他人。

当这种不同凡响的能力在市场上慢慢显露出惊人的价值时，成

为紫牛所带来的回报也与日俱增。

无论你设计出一种新的保险险种，还是创造了某项世界纪录，或是写了一本畅销书，随之而来的金钱、名誉、满足感都是不同寻常的。一旦紫牛的创造者选对了路，所谓的风险——失败、被嘲笑、难以实现的梦想，都将转化为巨大的回报。

当然，这些好处是会逐渐衰退的，如果你不能一直保持不同凡响，你的地位就享受不了多久。星巴克几年前是出类拔萃的，现在却已经显得平庸无奇了。但是，当初那闪烁的灵光和创造力依旧使其在世界各地铺设了成千上万家连锁店。星巴克已不可能持续原先的高成长率，除非他们发现另一头紫牛。较之麦斯威尔，10年前，咖啡的品牌价值都汇聚在麦斯威尔身上，而不是星巴克。但麦斯威尔走了一条“安全”之路，结果现在的状况远不如10年前了。

无论从事何种职业和工作，创造紫牛的人都将获得丰厚的收益。比如明星球员能获得长期合约；侥幸成功的畅销书作家又准备签下一纸百万合约写续集，虽然续集很可能不如第一本那么成功；一家热门的广告公司很容易就得到了新客户的合约，那是因为他们过去的成功案例形成了极佳的口碑。这些都是同样的道理。

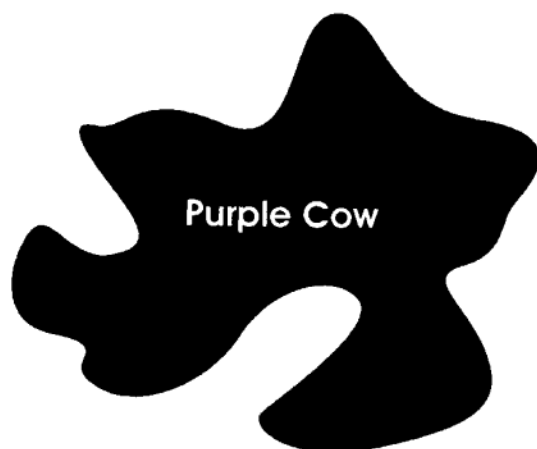
一旦你创造了某种奇迹——与众不同的产品或服务，接下来的挑战就是要同时做好两件事。其一，任何为紫牛补充养分的事都是值得做的，想办法延续紫牛的生命，使它的获利能力最大化；其二，在现有紫牛的环境下抚育出新的紫牛来，以便老紫牛的产奶能

力下降时可以取而代之。

这两个目标是矛盾的。紫牛的创造者刚刚享受到利润和名声，感受到成功的喜悦，没有人愿意尝试培育新紫牛，因为那又意味着风险。于是，发明创造意识就被淡化了，这看起来就如同文明古国的消亡。时代华纳、万豪酒店、惊奇漫画公司、奔迈、雅虎……这个名单可以很长。这些公司都有过石破天惊的创举，但目前均安于现状，在新的挑战面前止步不前。在获得一次巨大的成功后很容易满足，这是人的天性，但在商战中必须打破这一点。迪斯尼已经靠岸休息几十年了，美国 20 世纪 30 年代的喜剧明星米尔顿·伯利也是如此。成功之后再有新突破比没有成功之前的突破要难许多倍。这倒不是因为外在条件不具备，而是人的天性使然。他们把时间和精力花在巩固既有的成就上，而不愿投资于未来的发展。

37

案例：意大利顶级屠夫

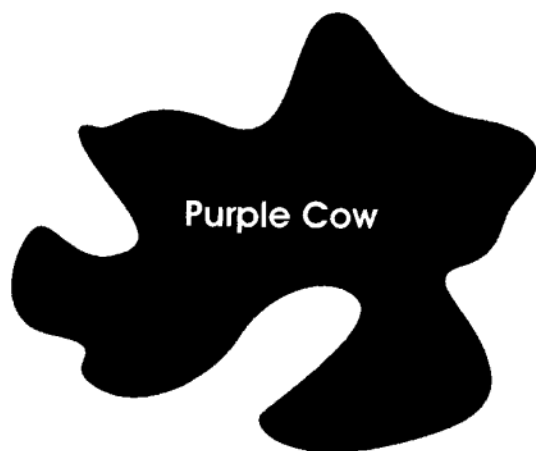


根据官方统计的数据，在意大利有上千个屠夫，但是他们之中只有一个人声名远播，也只有这一个人成为富翁，那就是达里奥·切基尼，他上过许多的杂志和旅行指南。在意大利的潘扎诺湾，他那家拥有 250 年历史的屠宰店总是门庭若市。全世界的人到这里都会参观他的小店，听他谈论但丁的诗，狂侃佛罗伦萨牛排。当欧洲经济共同体禁止销售带骨牛排时（为了预防疯牛病），达里奥·切基尼还举行了一个模拟葬礼，在他的店门前埋葬了一口装着牛排的棺材。

是他的牛肉比别人的好吗？未必。但是通过将顾客买肉的过程变成一个获得智慧甚至是参与政治的活动，达里奥发现了从“牛”身上赚更多的钱的方式——这头“牛”是指紫牛。

38

华尔街和紫牛



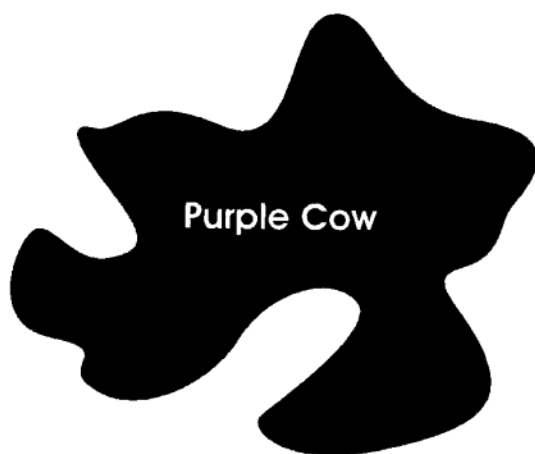
目前的状况尽管还是那样，每一个企业家的梦想到底是什么，还是成功上市吗？在网络热潮时期成功上市的公司普遍存在一个共同点，那就是创造了一头紫牛。

无论是火爆的聊天站点还是 beta 版的数据软件公司，最关键的就是每个公司都要学会给华尔街讲故事，这样投资者才会买账。

不过这些公司似乎都忘记紫牛规则了，它们没有在赚了钱之后继续投入创新，创造新的紫牛，而是只知道赚钱。这些公司机械地喂养着自己的紫牛，结果几乎没有一家公司能保持市场稳定和迅速发展，或者稳定发展的时间不足以让一家上市公司更持久地繁荣。华尔街年增长 20% 的奇迹可能一去不复返了。

39

与众不同的反面



与众不同的反面是“非常好”。

与众不同的点子比平凡无奇的点子更有可能被传播，然而很少有勇于创新的人们制造与众不同的事物。为什么？我认为这是因为他们觉得与众不同或独树一帜的反面就是“糟糕”、“普普通通”或是“差劲”。因而，如果他们把事情做得很好，他们会误以为这就是与众不同，值得传播。当然，我们在这里不讨论质量问题。

136

如果你乘飞机旅行安全地到达了目的地，你肯定不会告诉任何人的，因为这似乎是理所当然的事。但假设有什么事发生，如果它糟糕得超出了你的想象，或者他们的服务令你感觉很意外（比如说提前一个小时起飞，或因为我长得可爱就给我的机票免费，或者他们在头等舱提供热腾腾的烤饼），你肯定会跟别人谈起这次经历的。

工厂一般都设立质量标准并努力去达到这个标准，这其实是理

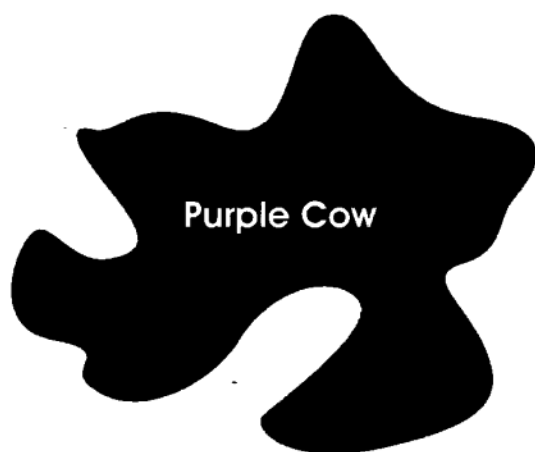
所当然的。“非常好”就意味着每一天都会发生的事，根本不值一提。

紫牛法则

你是否在做着“非常好”的事？你还要多长时间才能停止这种行为？

40

瓶中的绿珍珠



还记得绿宝洗发精吗？对于我们这些在婴儿潮中出生的中年人来说，一定可以立刻想到那种装满绿色液体的瓶装香波。一颗绿色的珍珠慢慢地掉下来……这个画面在绿宝的广告中无所不在。

商家从来不解释那颗珍珠和香波有什么关系，珍珠为什么会慢慢地落下来，但毫无争议的是，这个广告片确实让绿宝这种很普通的香波在市场上获得了非凡的成功。

你如何在洗护用品市场中发现紫牛？毕竟所有的香波都是大同小异的。而且在一般情况下，来自异国的成分或者迷人的包装似乎更能引起人们注意，而洗发效果倒还在其次。

不妨用绿宝的无奈衰落（因为电视广告不再起作用了）与 Dr. Bronner's 品牌的成功做一番比较来回答我刚才的问题：在洗护用品市场中，你在哪儿发现了紫牛？

Dr. Bronner's 没有通过广告来宣传自己，但其销售额却一直在



Dr. Bronner's 的产品说明

持续增长，市场份额也不断扩大。如果不是因为它是一种更好的产品，那是为什么？在于它难以置信的包装设计，因为包装在产品的使用体验中占有极为重要的地位。

大多数人都会在朋友的家里发现这个非同寻常的产品。最常见的情形是你在客房里刷牙，这时你除了到处张望打发时间外，并无其他事可做，于是你自然而然地就会开始阅读环绕瓶身的文字：“我们的产品为你的身体、心灵和精神寻找平衡”。

这段文字可以迅速打动你，不仅仅是因为它独特，也因为其独特性目标明确地针对着一部分受众，这些早期消费者通常很容易、也很高兴被朋友诱导。

Dr. Bronner's 的确是一种独树一帜的香波，值得被关注、被谈论，对于很多人而言也是值得买的。总之，在没有依靠广告宣传的

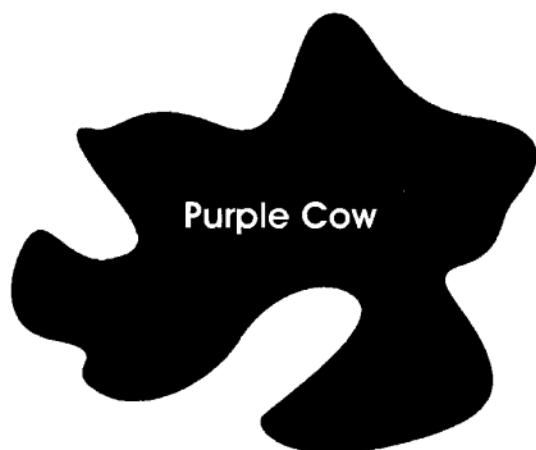
情况下，它也赢得了非凡的市场利益。

紫牛法则

现在就去买一瓶 Dr. Bronner's，让你的工厂和设计师
好好学习、研究一下吧。

41

拙劣模仿的后果



邮购大师彼得曼^①又回来了。他 10 年前为 Mata Hari 牌风衣撰写的文案写得可真好，简直超一流，其中的灵感来自于牧场牛仔。这款飘逸的风衣，加上白色丝巾的装束在当时颇为流行。那时的彼得曼风光无限，甚至成了美国喜剧电视《欢乐单身派对》中的角色。



彼得曼在杂志上的小广告

《纽约客》杂志上的一个小广告上推出了这款防尘风衣，而彼得曼目录背后的产品说明方式也很特别。它是如此独特，以致很快就被广为传播。毫无疑问，市场上也随即出现了许多拙劣的模仿。

^① 美国著名邮购大师，他性格怪诞，喜欢周游世界。有一次他心血来潮，在《纽约客》（*The New Yorker*）杂志上登了一个卖风衣的小广告，这项业务最终发展为“彼得曼产品目录”，并成就了他辉煌的邮购事业。如今，他已经从破产中走出来，买回了以他的名字命名的品牌，并重新开展自己的业务。——译者注

设想一下，假如同样的情形发生在比恩（L. L. Bean）邮购公司或者兰兹角（Lands'End）服饰邮购公司身上会怎样？简直不能想象，它们的目录是沉稳而平庸无奇的。另一方面，最初的彼得曼目录很容易被拙劣地模仿。就像玛莎·史都华在杂志封面上附送日历，或者芝加哥餐厅推出的两种干酪汉堡很容易被约翰·贝鲁西和丹·艾克罗伊德模仿一样。

在这些案例中，当独特性使得关注度、销售规模和利润大大增加的时候，就会导致其他竞争者的竞相效仿，如果你还能从模仿中脱颖而出，就意味着你真的是一枝独秀了，同时你还可以取笑那些不成功的模仿者。这也意味着紫牛理论正在你的身上发挥着作用。矛盾在于：同样的模仿，既可以使你的产品热卖，也可以让你因此而受到别人的嘲笑。

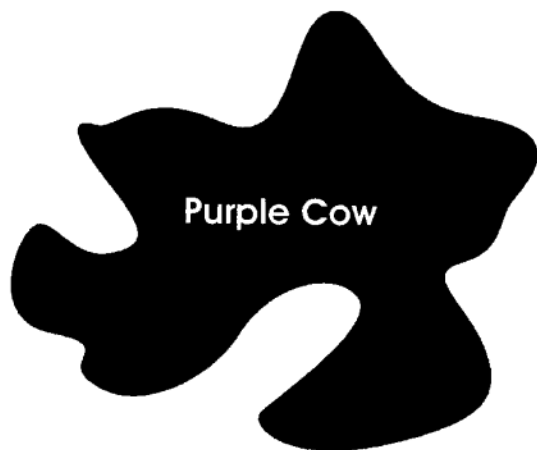
大多数公司很害怕出现令人厌恶的、荒谬可笑的结果，因此他们总是极力避免这种可能。他们生产平庸无奇的产品，是因为他们根本不想让产品变得更有趣，毕竟这要承担风险。当产品上市前你举办一场市场调研会时，每一个好心的销售人员都拼命猜疑新产品会冒犯自己的顾客，会被别人嘲笑，其结果就是只有那些无聊但安全的产品得以面世。

紫牛法则

你怎样调整你的产品和服务，才能使其脱颖而出、引领行业潮流？

42

珍珠酱乐队的 72 张专辑



几乎所有的音乐制片商都会不停地在新的或老的歌手身上投资，以期能够使他们的唱片冲进排行榜的前 40 名。但是 97% 的专辑都赔钱了，因为这个模式已经过时了。当然这种办法在 1962 年可能是一种聪明的策略，因为人们很渴望听到新歌，零售商需要增加自己的品种，电台需要更多的曲目充实节目，歌迷也希望收集到更多的专辑，广告（无论是电台宣传还是零售海报）也很有效，而现在这一切都过去了。

147

事实上，唱片界所有的轰动效应大多是瞎猫碰到死耗子，碰巧而已。某一支乐队碰巧吸引到了一群“喷嚏者”，这些“喷嚏者”会向自己的朋友推荐，于是那支乐队就突然火了。可惜，唱片公司好像还没有意识到这些，他们依然企图通过老模式来制造流行。

珍珠酱乐队则是一个例外，他们好像深谙此道。他们的确火了，但是他们也的确在玩命工作。在他们火了一把、上了报纸头条

之后，他们并不是像别人那样一而再、再而三地重复自己，而是建立了非常独特的系统来吸引自己的核心歌迷。

如果你是珍珠酱乐队的歌迷，你就会知道他们在 2001 年和 2002 年一共录制了 72 张专辑，并且放在他们的网站上，全都可以免费下载。他们并不企图吸引新歌迷，只是在制造话题。珍珠酱乐队知道自己一旦成为别人的话题，他们的唱片就会好卖了。他们也清楚，如此一来，销售一张专辑给这群歌迷的成本也就低了很多。如果他们的超级歌迷通过很大的努力收集到了完整的 72 张专辑，这些歌迷无疑会向自己的朋友炫耀，如此一来，珍珠酱乐队想不火都不行。老歌迷带来新歌迷，老歌迷自己依然忠心耿耿。其实我也没有泄露他们的什么商业机密，因为该组合吸引歌迷的基础还是他们与众不同的产品。

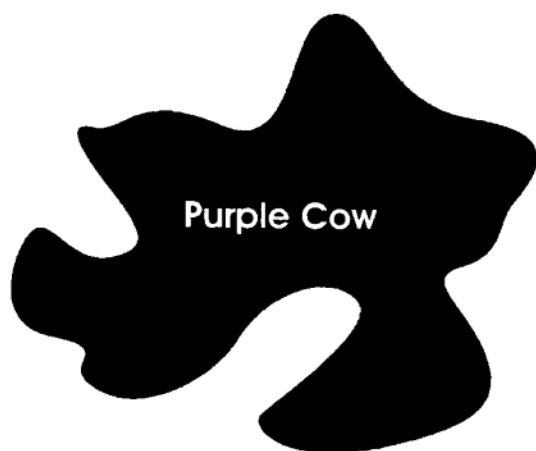
紫牛法则

148

你拥有产品 20% 的忠实客户的电子邮件地址吗？假如没有，赶快去收集吧。假如你希望知道有什么办法能让你的顾客成为你产品的超级 fans，请访问 www.sethgodin.com，你就能够知道我的建议了，然后再看一看效果如何。

43

案例：Gurad 牌创可贴



当 Gurad 要挑战邦迪牌创可贴时，大多数人都认为 Gurad 疯了。邦迪牌创可贴几乎家喻户晓，是一般家庭的必备品，在市场上非常成功。Gurad 居然想要挑战它？

Gurad 运用了一个紫牛策略——就是在自己的创可贴上印一些卡通图案和造型。

这种新产品推出之后，创可贴的主要消费者——孩子们非常喜欢，那些希望孩子的伤快点好起来的父母们也很欢迎。当然，你可以想象一下，只要有一个孩子贴着漂亮的 Gurad 创可贴来到学校，其他孩子也一样想要。

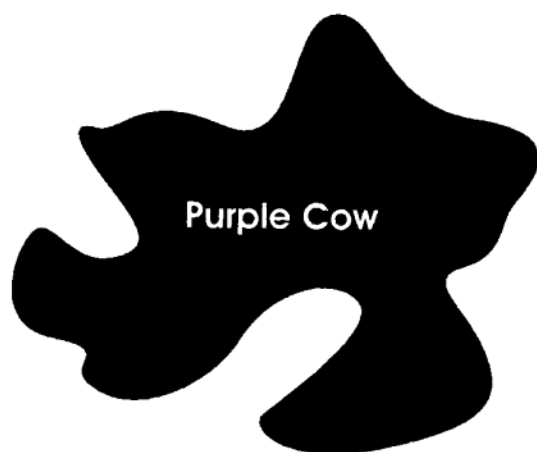
就是这个策略，使 Gurad 很快从邦迪牌创可贴那里抢得了一大块市场份额。

紫牛法则

你能不能也让自己的产品拥有独特的个性？

44

待在那儿，不要轻举妄动



市场营销部通常感到需要证实自己的存在。如果觉得去年的口号过时了，他们就会花几百万去创造和推广一个新的；如果零售额掉下来了，他们就会聘请一个装饰公司重新设计零售店的外观。

一般情况下，这些营销的努力都是妥协的结果。无论是预算的妥协（“我们没有足够资金推出新产品，那就让我们创造一个新口号吧”），还是产品的妥协（“这样会冒犯我们现有的消费者，还是别做得太激进了”），毫无例外，这些妥协比无所事事更糟糕。

如果什么都不做，至少你还不会让一堆毫无意义的垃圾阻塞你与消费者的沟通网络。什么事情都不做的时候，你的“喷嚏者”可能还会为你当初很酷的产品摇旗呐喊，让它依然大受欢迎。不断地用平庸的产品来实现所谓的“更新换代”，恰恰只能使忠诚的客户赞美你的话语越来越少。

班杰冰激凌公司多年来一直在抵挡这样的诱惑。如果没有一个

超酷的新口味或充满创意的新点子，他们是不会轻举妄动的。班杰公司每年在各分店举办一次免费品尝活动，但他们从不在哪个店做九五折促销。高档音响设备制造商麦景图在高端的立体声设备领域是当仁不让的领军企业，他们也同样如此。他们不会每年推出一堆新扩音器，而是在10年内只开发有限的几个新品种。这种策略可能引起技术部那些年轻人的不满，但它却帮助公司建立和延续了品牌的声望，并使产品传播到更大的消费群体中。

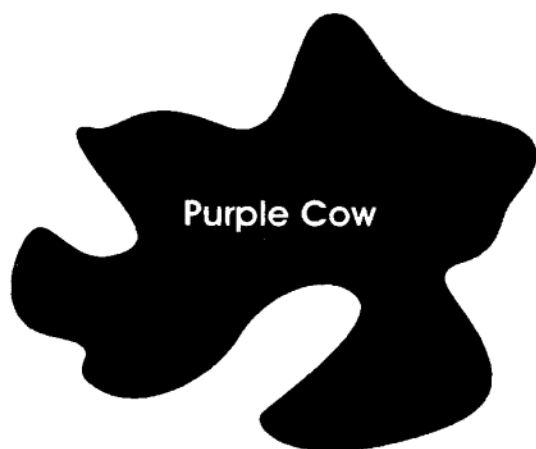
当然，什么都不做并不等于就能把事情做好。我要说的是，如果营销手段过于频繁更换，比什么都不做更糟糕，可能对市场的危害更大。

紫牛法则

撤下你准备上马的几个新产品，重新向市场推广你的经典系列，看看结果如何。或许会有不可思议的事发生。

45

案例：美国邮政服务公司



很少有企业像美国邮政服务公司那样小心谨慎，它拥有许多行为保守的大客户，因此对它来说进行革新是困难的。通过直投邮件进行推销的大客户由于熟悉利用现在邮寄方式拓展市场而取得了巨大成功，他们并不急于改变他们的邮寄习惯，所以美国邮政服务公司的很多新战略要么被忽视，要么无人理会。但是，“ZIP + 4”却非常成功，美国邮政服务公司在短短的几年内开创并传播了一个新方法，它可以将数十亿的地址存入几千个数据库中。

155

这一切是如何做到的呢？

首先，这是一项改变游戏规则的创新。ZIP + 4 能让商家更容易锁定目标群体，更快捷地投递邮件。这个产品就是一头紫牛，它彻底改变了客户和邮政服务公司处理大批邮件的方法。ZIP + 4 既可以戏剧性地提高投递速度，又能大幅降低大批量邮寄者的费用。这些好处值得邮寄者花时间关注这个产品。最终，忽视这项创新的人会

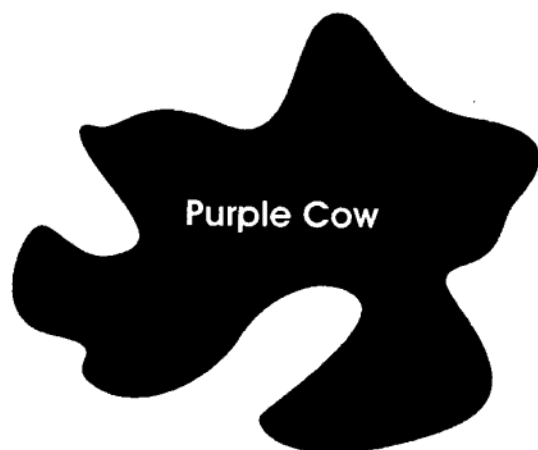
很快付出代价的。

其次，美国邮政服务公司很明智地将那些可能最先采用这项革新的组织挑选出来加以培养。那些组织都是技术精英企业，对邮寄价格和速度相当敏感。

由此我们可以看到：你面对的市场竞争越激烈，客户越拥挤、越忙碌，你就越需要紫牛。企业常用的衡量标准半数以上都是无效的。根据目标客户真正在乎的标准对产品进行根本性的革新，才能带来丰厚的利润。

46

寻找 Otaku



日本人的确创造了一些非常实用的词语，其中一个就是 Otaku。Otaku 是用来描述比嗜好多一点但又不至于过于迷恋的感觉。Otaku 是那些无法抵抗的欲望，这种欲望能够让消费者驾车横穿城市去找一家口味独特的面馆吃面，能够让消费者去寻找所有与莱诺公司最新数码火车模型有关的资料，并同那些和他们一样的发烧友津津乐道。

158

人们阅读《快公司》(*Fast Company*) 杂志，是因为对商业活动有一种难舍的 Otaku。他们挤在人群中参加各类商展，并不仅仅是为了公司的生存发展，而是因为他们喜欢这种拥挤的感觉。可以说，Otaku 揭示了紫牛现象的核心。

正如我们在前面所看到的，你的公司并不会因为满足了基本需求而兴旺发达。你必须竭尽所能，唤起早期客户的热情，而且使他们忠于并传播你的品牌，个中原因就是 Otaku 在起作用。

有 Otaku 情结的客户就是你要寻找的“喷嚏者”，他们是这样一群人：愿意花时间了解你的产品，愿意冒险尝试你的产品并向朋友推荐。某些市场中有 Otaku 情结的客户比其他的市场多，一个杰出的市场营销人员最重要的工作就是发现这些有 Otaku 情结顾客比较多的市场，并集中精力于其中，放弃那些这类顾客少的市场，无论这样市场的规模有多大。

例如，现在美国流行一种健康的辣椒酱，它拥有大量的 Otaku，这种潮流已经使那些稀奇古怪的辣椒酱真正变成了一项大生意。市场上出现了许多品牌的辣椒酱，如大卫的酷辣牌、布莱尔辣成仙牌、疯狗 357 牌、辛辣 100% 牌、波尔呼吸牌，甜妈牌的魔汁牌、美琳达 XXXX 牌、疯猫牌、迷人沸腾湖牌、撒旦复仇牌等等。与此同时，几十个企业在辣椒酱生意上获得了成功。他们没有打广告，也没有做促销，成功的唯一法门就是 Otaku 们的热衷。

实际上，喜欢享用芥末酱的美国人远远多于喜欢辣椒的美国人。然而辣椒酱成了一个产业，芥末酱却没有做到这一点。原因到底在哪里呢？因为很少有人通过信函订购芥末酱，也很少有人在餐馆吃饭时要求用另一个品牌的芥末酱。

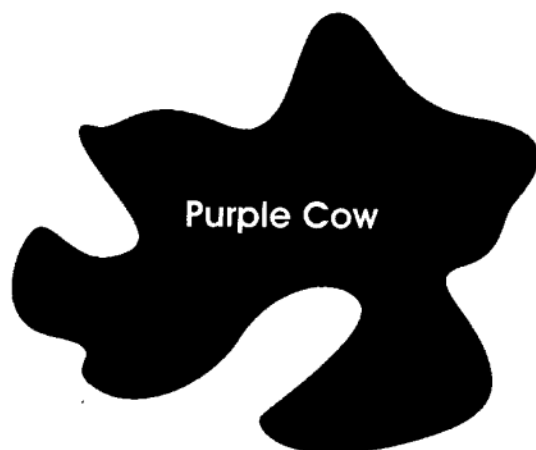
拥有许多 Otaku 情结消费者的市场，往往是聪明企业紧盯的目标。

紫牛法则

参加一场科幻小说会议，能见到各种各样的怪人。你能创造出适合这些怪人的产品吗？你怎样才能创作出这样的产品？《快公司》杂志提及的许多公司就做到了这一点，不论它们来自投资领域，还是其他行业。产品可以不同，但是“喷嚏者”和早先使用者却有相同点，都是 Otaku。

47

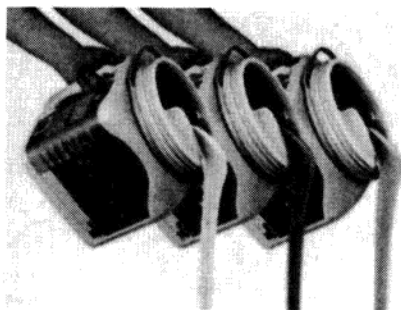
案例：荷兰小子公司
怎样搅动油漆业



荷兰小子漆品公司的方法很简单，他们在油漆桶上做了改变。

油漆桶给人的印象是又脏又重，难以搬运、开合和倾倒，毫无乐趣可言。这种糟糕的情况自从第一桶油漆上市时就是如此，人们尽管厌倦，但也习惯了，没人问为什么这样。荷兰小子公司意识到这里的商机。他们认为包装是产品不可分割的组成部分，人们购买油漆的最终目的是用油漆粉刷墙面；漆桶的作用不仅是贮存油漆，还要让使用油漆的过程方便快捷。

正是从这个思路出发，“荷兰小子”开发了一种易于运输、倾倒和密封的漆桶。毫无疑问，“荷兰小子”油漆的销量急剧攀升。不仅如此，即使是在零售价提升的情况下，“荷兰小子”油漆的销售区域也显著扩大了。



油漆桶的小小改变，让荷兰小子销量大增。

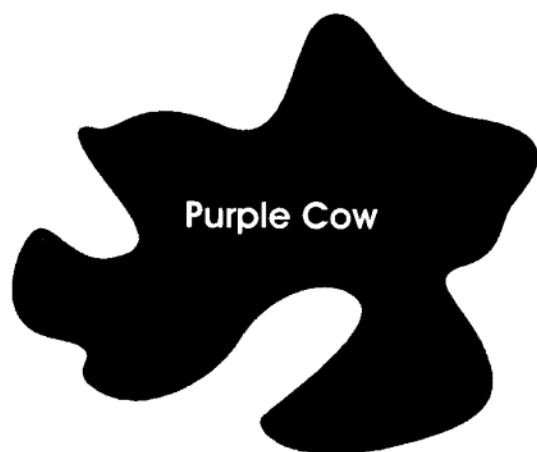
这是正确营销的结果。营销不是变换广告内容，而是改变产品本身。

紫牛法则

你们的产品是从哪里出炉就从哪里开始营销宣传吗？
在上述案例中，“荷兰小子”的漆桶显然是产品，而不是宣传。你能否运用上述方法，反思自己提供给客户的产品或服务？

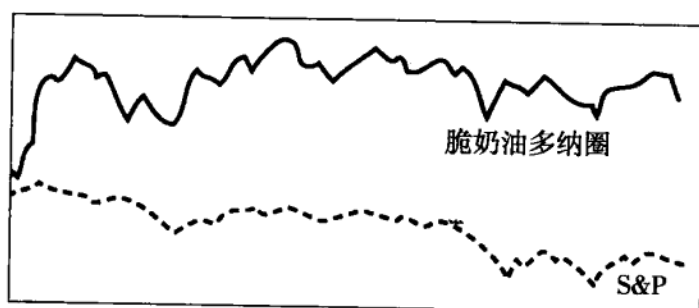
48

案例：脆奶油多纳圈



世界上有两种人：一种人听过脆奶油多纳圈公司的传奇故事，而且他们认为人人都知道脆奶油多纳圈；另一种人则生活在脆奶油多纳圈尚未出现的地方。

毫无疑问，脆奶油多纳圈公司生产的多纳圈好吃，但是，为了吃一个多纳圈开一小时的车去购买值得吗？多纳圈迷显然认为值



165

脆奶油多纳圈食品公司上市震惊了所有的投资者，其股票的出色表现几乎超过了其他所有的股票，这是因为脆奶油多纳圈公司知道如何培养一头紫牛。

得，这也是脆奶油纳多圈公司获得成功的独一无二的秘诀。脆奶油多纳圈公司每开一家新店，就会免费送出大量的多纳圈。

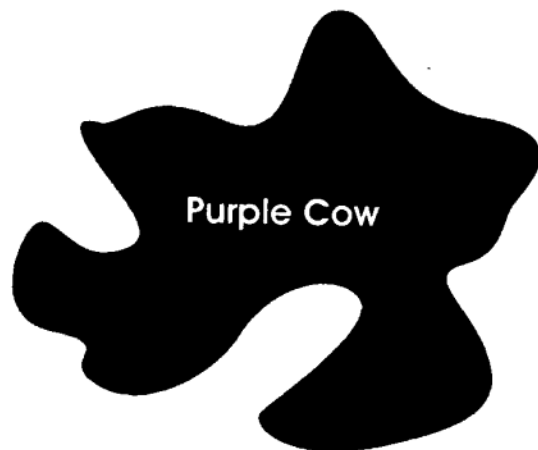
当然，那些排队领取免费多纳圈的人大多都听过脆奶油多纳圈公司的传奇，而且都为脆奶油纳多圈公司落户本社区而异常兴奋。这些“喷嚏者”很快就会告诉他们的朋友，甚至把他们的朋友生拉硬拽到店里。这就是为什么脆奶油多纳圈公司取得如此骄人业绩的原因。脆奶油纳多圈公司显然成了多纳圈业的龙头老大。只要他们在一个地区开设一家旗舰店。马上就会在这家店的周围建起加油站、咖啡店和熟食店。为什么呢？因为这样可以很容易招揽顾客。他们先吸引那些从 20 英里外驾车赶来的顾客，然后再对本社区那些懒得到街道对面去买的顾客下工夫。

假如每一个脆奶油公司的多纳圈店都这样与众不同，那么不少懒人就会在享用完一个脆奶油多纳圈店的服务后成为脆奶油多纳圈迷，从而掀起新一轮脆奶油多纳圈热，并将这种潮流传播到即将开办连锁店的城镇。

值得一提的是，这却不能生搬硬套在百吉饼（先蒸后烤的发面圈）和果仁巧克力饼生意上。喜好多纳圈的人们对于脆奶油品牌有着发自内心的迷恋，而发现、传播上述情感正是这种现象的关键。换句话说，就是首先发现利基市场，再提供与众不同的产品，除此之外别无其他法门。

49

流程和计划



有没有一种十分安全简单的方法来创造紫牛？在现实生活中，有没有一种秘诀、宗教仪式或咒语可以立刻提升创造力？

当然没有了。

事实上，根本不存在这样现成的计划。很多紫牛企业后来的发展速度都变缓，因为没有一本成功指南上列的条目一定奏效。这是很难看清紫牛真实面目的原因之一。事后诸葛亮总是说“紫牛当然发挥作用了”，可以解释为一头真正的紫牛是天时地利人和的结果。然而，一旦处于事前，我们就会发现创造一头紫牛突然变得非常困难。

假如你想通过本书找到创造紫牛的计划，我只能抱歉地告诉你，不可能，因为我这里没有。不过我倒是有一套流程，这套流程虽不能给你任何具体的策略，但却屡试不爽。

这个流程听起来很简单，即**发现优势**。让你和你的团队去描述

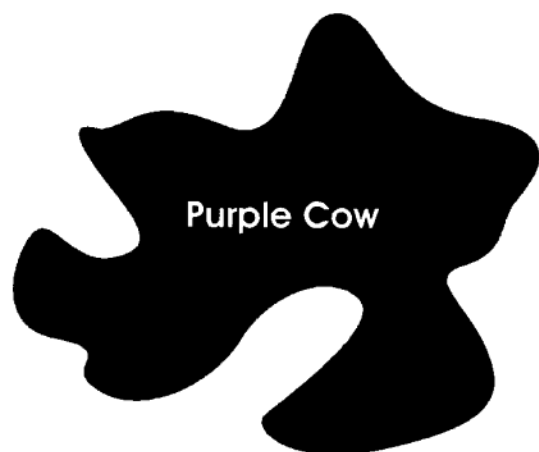
自己产品的各种优势（并非要实际达到），然后测试最有可能带来自己所要的营销和财务成果的产品优势。

通过考察价格、包装等因素，就可以掌握自己的产品优势，也可以掌握竞争对手是谁。如果没有掌握这些情况，你就不能进行下一步并制订出可行的创新方案。如果你开一家水疗（SPA）美容院，免费提供所有的服务和产品，那是否会是与众不同的呢？当然是。但是没有一套财务模式支持，就不清楚你的公司能支撑多久。捷蓝公司解决了优质服务与价格优势相匹配的问题，赚到了钱。亚奇·麦克菲（Archie Mcphee）玩具公司则在零售产品选择上下工夫，它们获得了成功。同样，星巴克重新定义了一杯咖啡的内涵（这是一条和捷蓝完全不一样的创新方法）。

总结紫牛产品的方法或计划并不能带来紫牛式的产品，企业需要借此流程（有意识或无意识地）来寻找和发现自身优势，以使产品出类拔萃。

50

宣传口号的力量



通常，宣传口号是很重要的，因为在电视广告中它们可以在几秒钟之内就传达出你要表达的意思。今天，简明有力的几个字构成的宣传口号依然是营销的重点，但并非为了把它放进电视广告里。

可以准确表达你的紫牛含义的宣传口号就像一部脚本，有利于“喷嚏者”向朋友们传播。宣传口号提醒使用者：“这就是值得我们向大家推荐的原因，也是朋友和同事乐于接受你推荐的原因。”最重要的是，这个口号为人们提供了易于口耳相传的言辞。

171

蒂凡尼的蓝盒子包装本身就是一种无言的宣传口号，它代表高雅、完美的包装和质量，以及“价格并非目的”。所以，收到蒂凡尼盒子的人都会到处显摆。每一家公司都试图为自己找到一个好的宣传口号，以便传播给其他人。

每年参观比萨斜塔的人有上百万，塔本身就是一个活广告。它就是一座斜塔，没有什么更复杂的信息了，没有“也”、“和”、

“还有”之类的连接词，没有什么复杂的描述，只是草坪上矗立着一座斜塔。把这个图案印到 T 恤上，这个信息很容易被传达和接收。越单纯的信息越容易显得与众不同。你能很容易地告诉别人关于比萨斜塔的信息，却很难告诉别人有关罗马万神殿的信息。所以，尽管罗马万神殿很美、很值得一看，且具有很高的价值，但是每年到那里的人还不到参观比萨斜塔的 1%。

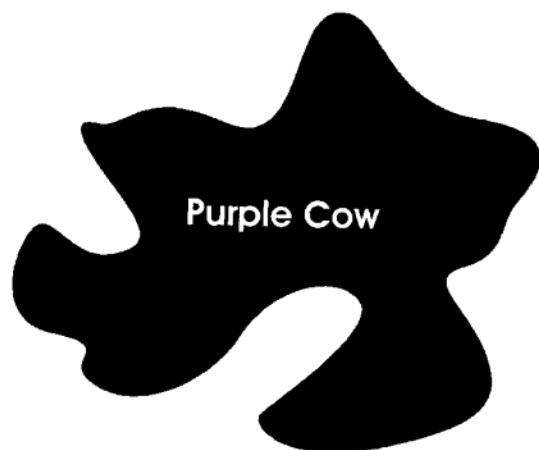
上述每个例子都说明，营销不是对产品做广告，产品本身就是广告，广告营销就是产品的一部分。不是哪个聪明的营销人员把比萨斜塔弄斜的，而是这个产品本身就是一头紫牛。

紫牛法则

你有一个既实事求是又别出心裁的宣传口号吗？它立得住脚吗？值得被广泛传播吗？

51

案例：哈根达斯的秘密



乍一看，我家附近的那家哈根达斯专卖店和其他你所到过的冰激凌店非常相似，都有冰激凌球、冷饮和酸奶酪。但这家哈根达斯专卖店比一般店的环境更整洁，营业流程更快捷，运营状况更好。他们是如何做到的呢？

这家店中央竖着一个巨大的名片，上面写着这家店店长的名字和办公电话，底下还写着：“如果你对我们有任何意见，欢迎致电并请不吝赐教”，更值得一提的是，名片最下面还留了店长家的电话。

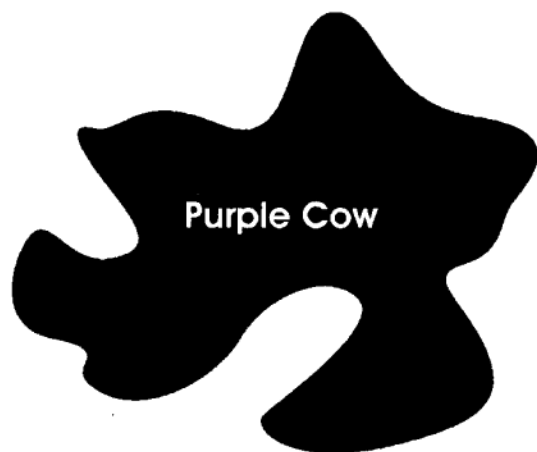
到过这家店的人都注意到了这一点，工作人员也觉得顾客注意到了。这一招非常与众不同，只要在店里待上 20 分钟，就保证你可以听到有顾客向其他人提及这个名片。如果每一家冰激凌店的老板都这么做，可能就没意思了。正是因为这家店不同寻常，顾客才注意到了它，服务员也才时时警惕自己的行为。

紫牛法则

如果你从事的是无形的服务业，名片就是你生意中很重要的一部分。假如你公司多准备一张名片，情况又会怎样？

52

卖人们要买的，然后再炒作



几年前我就意识到，卖人们已经打算买的东西比较容易成功。

虽然这个道理很简单，但大多数营销经理却没有意识到这一点。举个例子，黄油球火鸡食品公司发明了一种新的火鸡制作法，并推出了一种速冻产品，现在在小杂货店就能买到。问题是火鸡这种大家都习以为常的食品，在市场上并没有再多增加一种吃法的需求。更糟糕的是，黄油球公司竟然选择在美食频道的电视广告上推广这种产品。

177

我冥思苦想该公司的目标消费者究竟是谁。看美食频道的电视观众忙着想看一些烹调菜肴的节目，那些美味佳肴让人垂涎欲滴，如果中间突然莫名其妙地出现这样一个冷冻食品的无聊广告，有多少人会看？就算有人看，其中又有多少人会是黄油球公司所期待的目标受众呢？有多少人会向朋友推荐该款新品？

喜欢晚餐吃速冻食品的人很少是那些愿意尝试新东西的早期接

受者，而在那些早期接受者中，更少有人像我一样，会渴望在美食频道发现什么新鲜东西。

有需求的消费者最有可能回应你提供的解决方案，无论你打算吸引的消费者是福特公司采购部的白领，还是亚利桑那州图森市的“家庭妇男”。你首先要搞明白是谁买，然后再去解决他们的问题。黄油球火鸡食品公司的产品平淡无奇，不能解决任何人的问题，而它的广告和媒体策略除了浪费钱财外毫无用处。

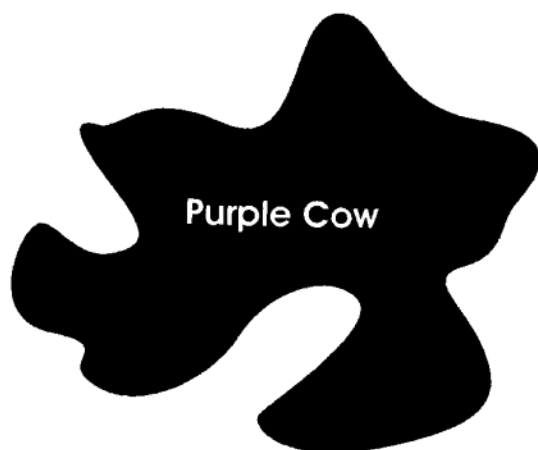
改变这种状况的方法就是，你可以从为消费者解决的问题着手。一旦你有了别出心裁、早期接受者乐于回应的解决之道，你就要马上在那些最能引起你所需要的“喷嚏者”注意的媒体上进行推广。因为只有在那里，你的产品才能被真正的注意到。

Altoids（卡夫公司旗下的品牌）薄荷糖就是最好的例子。他们发现戒了烟的年轻人在工作时喜欢找点什么东西来打发他们的嘴巴——有些人的嘴是永远不会停止咀嚼的。

通过在市中心大打极富冲击力的广告，Altoids 用前卫的形象和宣传的口号直接向市场传达了一种消费者自己都还没有完全意识到的需求。Altoids 还创造了一种特制铝盒，可以让“喷嚏者”更容易向其他受众宣传这一产品。其结果就是，这种铝盒薄荷糖成为迄今为止最赚钱的糖果之一。

53

中庸带来的麻烦



俗话说得好，“骆驼是一群人设计出来的马”。^①

如果营销的目标是创造一头紫牛，那么很自然，从某种程度来说，这头紫牛确实很容易走极端。而中庸则不可避免地会减少你成功的机会。

中庸之道就是所谓的打磨棱角以获得大多数顾客的欢心。香草风味的冰激凌就是一种中庸的口味，但哈瓦那的辣味核桃可不是。虽然有一些人并不喜欢香草风味的冰激凌，但他们对那种辣味核桃过敏，受不了辛辣的、很刺激的食品，或者只是对新奇口味的冰激凌不感兴趣，那么对于孩子的生日晚会来说，安全中庸的选择就是香草冰激凌。但是香草冰激凌实在是太平庸无奇了，你不可能靠这种平平常常的冰激凌，很快建起一家冰激凌公司。

^① 指原本很好的想法被七嘴八舌的意见弄得不伦不类。——译者注

几乎在每一个市场都充斥着大量平庸无奇的东西，都是为适应大众消费而设计的，想推陈出新并取代它是件非常难的事，原因在于大众市场中的主导产品很难被撼动。你怎么可以让你的产品比领导品牌还要中庸和温和？真正让你的产品斩获市场还要靠那些喧闹、分类、不逢迎大众的产品，它可能太贵、太便宜、太重、太复杂、太简单，总之，这个产品总有一个最什么什么的地方（当然，有的人可能不太喜欢这种特色，但是对其他人可能正好）。

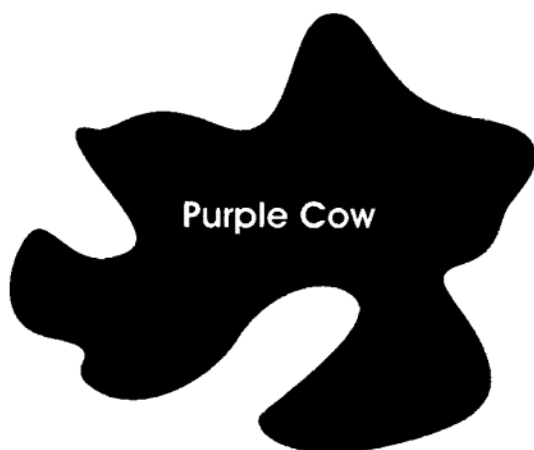
白手起家的企业常常颠覆业内固有的模式，因为在一个产业里占优势的，恰恰是少数能够特立独行的企业。那些市场领导企业应归功于多年以前的紫牛效应，今天他们在利润的引诱下，而保守地采取中庸之道，但是失败的种子也恰恰深种于此。

紫牛法则

如果你的公司里有人正打算创造一头紫牛，那就让他放手去做吧！不要用内部评价或测验去证实新产品是否和你们现在的产品一样好。相反，应该鼓励这些人，别去阻挠他们。

54

案例：摩托罗拉和诺基亚



手机如今已经很普及了，几乎每一个需要电话的人都有一部手机。对大多数人来说，一部手机就够用了。于是，目前的手机制造商都面临着同样的一个问题，那就是：下一步怎么办？

他们要怎么做才能吸引公众的注意力呢？是否还需要开发一部更加与众不同的手机？摩托罗拉公司和诺基亚公司发现，即使手机再小，也不能吸引消费者了，需要来点新的东西。诺基亚刚刚推出了一款售价 21 000 美元的手机叫 Vertu，与其说它是手机，倒不如说是一件艺术品。与此同时，这两家公司都在致力于开发可任意使用的一次性手机，然后以一个很低的价格推出。

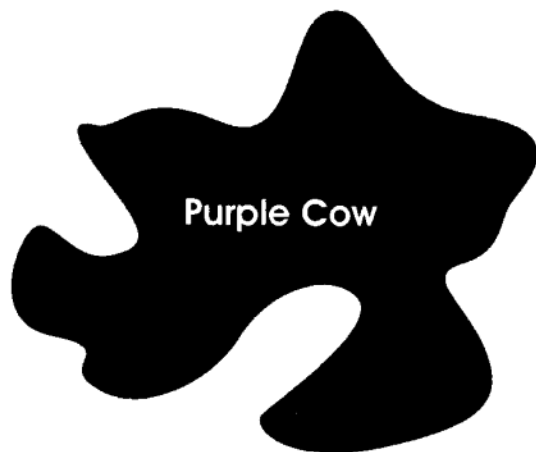
183

殊途同归，两家公司都开发出了可以发送图片的手机，当然，收发方都必须持有具有照相功能的手机。这种限制也许对市场是件好事。

然而一个让人沮丧的事实是，这种手机五年前就投入市场了，不知还需要多长时间它才能全面铺开。到那时，紫牛恐怕早就走了，没有几家手机制造商能挨那么长时间。

55

紫牛的魔力圈



在这个纷纷扰扰的世界里，你那些市场创新之举一定会陷入纷扰吗？我们是否注定要为我们那些善变的潜在消费者胡乱设计产品？

我个人对此不敢苟同，原因就在于有的消费者事实上不会经常改变消费习惯，只有“喷嚏者”才喜欢追寻紫牛，并经常四处打听那些营销人员在说些什么。但大多数人都是故步自封的，有恐惧感的消费者（不管是在公司还是在家里）总是抱着一种两耳不闻窗外事的态度，谨小慎微的消费者则沉溺于自己固有的消费模式里，就像“喷嚏者”喜欢新鲜事物一样难以自拔。

185

但我们在乎的消费者是“喷嚏者”。只是我们要巧妙地利用现状，并尊重其他的消费人群，如果尊重他们，他们也会愿意接受我们的建议的。

采取以下4个步骤就可以做到让消费者倾听你的话。

1. 寻找那些让你印象深刻的人，得到他们的许可后与他们

沟通。不要未经允许就向他们兜售信息，或者低价销售库存品，不要急于从他们那里榨取太多的利润。得到许可会让他们下一次更容易接受你的产品。

2. 与一些受众中的“喷嚏者”合作将有助于传播你的产品理念。给他们一些工具（例如一个产品的故事），他们会使你的产品很快传播开来的。

3. 一旦你把一个独特的产品变成一个能赢利的事业，你就要让不同的团队来喂养这头紫牛，使服务产品化，产品服务化，让它在市场里长久地充满生命力。虽然它总有一天会被淘汰，但是不要轻易放弃。

4. 进行二次投资，再次创新。推出一头新的紫牛（对相同的受众），要有屡败屡战的精神，不达目的誓不罢休。

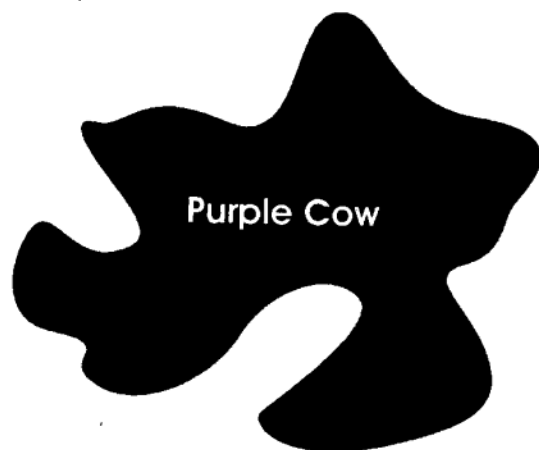
如今的市场已经不像30年前推销麦斯威尔咖啡、Quisp麦片那样易如反掌了。当然，这不是我们的错，我们不得不面对现在的状况。

紫牛法则

为什么你需要得到消费者的许可，这个道理是很明显的。如果你的公司还没有这么做，那么从今天开始着手做吧，设一个电子邮箱，让消费者写信给你，然后给他们回信。

56

今天所谓的营销人员



如果将“紫牛”看做市场营销中的一个“P”，这就意味着对企业有一系列重要的暗示。事实上，它改变了对市场营销的定义。

在过去的企业中，通常是工程师负责发明创造，工人专司制造，市场部负责推广，销售部负责销售，总裁管理整个公司。营销人员从公司那里申请到了广告预算，然后就着手购买广告时段和版面。

188

过去这种一般意义上的市场推广行为，毋宁叫广告行为，即只是将开发制造出的产品价值通报给用户。

但新的营销理念认为这种传统观念落伍了。今天，营销有更多的含义：包括产品发明能力、设计构思、制造工艺、定价艺术以及销售的技巧。既如此，一家“紫牛”公司不是一个营销人员就能玩转了吗？

那些创造了紫牛产品和服务的公司，诸如捷蓝航空公司、孩之

宝玩具公司、波兰泉瓶装水供应商和星巴克咖啡，都是由市场营销专家运作的。捷蓝航空公司的 CEO 在上任第一天做的第一个规定就是：营销经理必须参与产品设计和试验。这意味着他们做的每一件事都是为了增加市场价值。捷蓝的组织结构虽然像美国其他航空公司一样，但他们超额的利润却来自于对市场营销更好的管理和控制。这些公司都视市场营销为自己的核心能力。

发明和管理 800 免费电话的人才才是真正的市场营销人员。他们并没有张罗着推广一个既有的服务，而是将所有市场营销活动汇聚到产品之内——从便于记忆的电话号码到出奇的业务创意。

但是类似的创意对于一家本地的小饭店、一家轮船公司或一家旅游保险公司来说，是不是就不灵了呢？当然不是。在一个要满足多种差异化需求、所有利润都必须来自于紫牛产品的现实世界中，每个人都是营销人员。

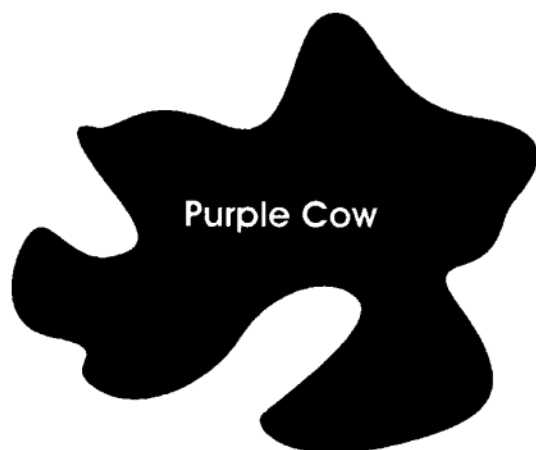
紫牛法则

189

让营销人员去上设计课，让设计师去上营销课，然后两个人都去生产车间待上一个星期。

57

营销退后，设计先行



15年前，杰里·施希伯格为日产汽车公司开创了美国设计中心。之后，他被邀请作为观察员参加公司的一次汽车产品长期规划会议，与会的营销人员都十分敬重他。

这次会议着重讨论未来花在汽车上的广告费用和预期收入。此会是关系到公司长期发展的重要会议，在这样的一个会议上，设计师似乎只是一个战术家。

但很快，杰里就证明他不仅仅是一个观察员了。他的表现证明，设计师不仅要在营销过程中扮演重要的角色，同时还是事实上的主导者。

191

假如过去的设计、生产、营销的模式已经过时，那么，取代它的会是什么？答案就是设计，不是指从前意义上的那种单纯的学院派设计，而是贯彻着市场理念、以市场需求为核心的设计，这种方式靠产品本身就能成功，而不像过去那样靠营销来使产品在市场

获胜。

可能你会认为这有些言过其实，但事实就是如此。如今能够对产品的成败起决定性作用的人从一开始就应该介入项目。

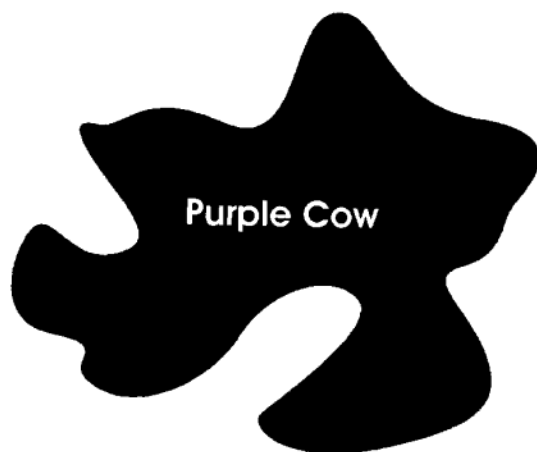
如果你是一个营销人员，却不知道怎样发明、设计、革新并舍弃某些产品，那你就不是一个完全意义上的营销人员，你已经落伍了。

紫牛法则

列出一个你的行业里所有与众不同产品的清单。了解是哪些企业创造了这些产品，他们是怎么运作的，学习其中的精髓（不是简单盲目地模仿），你将取得事半功倍的效果。

58

霍华德与咖啡



关于星巴克，有些事情很明显的——他们的咖啡真的很好喝，理由很简单，那就是霍华德·舒尔茨（星巴克公司的 CEO）本人对咖啡有着异乎寻常的嗜好。他如醉如痴地向所有没喝每天第一杯咖啡的人推荐星巴克咖啡。他花了好长时间在意大利喝咖啡，学习那里的咖啡文化。可以说，霍华德·舒尔茨是一个典型的咖啡迷。

194

与众不同的灵感来自哪里？它通常来自一个充满热情、为某个目标而努力的人。博腾滑雪板、先锋集团的共同基金、苹果电脑、利尔喷气机能够横空出世，全都因为它们出自那些痴迷者之手。你可以注意到一件有意思的事情，就是在星巴克巧克力不如咖啡卖得好，原因是霍华德不了解巧克力，他只深谙咖啡之道。星巴克并不精于巧克力，只是提供一项服务而已。你迷恋你的产品吗？还是仅仅为了谋生？

关于紫牛的第一个问题往往是，“我怎么知道它是与众不同

的？”这个问题是那些不是痴迷者的人才会上问的。约翰·沙尔芬伯格是沙尔芬伯格巧克力公司的创始人，他可以毫无困难地告诉你如何从普普通通的巧克力中分辨出最好的巧克力，所以他成功了。

在成立我的第一家公司前（我们当时打算做书），我总是问那些来应聘的人多长时间光顾一次书店。不喜欢买书的人显然不是图书迷，他们也很难为需要书的人出版好书。

每一个在巴塔哥尼亚服装公司工作的人都是户外运动的好手。当海浪来的时候，他们都跑出办公室去冲浪。虽然这样的工作环境有点疯狂，但可以让公司员工了解户外运动的流行商品。

而通用食品公司或者凯洛格食品公司的人就很少迷恋自己的产品，大部分人只是把这当成一个苦差使。你可以想象如果 Pop Tarts 小馅饼的品牌经理用餐时都吃它的话，那么它将会比现在更酷、更好。



这是迪内·穆哈杰，Hard Candy 公司的创始人。Hard Candy 是一家化妆品公司，每年有 10 亿美元的销售额。迪内知道喜欢美甲的年轻女士们想要什么，因为她也是一个深爱美甲的年轻女士。

我认识的一个医生有一个观点：即使不是坏消息，也要打电话告诉病人。如果你的常规检查一切正常，他也会打电话给你。可以说这是一个非常简单的工作，虽然如此，这却是一个相当与众不同的举动。“这很简单，”他告诉我，“因为这也是我需要我的医生为

我做的。”有时候工作让人疲惫，我们很容易忘记为其他人做一些他们真正关心的事。

上述这种挑战看似很难，但只要将心比心，就很容易做到。但是，如果你从事的不是自己喜欢或熟悉的事情会怎样？如果你必须推销一些连你自己也没有兴趣或没有机会使用的东西呢？毕竟，有的人需要尿布、透析机器或砂轮，而这些你并不熟悉，或者没有机会熟悉。

在这样的情况下，你有两种可供选择的方法。第一种就是学会换位思考的艺术。接触真正喜欢这个产品的人并为他们做点什么，他们将很愿意和你一起分享。营销人员和设计人员这样做，就可以和那些真正需要这个产品的人打成一片，并知道他们真正想要的是什么。从长远角度看，学习这种技巧比制造一些你自己需要但消费者并不想要的东西实惠得多。

有一些市场营销人员能够为很少的受众创造出一个紫牛产品——因为其中某个受众可能就像这些营销人员自己。他们凭着自己的直觉和胆量做决定，有时候很有效。但长此以往，直觉和胆量会害了你。如果你不赶快学会换位思考的艺术和谦卑的态度，那你可能会为无法与目标客户沟通而吃尽苦头。

第二种方法就是学习换位思考的科学。在推出新产品之前，制定好流程，并在研发过程中不断观察、测量、学习和重新改进。显然，这种方法如果用在复杂的、销售周期很长的产品上（比如飞机）可能不太起作用，但是对于小汽车、玩具或者介于两者之间的

东西来说，它还是奏效的。美国每年的2月，玩具行业都会在年度的玩具博览会上推出上百种新品玩具，但只有很少的品种会真正投入生产。不过这些毫无新意的玩具之所以被淘汰，有时候是因为他们蹩脚的介绍和不合适的发布时机。

学会换位思考的科学，营销人员就会了解人们想要什么产品，就不会有特殊的偏好或者主观行事，他们会了解这个过程，并按产品的正确发展方向进行。

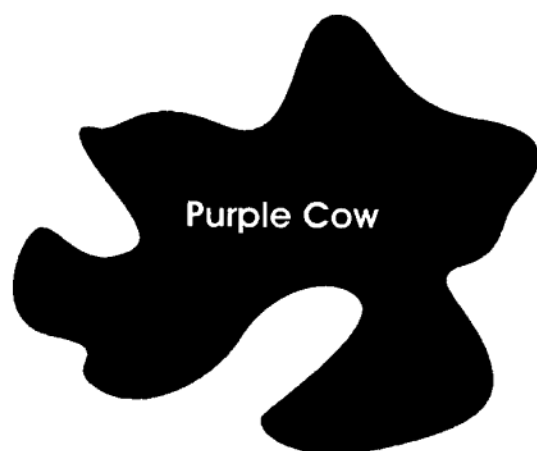
紫牛法则

你从事的行业中，是否有某人或某家机构经常可以非常成功地推出与众不同的产品？你能不能从他们那里挖一个人过来，或者至少学习一下他们的行为。让自己沉浸在时尚杂志、时尚发展、设计展览中——无论哪一种方式，都可以让你感觉到你的目标人群的时尚观念。他们感受的事，你都应该试试。

你能够独创一种迅速流行的产品文化吗？当通用汽车公司在纽约汽车展上展示它的概念车时，他们的汽车概念里没有营销人员的主观意识，而是力图找出车迷想象中独一无二的汽车是什么样子。当然我并不是在这里强求大家做调查，我想说的是一种大家都知道且容易实现的范例。

59

标新立异就等于不同凡响吗



标新立异并不总意味着不同凡响，二者没有必然的联系。有时标新立异只会使人厌烦。摇滚明星奥兹·奥斯明（Ozzy Osbourne）却幸运地成了既标新立异又不同凡响的特例，而那些用猪油涂抹全身的表演艺人只会让人感到莫名其妙。

人们很容易为了引人注目而陷入一种乱七八糟的广告陷阱里，比如让主角戴一条绿色花领带，在广告里做一些让人难以接受的示范。也许偶尔有效，但这并不是办法，不过是走投无路的权宜之计。标新立异也得有目的，不要为了标新立异而标新立异，它应该融入产品之中。

有一次在航班上，我注意到坐在我前面的是一个60岁的老妇人，她穿了一件猫头鹰连锁餐厅的T恤。他们的口号是什么？“布衣素衫多自在，衣着光鲜不舒坦。”猫头鹰餐厅这种标新立异的自嘲，恰恰是在能不冒犯别人的前提下突显自己的不同凡响，但每个

人都喜欢猫头鹰餐厅吗？显然不可能，这也是猫头鹰餐厅让人印象深刻的原因之一。假如每个人都喜欢猫头鹰餐厅，它那么做就没意思了。

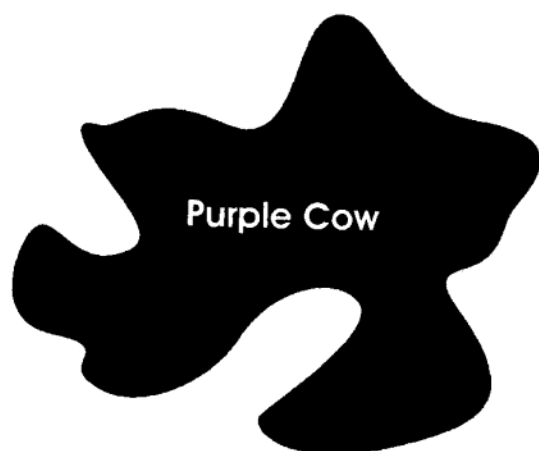
值得注意的是，问题的关键不在于你怎么说，而在于你说什么。当你用具有侵犯性的方式来吸引那些原本并不怎么在意你产品的人们的注意时，你要清楚这并不是一个长久之计。标新立异本身并不起作用，因为“喷嚏者”在传播消息的过程中不一定会夸赞你。

紫牛法则

你很可能因为害羞而不安，但千万不要因为标新立异而心虚。试着标新立异一回，体会一下这种感觉，真的是一种很好的练习。不过这种练习不宜多做，因为通常不会奏效，但这种练习的确有助于你学会体验极限的方法。

60

案例：麦当劳法国公司



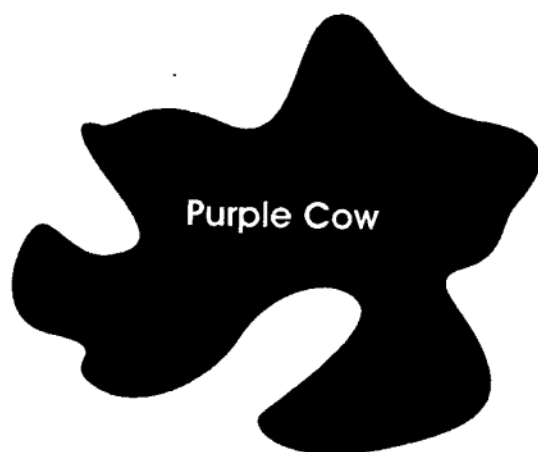
麦当劳法国公司在 2002 年发布了一份报告，主张法国人每周光顾麦当劳最好不要超过一次。这个报告引起了轩然大波，麦当劳的美国总部也出面表示“震惊”。这是一个不好的策略吗？也许法国麦当劳公司能以这种非同一般的诚实态度建立起使业务长期增长的策略。美国的“工厂+广告”的模式不停地扩大市场，这样其实反而使得营销力量减弱，销售业绩上不去。因为众所周知快餐对人体不好，所以法国麦当劳公司采用了比以往的方法更能打动顾客的策略，从而达到吸引更多顾客的目的。

紫牛法则

如果你告诉消费者真相，那么会发生什么事情呢？

61

企业该做些什么



采纳紫牛策略的最大障碍就是你的公司非常成功，产品的销售业绩稳步增长。这可能是因为电视工业综合体的优势而实现的。你投资于人力、政策、渠道、调研、产品线乃至工厂设备，你雇用的所有员工在这一整套系统中各司其职。这就是所有企业的现状。

但是现在，这一套仿佛在一夜之间失去了效力。面对这种情况，如果你是汉堡王，你也许会换家广告代理；如果你是摩托罗拉，你也许会解雇一万名员工。那些小公司也大同小异，只是悄无声息罢了。

很多大公司都认为营销工作处于危机之中，他们也发现他们过去玩的那一套不灵了。他们希望保住自己在设备上的大量投入，相信只要好好整顿营销部门就可以解决所有问题。

当你跟你的老板和同事分享本书的经验时，他们会说，强化营销工作就能够保住市场，高超的销售技巧就能使产品畅销；他们会

说，我们没有时间来设计与众不同的产品；他们还会说，我们需要马上成功。假如你现在没有时间做事，那么什么事情才是你觉得有时间去做的呢？

我写这本书就是想提供给你攻坚的弹药。请把本书送给公司里的每一个人，不只是市场部，要记住，是每一个人。让大家了解其他各个企业都存在同样的问题，或许他们会认识到，问题的关键不在广告，而是比广告更严重的问题。

在花钱投资下一项无效的广告活动、贸易展览或销售会议之前，请花点时间在你的产品设计人员和顾客身上吧。给员工准备一张大白纸，让他们随心所欲地写出他们想做的任何事，假如不计成败，他们想做的最大胆的事是什么？

美国最大的电器零售商百思买（Best Buy）^① 的新 CEO 布莱德·安德森是一个聪明的战略家，他在公司改革过程中总是能敏锐地抓住关键问题。他说：“我们不能销售那些我们想销售的东西，而要销售那些顾客需要的东西，然后从中找到赚钱的方法。只要和顾客沟通，我们总会发现，顾客希望我们走的那条路恰恰是我们觉得最不可能路，但往往这条路就是正确的。”

百思买公司可以去做其他任何电器零售商所做的事情：购买更

^① 北美地区第一大零售商，主要销售消费型电子产品、个人电脑、娱乐软件和电器产品等。每年到百思买的网站上浏览的人数约为四亿，与零售店的顾客差不多。

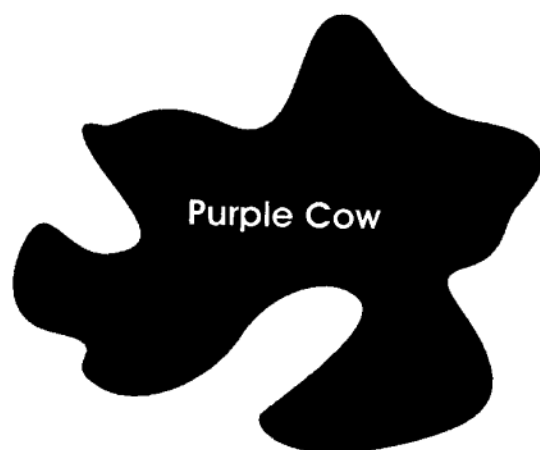
多的报纸广告、玩价格战、裁员、打压供货商以及压款等，但是现在他们选择了一条更为艰难的道路，那就是给他们的顾客提供不同凡响的消费体验。这样做起初看起来见效缓慢，对业务增长的帮助也不是很明显，但是现在看来，这个选择比花钱买一堆无效广告的成效要大得多，而且还省钱。

紫牛法则

做不同凡响的事，并不意味着你要更换你工厂里最大的机器设备，而是体现在你回电话的方式、新品牌的设计、为软件重新定价等方面。一定要让自己养成做“不安全”的事情的习惯，你就可以从这些案例中学到最好的方法——练习分辨哪些方法有效，哪些方法无效。

62

低价的问题



低价策略无疑是不同凡响的条件中始终有吸引力的一项。假如商品的其他性能都差不多，那么对大多数商品而言，最便宜的商品将占领最大的市场份额。玩价格战的问题在于你一旦开始，你的竞争对手就会跟进。在价格战中，谁能做到只伤害别人而不殃及自己呢？宜家能，沃尔玛能，你能吗？

低价策略是逃避紫牛战争的懒惰方法，是黔驴技穷的产品研发人员或市场营销人员的最后避难所。低价策略最让人担忧的就是价格崩盘。当一个市场销售人员能够决定产品的生产与配送方式，跳出其他产品的价格框框，才能创造与众不同的游戏规则。

紫牛策略并不只适用于高端产品和高端客户，六元汽车旅馆以其低价、干净而显得卓尔不群，沃尔玛也是如此。

捷蓝航空公司和美国西南航空公司已经完全改变了航空业的定价规则。传统的航空公司要负担昂贵的控制中心费用和应付与工会

的难缠关系，因此不能负担长期的价格战。相比大的航空公司来说，他们差不多可以节约 50% 的成本。美国航空和美联航也知道这一点，但是他们毫无办法。美国西南航空公司改变了游戏规则，那些大型航空公司连招架之力都没有。

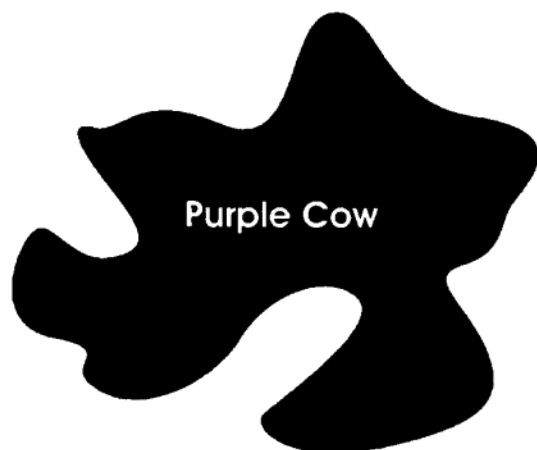
宜家在家具领域里也是这么干的。他们致力于出售低价家具（但不是便宜货），而且能使价格一降再降。他们改变了与竞争者的游戏规则，引领着家具市场的走势（直到有竞争者找到一种与众不同的方法才能再次改变游戏规则）。

紫牛法则

假设你能创造一个紫牛产品，其成本比市场低 30%，你能做到吗？如果能，何不试试呢？

63

案例：贺曼卡片网站是怎样操作的



贺曼卡片网站 (hallmark.com) 是美国排名三甲的电子贺卡服务商，这个站点是在这样一个“创意病毒”的传染之下成立起来的：人们一旦给朋友发送一封电子贺卡，收到卡片的人就会立刻了解这项服务，并且就此回复和发送更多的贺卡。这样一来，一年之内就会有无数贺卡在互联网上传播。该公司面临的挑战是怎样将这种免费的服务转化为真正赚钱的商业行为。贺曼公司拥有一家礼品证书公司，只要你花 20 美元，你的朋友就能得到等值的礼品，而贺曼公司就可以赢利了。（复杂吗？但很有效！）

211

总的来说，贺曼网站充分体现了本书阐述的三大力量，所以我很高兴帮助我那些在贺曼网络工作的朋友进行头脑风暴来改进他们的工作。

首先，贺曼贺卡网站获得了和客户直接沟通的许可。这些人是自愿到这个网络发贺卡的客户，不必用干扰媒体打扰他们，即使这

样做了，他们也不会买账。这些消费者并不是要和贺曼网站聊些什么，也不想听网络和他们分享的信息。

幸运的是，许多来访者都是该公司的“金皇冠俱乐部”的会员，他们忙着收集点数（如同积累飞行里程一样）来兑换礼品。这些客户都在考虑这样一个问题——怎样才能得到更多的点数，于是他们会在贺曼网站上寻找办法。

而更为幸运的是，这些金皇冠俱乐部的会员都是“喷嚏者”，他们会发送许许多多贺卡（无论是电子的还是纸质的），收到贺卡的人会很高兴，并不多想发送者有没有得好处。他们只关心怎么能给朋友发个最好的贺卡。我认为，贺曼网站要想在电子贺卡市场立于不败之地，就要明白，收到礼品证书的人会愿意把证书再转送出去。如果这个主意足够有创意，值得让人们转寄，那剩下的问题就是让“喷嚏者”去传播了。

我为贺曼网站的朋友出了这样的主意：当一个金皇冠俱乐部的会员发一封电子贺卡的时候，就去问他想知道如果他给朋友寄一份礼品证书的话，他自己可以积累多少点数，这些点数可以在100~1 000 000之间不定（100很少，1 000 000很多）。显然，大多数人获取的点数都会很少，但是每次总会有人得到一个大数据。

这些一心一意收集点数的会员都会去点选礼品证书来试试手气，看自己能得多少点。现在，贺曼贺卡网站已经将人们的注意力从发送电子贺卡转移到送礼品证书上了。他们现在就有机会向那些

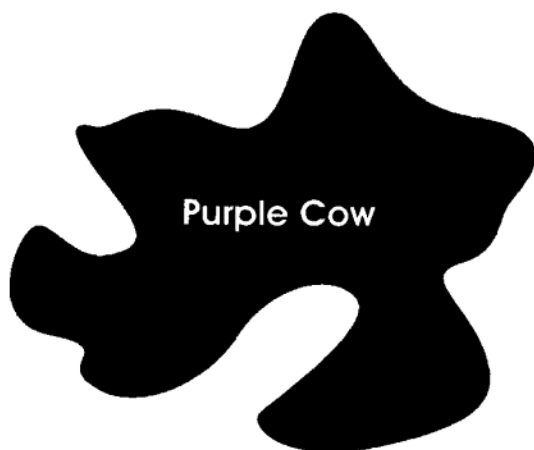
顾客说明为什么礼品证书是一种与众不同的产品了。只要给“喷嚏者”一点刺激和鼓励，他们就更愿意传播这种产品。

当然，这样的手段并不会大获全胜，除非收到礼品证书的人也开始转寄礼品证书给他们的朋友。

上百万的点数算不算一个大礼？当然算了，而且这份大礼还是紫色的！

64

利用紫牛理论找工作



迄今为止，我们谈论的都是公司行为，那么对于你个人而言呢，你会运用这种理论来寻找工作吗？

很有可能你最近一次找工作时为了保险起见，向成百上千个雇主发送了同样一份简历，你也许把简历放到了网上，或利用电子邮件等方式来找新的工作，所有这些努力都是为了找到工作机会。

这种做法除了为自己做广告之外，不会起太大作用，简历广告与做电视广告不是一回事，但也差不多。你的简历很可能会落在那些对你毫无兴趣，或者你也根本就不想去的公司的领导的办公桌上。更为不妙的是，这种做法绝不会给你带来好的口碑。

事实上，完全可以有另外一种做法，你可能已经猜到了，那就是做一头紫牛，出奇制胜。拥有出众工作能力的出众人才找起工作来似乎很轻松，但他们根本就不需要简历。相反，他们依靠那些“喷嚏者”的口耳相传来树立自己的品牌，一有转换工作的机会，

“喷嚏者”就会极力推荐他们，他们总是能找到自己喜欢的工作。

其秘诀并不在于找工作的技巧，而是取决于他们在没有找工作时所做的准备。这些紫牛平时会做不同凡响的大事，经常从事高风险的项目，敢于冒险，也经常失败，但那些失败其实很少会置人于死地。事实上失败不全意味着危机，反而能让他们有更好的机会增加经验。假如你想做一头职场上的紫牛，那么现在要做的事，就是别到找工作时才想起做不同寻常的事。

无论是职业生涯还是经营品牌，总是回避风险是危险的。想要拥有一份可干一辈子的工作，最保险的方法就是做个出类拔萃的人。

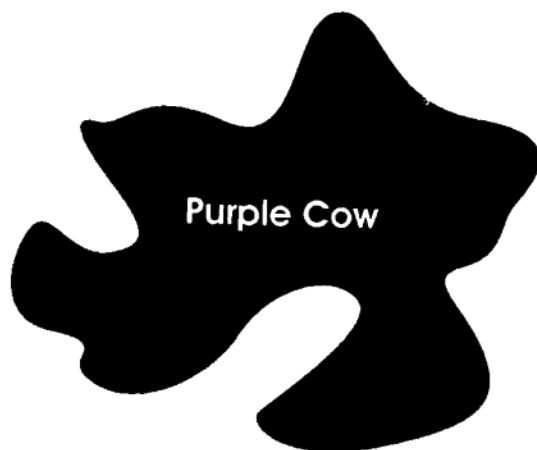
紫牛法则

“如需更多资料，请来函联系”？别傻了，最好的推荐信就是你的工作经历。一份标准的简历只会增加一位拒绝接收的雇主，起不了什么作用。而一摞与众不同的工作经历能让各个公司争相聘请你。

访问一下 www.monster.com 你就会发现，上百万份的简历全是一个模式，所有的人都等待着雇主来发现他们。如果你的简历也在其中，那实在不会有什么好的工作机会。在开始找工作之前先想一下你今天该做些什么，这样才能使你永远不会为找工作发愁。

65

案例：公关专家特雷西



我的一个朋友特雷西最近从一个公关公司辞了职，打算自己创业。她采用传统方法向美国整个东北地区的数百万个市场总监们发送了信函，但这种自我推销的广告费贵得惊人，而且效果也不佳。任何需要公关公司服务的市场总监都可能已经选定了合作伙伴，即便他们正在寻找一个新的公关公司，也绝不会因为收到一封联邦快递就把电话打过去。

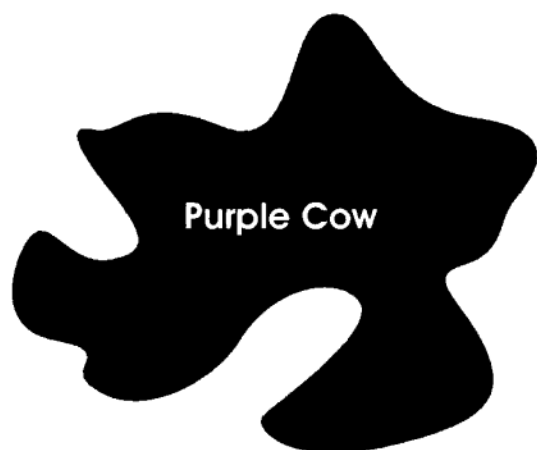
特雷西该怎么办呢？和特雷西长谈之后，我建议她着重开发细分的小众的利基市场。她的背景是药剂师，所以我们就选择了这个相关市场。事实上，我们更加关注外科整形设备。特雷西决定创办一家公司，并将它办成专为世界上的整形外科界服务的最好的公关服务公司。假如有制药公司想要通过最有效的方法接触这个领域，他们就会来找特雷西。她和所有相关的媒体以及这个行业的绝大多数医生都有良好的关系，她有他们的名单和详细的联系方式，她的

公司是这个行业唯一的一家专业公关公司。其他的公关公司只把这项业务作为他们的一个部门，而特雷西却是专门做这个的。

假如你的公司需要选最好的公关公司来推广你们新开发的整形设备，你们会选谁呢？

66

案例：罗宾·沃特斯成功了



你有多长时间没有到过凯马特超市了？我猜，你像这本书的读者一样，已经很久没有去了。但是如果是目标百货，我就不敢说了。目标百货是廉价商店老板、设计怪杰、精打细算的采购人员（换句话说就是有严格预算的人）买东西时的首选之地。

那么，目标百货是怎么做到的？

它并没有依靠广告策略，虽然他们的广告做得还不错。它的成功是因为人们喜欢罗宾·沃特斯，那位前卫、具有设计感与科技特质的目标百货副总裁——这就是罗宾·沃特斯的确切身份。

221

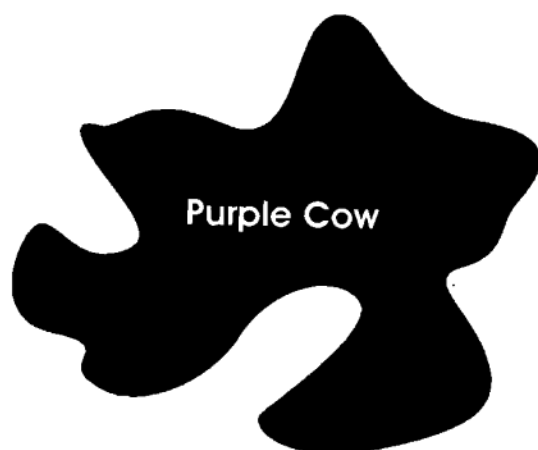
罗宾·沃特斯说服迈克尔·格雷夫斯（美国著名建筑师、设计师）为目标百货做了一些茶壶，她还为店里寻找到许多又便宜又酷的餐具，以及一些有特殊意义、设计独特的钢笔。目标百货没有时间和金钱利用广告去扩大市场份额，她深知，应该提供与众不同的产品才能够在市场立足，而且，因为不需要负担大额的广告预算

成本，他们的产品价格便宜得令人吃惊。目标百货的核心策略就是出售很酷的产品，让人们不仅可以买到新的东西，而且还会不停地谈论这些东西。

如果像目标百货这样的零售商都能够击败西尔斯和凯马特，那么，还有什么能阻挡你创意出比你的竞争对手更酷、更受欢迎的产品呢？

67

案例：太流行了，
但人们已经厌倦了



这有一个很好的例子可以说明紫牛效应在产品的不同生命周期是如何起作用的。

斯图·莱昂纳德在康涅狄格州开了一家出售牛奶、奶油、鸡蛋的普通小商店，占地面积不足两万平方英尺，主要经营牛奶、干酪和一些普通牛奶商店都卖的东西。但斯图并不满足于这个家店，他创造了一头“紫牛”。

224

他在商店的前面设计了一个宠物动物园，为店铺制定了一个很简单的客户服务标准，并把内容刻在一块 6 000 磅重的花岗岩上。同时他开始购进一些独特的货品，有一些东西还打了很低的折扣。这个商店充满了会叫的机器乳牛、会跳舞的牛奶桶，还有会演奏小提琴的卡通鸡，令人惊奇不已。

当他的店在周围市郊发展起来之后，斯图就开始了他的富有传奇色彩的成功历程。斯图不断扩大他的店面，最后把生意做得风生水

起。汤姆·彼得斯曾在自己的一本主要著作中对他大加赞赏。斯图不仅是政客们的座上宾，还是电影明星保罗·纽曼的朋友，也是世界上每天卖出柏杜鸡最多的商店。

这家商店和它坚持的创新原则的确非常令人惊叹，我曾经带着我的所有雇员驱车一小时去那里看他们如何将客户服务和演出技巧结合在一起，并因此创造了一家了不起的公司。

当然这已经是 10 年前的事了。

今天，斯图·莱昂纳德已经将公司事务交给了他的儿子，他们的生意也在许多地区落地开花了，其中一家离我住的地方大约只有两英里远，但我从不到哪里去。

为什么？

小斯图先生利用紫牛的口碑传播让公司发展，这个策略很有效。现在他已经功成名就了，他的重点应该转变为如何饲养这头紫牛了，但是小斯图失去了像我这样的顾客——一个对食物和服务执著的一流“喷嚏者”，他只抓住了普通的食物杂货的消费者。在小斯图的店里再也看不到独特的商品了，他按部就班地运作着，那里的货品没有一个牌子你不认识，没有什么让人心动的折扣价，客户服务也十分一般。要是你在鱼类货品那里问营业人员是否知道在哪里买罐装的南瓜，他可能含糊地用手指一下告诉你“在那边”。要是在过去，斯图的商店还很与众不同的时候，营业人员一定会带着你走到那儿的。

意见箱也成了一种象征性的摆设。如果你投进去一个建议，过去老斯图先生会给你亲笔回信的，而现在，意见箱还在那里，但你的建议却石沉大海、没有回音了，生意做到了这个地步真让人担心呀。

回到正题上来。是不是当你赢得了喝彩，赚了以前连做梦也没有想到的钱之后，就意味着你可以不需要紫牛、不需要再接再厉地创新了？

小斯图的策略一度还是有用的，他利用他父亲留下来的品牌大赚了一笔。他的策略听起来让人难以置信，但却是事实——把他的商店受众转向普通的大众消费者（不是“喷嚏者”），这的确为他带来了快速致富的机会。如果你的生意只局限在一个很小的受众范围内，你的股东也会要求你做同样的事情的。

日用品市场有个十分显著的特性，就是一旦你在一个地方扎下根，就长期都有进账。对于食品杂货店来说，很难逃脱这样的框架，所以一旦业绩登上高峰，就可以在巅峰长期盘踞。

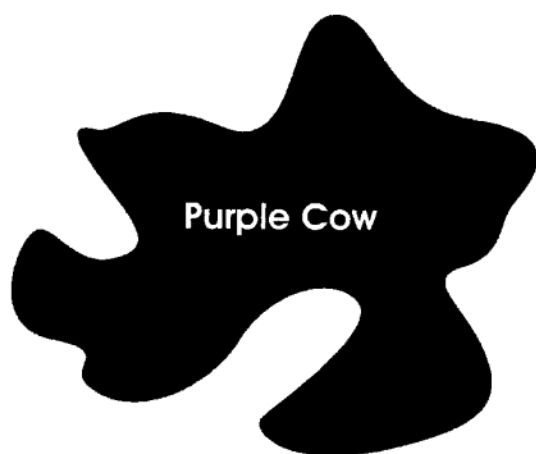
从另一方面来说，如果你的目标是建立一个长期获利、持续稳定的生意，你就很难想象如何衡量这种策略了。如果斯图是在休斯敦、得克萨斯州开展业务（那里有很多服务很好的大型超市，而且人们也丝毫没有听说过斯图），他恐怕就没有那么幸运了。如果斯图的生意像你的一样是异想天开、越出常规的时尚的话，他可能也有好多麻烦事呢。

在产品的生命周期，紫牛仅仅是其中的一部分，你不能让它在整个过程中都扮演角色（因为这太冒险，代价太大，而且非常累人）。但是当你需要推广或是需要发展时，它倒是你最好的选择。

下一次你去斯图的商店时，请代我向他们问好。你会发现我和我的朋友就在离它不远的兄弟商店里，那是一个正在快速成长的、非常有前途的、鹤立鸡群的菜市场。

68

关乎激情？



我的偶像汤姆·彼得斯提过一个问题：“工作有秘诀吗？”答案就是投入激情。我们所做的一切都是为了吸引别人的注意力，汤姆·彼得斯和他的那些跟随者为我们创造出了充满创意的、包含各种学问的、有点冒险的方法，但是他们从来不去迎合我们大多数人的想法。

世界上有一些人，他们经常挂在嘴边的话是：“我们怎样才能吸引更多的受众？”“沃尔玛不要这种货。”“我们不能忍受那么无聊的会议和产品的失败。”这样的人是不会被日新月异、不断创新的市场中那些令人激动的故事所打动的，怀疑者们总认为，所有热情都是销售人员疯癫古怪的行为。他们对此不买账，也不关心其原因，他们只是很现实地做那些有用的事情。

这正是紫牛的关键所在。你不必喜欢它，你也不必成为《快公司》杂志的忠实读者、新产品的发烧友，或者成为“工作效率至

上”的信徒。不，你只要意识到没有其他的事能比研发紫牛产品更有效的方法就足够了。这并不是空穴来风，现在那些大品牌，以及那些前途无量的新生企业（不论大小，无论是全球化的公司还是本地企业）全都同紫牛密不可分，这就是证据所在。

创造紫牛产品不需要热情，也不需要大量的创意。你只需要深知，除了用紫牛思维来发展你的生意或推出新品之外，你已别无选择，因为其他的东西已经不起作用了。

这就意味着，你花1亿美元研发10种产品（每项新产品研发费用1000万美元），远比你为了推广一个新品在电视广告上投资1亿美元更明智。即使这10项产品都失败了，那么你也会认识到这10种方法不太管用，如果你在电视推广上失败的话，那么你就所剩无几了。

如果你的老板想做市场调查来证实一种新产品准保能在市场上获得成功，请他别自找麻烦了，如果被抽样的人群恰好喜欢这项产品，那他们可能也错了，而这却会导致你们做出错误的决策。如果你的公司要你在今年的圣诞节仅仅主推一种商品，那你还是赶快准备履历表另谋高就吧，你不可能在这样饱受压力和麻烦的环境下创造出一头紫牛，不得不做的事是不可能有太大成绩的。

你也不必买那些关于创意、头脑风暴和团队建设的书，也许你有成百上千个创意，但如果你的公司里没有人有胆量去研究尝试，那就毫无意义。你不必花太多的时间和资金，你仅需要意识到，新

形态的商业模式正主导着市场，一旦你接受了紫牛是存在的这个事实，找到好紫牛就会容易得多了。

彼得曼知道如何吸引《纽约客》的读者，他知道自己不可能成为莉莲·弗农^①，他也不会去那么做。对于他的目标读者来说，他的目录和声音非常有魅力。但并没有大的邮购公司能有远见在一开始就投资这样的公司，因为彼得曼的方式太无法测评，太不寻常，甚至有些人会说太诡异了，有的人甚至说它简直不可思议。

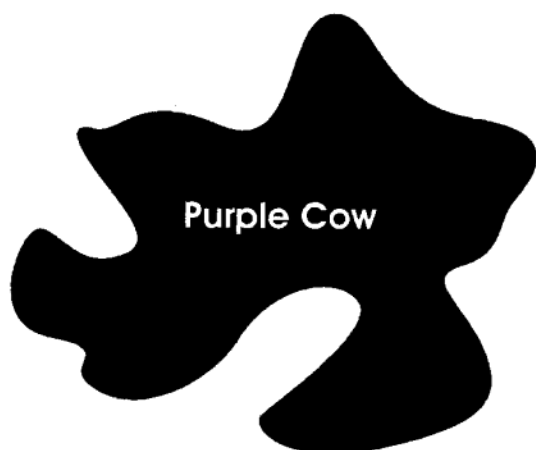
喜剧中心曾对《南方公园》(South Park) 这一部影片进行市场抽样调查，女性对该影片打的分是 1.5 分（满分为 10 分）。而且受访者中有 3 位女性当场哭了。她们很讨厌这个片子。害怕吗？当然。诡异吗？对有些人来说的确是。但是对于那群主要的男孩观众们，或者那些行事风格像《南方公园》中的新新人类来说，他们则为这部影片传播了口碑，让这个卡通节目创造了极高的收视率。

记住，这些特殊的产品和“诡异”与否无关，这和让一小群容易接近《南方公园》的“喷嚏者”无法抗拒有关。“无法抗拒”与“荒诞”是两码事，如果能在正确的定位下产生“无法抗拒”的魅力，肯定是一种卓越非凡的产品。

^① 美国礼品零售业的著名人物，也是美国第一位正式发行股票的女企业家。——译者注

69

真 相



每年世界上都会评选出最有价值的 100 个品牌，以下是 2002 年的 100 个最有价值的品牌：

- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1. 可口可乐 (Coca-Cola) | 11. 福特 (Ford) |
| 2. 微软 (Microsoft) | 12. 丰田 (Toyota) |
| 3. 国际商业机器 (IBM) | 13. 花旗银行 (Citibank) |
| 4. 通用电气 (GE) | 14. 惠普 (HP) |
| 5. 英特尔 (Intel) | 15. 美国运通 (Amex) |
| 6. 诺基亚 (Nokia) | 16. 思科 (Cisco Systems) |
| 7. 迪士尼 (Disney) | 17. 美国电话电报公司 (AT&T) |
| 8. 麦当劳 (McDonald's) | 18. 本田 (Honda) |
| 9. 万宝路 (Marlboro) | 19. 吉列 (Gillette) |
| 10. 梅塞德斯 (Mercedes) | 20. 宝马 (BMW) |

21. 索尼 (Sony)
22. 雀巢咖啡 (Nescafé)
23. 甲骨文 (Oracle)
24. 百威 (Budweiser)
25. 美林证券 (Merrill Lynch)
26. 摩根士丹利 (Morgan Stanley)
27. 康柏 (Compaq)
28. 辉瑞制药 (Pfizer)
29. J. P. 摩根银行 (JPMorgan)
30. 柯达 (Kodak)
31. 戴尔 (Dell)
32. 任天堂 (Nintendo)
33. 默克 (Merck)
34. 三星 (Samsung)
35. 耐克 (Nike)
36. Gap
37. 亨氏 (Heinz)
38. 大众 (Volkswagen)
39. 高盛 (Goldman Sachs)
40. 凯洛格 (Kellogg's)
41. 路易威登 (Louis Vuitton)
42. SAP
43. 佳能 (Canon)
44. 宜家 (IKEA)
45. 百事 (Pepsi)
46. 哈雷机车 (Harley)
47. MTV
48. 必胜客 (Pizza Hut)
49. 肯德基 (KFC)
50. 苹果电脑 (Apple)
51. 施乐 (Xerox)
52. 古奇 (Gucci)
53. 埃森哲 (Accenture)
54. 欧莱雅 (L'Oreal)
55. 舒洁 (Kleenex)
56. 太阳微系统 (Sun)
57. 箭牌口香糖 (Wrigley's)
58. 路透社 (Reuters)
59. 高露洁 (Colgate)
60. 飞利浦 (Philips)
61. 雀巢食品 (Nestlé)
62. 雅芳 (Avon)
63. 美国在线 (AOL)
64. 香奈儿 (Chanel)

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| 65. 卡夫 (Kraft) | 83. 壳牌 (Shell) |
| 66. 达能 (Danone) | 84. 司木露伏特加 (Smirnoff) |
| 67. 雅虎 (Yahoo!) | 85. 强生 (Johnson & Johnson) |
| 68. 阿迪达斯 (adidas) | 86. 普拉达 (Prada) |
| 69. 劳力士 (Rolex) | 87. 酩悦 (Moët & Chandon) |
| 70. 时代 (Time) | 88. 喜力 (Heineken) |
| 71. 爱立信 (Ericsson) | 89. 美孚 (Mobil) |
| 72. 蒂凡尼 (Tiffany) | 90. 汉堡王 (Burger King) |
| 73. 李维斯 (Levi's) | 91. 妮维雅 (Nivea) |
| 74. 摩托罗拉 (Motorola) | 92. 华尔街日报 (Wall Street Journal) |
| 75. 金霸王 (Duracell) | 93. 星巴克 (Starbucks) |
| 76. 英国石油 (BP) | 94. 芭比娃娃 (Barbie) |
| 77. 赫兹 (Hertz) | 95. 拉夫·劳伦 (Ralph Lauren) |
| 78. 百加得 (Bacardi) | 96. 联邦快递 (FedEx) |
| 79. 卡特皮勒 (Caterpillar) | 97. 尊尼获加 (Johnnie Walker) |
| 80. 亚马逊网上书店 (Amazon.com) | 98. 杰克丹尼 (Jack Daniel's) |
| 81. 松下 (Panasonic) | 99. 3M |
| 82. 波音 (Boeing) | 100. 阿玛尼 (Armani) |

这 100 个品牌中的 70 个品牌都有 25 年以上的历史，并在自己的国家声名远播。这 70 个品牌大部分是依赖于大量的电视广告、平面广告以及零售点广告等培育起来的。这些公司的做法在过去的

确很容易，成本也很低。他们的优势在于他们已经占据了市场的领导地位，并阻挡着新进的品牌，这些新进品牌已经没有相同的市场机会了。

在剩下的 30 个品牌中，半数左右几乎完全是通过口碑来建立的，如惠普、甲骨文、任天堂、SAP、佳能、宜家、太阳微系统、雅虎、爱立信、摩托罗拉、亚马逊、普拉达、星巴克、拉夫·劳伦、阿玛尼。不过它们中的一些品牌——如拉夫·劳伦和太阳微系统，也投放了大量的平面广告，但很显然，如果没有与众不同的产品和独特的口碑效应，单凭广告是无法建立起现在这样的品牌价值和声望的。

另外的 15 个品牌，如思科和微软，是通过营销的力量来获得品牌价值的（或者通过一系列并购行动）。其他的像苹果公司，则使用了广告策略和口碑传播的双重方法。而另外一些少数品牌（康柏、戴尔、耐克、Cap、MTV、美国在线，可能还有妮维雅），还是遵循着过去的老方法树立品牌的。值得一提的是 MTV，我敢说，MTV 的品牌价值并非真的只靠在自己的频道上打广告而建立起来的，大家是通过口碑相传而知道 MTV 的。

在上述名单中，仅仅有一家公司的品牌价值是靠过去 10 年来的媒体总量所建立起来的，那就是美国在线，只有它能砸下数亿美元把这等投资变成有价值的品牌。其他尝试这样做的公司，都以失败而告终。

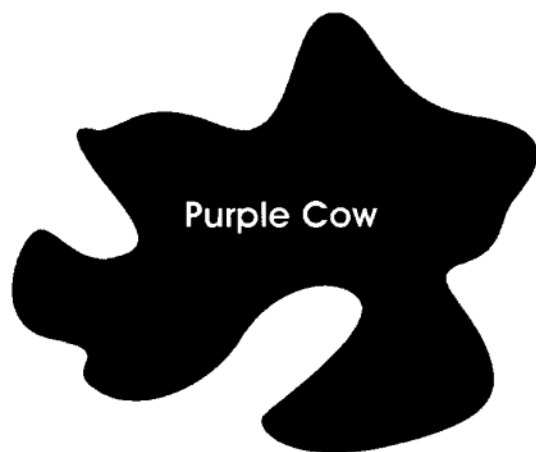
这就是问题所在。你首先要问问自己，如果最有价值的品牌中只有 6% 的品牌使用那些过时的方法来推广自己平庸无奇的产品，那你为什么还要相信这种老掉牙的策略会对你有用呢？

紫牛法则

最大的问题就是你想不想获得发展，如果你想，那就需要应用紫牛法则。你可以用老方法来维持你的品牌，但唯一一条健康的发展之路，就是拥有一种与众不同的产品。

70

头脑风暴



我们无法预测下一个与众不同的商品会是什么，但是我们可以知道，在创新的领域中，未被开发出的产品已经几乎没有了，所剩的只是一些未被开发的创新组合而已。下面的 34 个例子并不能完全说明什么，但还是可以给你一些有益的启示的。

这份清单可能会引起你的共鸣。然而我却很怀疑，有多少处境艰难的产品曾做过这样的分析。你最近提供的产品具备这样的属性吗？

239

耐用，而且终身保修

最近我去买新工具的时候，做了一件过去几乎没做过的事，我竟然去了西尔斯。为什么呢？因为那些我喜欢和信任的对工具很在

行的朋友都向我推荐，千万不要错过 Craftsman^① 的工具。为什么？不只因为他们的产品设计美观、使用方便，更因为产品耐用，而且提供终身保修。

相反，KitchenAid^② 就失去了大批喜欢烘焙的“喷嚏者”的口碑。KitchenAid 为了省钱做出的搅拌器，让消费者在网站的留言板上贴满了失望的评论，很多使用者在用了三四个搅拌器之后，决定不再使用这个牌子。这两个例子都和“特别的耐用度”有关，只是前者是特别耐用，后者则是特别不耐用。

让不下厨的人买厨具

专卖厨房器具的 OXO Line 居然能把产品卖给几乎不下厨的人。为什么？因为这些不下厨的人拜访过那些自己下厨的人的厨房。而那些自己下厨的“喷嚏者”（他们总喜欢把厨房收拾得更漂亮一点）很喜欢展示自己功能完善、让人叹为观止的胡萝卜削皮器、榨汁机和奶油雕刻工具。

① 西尔斯的自有品牌，主要的产品是电动工具，例如刨刀等。虽然西尔斯卖的产品很大众化，但是因为 Craftsman 的产品十分优良，口碑甚佳，因此不喜欢大众化产品的人，还是得去西尔斯购买。——译者注

② 美国惠而浦家电旗下知名的食品调理器品牌，最有名的就是烘焙食品的器材与搅拌器。——译者注

越简单越容易成功

为什么雅虎可以击败 Alta Vists、Lycos 和 Infoseek（这些都是互联网上的搜索引擎），成为互联网的核心？为什么雅虎又会忘记击败别人的经验，把搜索引擎的宝座让给了 Google 呢？在这几个案例中，雅虎和 Google 都经历过相同的过程，那就是，它们都创造了简单得难以置信的页面（在最初的几年中，Google 只有两个点击键，其中一个“手气不错”），搜索速度也很快，所以，如果你问哪里可以找到自己所需要的东西时，人们肯定推荐最简单的那个。

我从马克·赫斯特那里听到了有关 Google 的一个传奇故事，说的是 Google 的员工曾被一个用户的电子邮件所困扰，他们很认真地对待这件事。一个家伙每隔一会儿就给他们发一封信，且从不署名。据在 Google 工作的马星萨·迈耶说：“他发的所有 E-mail 上面都只有两个阿拉伯数字，我们花了很长时间去琢磨他的用意。原来他是在计算主页上的字数，如果字数增加了，比如说到了 52 个，他就会很激愤地给我们发信，告诉我们这个新数。这件事听起来挺不可思议的，简直像疯子所为。不过从另一个角度来看，他的 E-mail 对我们也是很有帮助的，因为他为我们揭示了一个很有意思的规律，就是在主页上没有必要留这么多链接，这就好比秤上显示你又长了两磅一样不受欢迎。” Google 修改了自己的主页，获得了

成功。可至今我们还可以看到雅虎的主页上仍有 500 多个字呢。

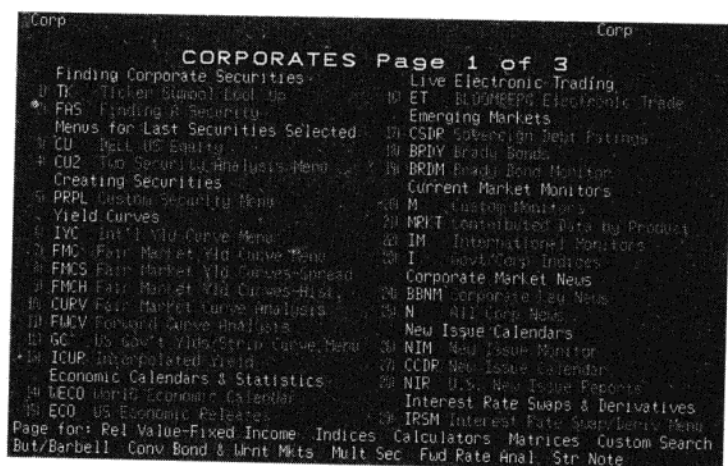
租车送你回家

很久以前，赫兹租车公司和艾维士租车公司利用电视和平面广告赢得了品牌。今天，竞争者如果也想采用同样的技巧，恐怕就为时已晚了，因此全美租车公司和阿拉默租车公司（Alamo）在夹缝中挣扎着求生存。然而，企业租车公司（Enterprise Rental Car）却另辟蹊径，他们不在机场设立服务据点，也不运载商务旅客，而是创造了一头新的紫牛——他们选择在你自己的车进保养修理店时，或者不幸发生意外时，租车把你送回家。

定位于一个利基市场看起来是很容易，但是能够拥有与众不同的能力，却是他们快速成长并获利的主要因素。安全，有时也意味着风险。

难以放弃的“专长”

如今，知名的财经股市资讯提供商彭博资讯本应该被互联网所取代，然而他们的定制化电脑却在华尔街扮演着极其重要的角色。在如今的时代，全世界的资讯几乎都已经连上网络，资讯来源也十分丰富，而且大多数是免费的。彭博资讯却反向操作，他们提供的



服务相当昂贵（差不多一个月 1 000 美元），而且资讯系统很复杂，需要技巧，但这也恰好是交易员和投资者非用这套系统不可的原因，因为他们好不容易学会了如何使用，谁也不愿意放弃这项专长。

提供个人化的服务

为什么亿万富翁特德·莱昂西斯（华盛顿巫师队的所有者）喜欢逗留在曼哈顿的四季酒店？我的意思是他住哪家酒店都可以，为何偏偏住那里？据我所知，是因为那里所有的侍者都了解他的口味，知道怎么给他调制冰茶：在一个细长的玻璃杯中加一点冰，旁边则摆着一个加有超甜糖水的玻璃水瓶。不用他说，侍者就会自动给他送上来。每一个和特德在四季饭店见面的客人都会注意到这一点，我相信他也很高兴朋友能注意到这点。个性化的服务可以让人

觉得自己受到特殊优待。

争取那些不信任邮购的人

比恩邮购公司能够让那些不信任邮购的人下订单邮购衣服，显然是因为他们提出的“保证”。买一条裤子后将其点燃，如果化为灰烬，比恩邮购公司就将全额退款。这样的故事很容易受到“喷嚏者”的大肆追捧和传播。

定制手工摩托车

沙克·奥尼尔（洛杉矶湖人队中锋）骑哪一种摩托车？答案是由耶西·格雷戈里·詹姆士特制的、价值 10 万美元的摩托车。詹姆士卖的每一辆摩托车都是手工制造的，需耗时数月，并且非常有利可图，每年都会接到一大堆订单。还有一些人愿意付出更多钱定制一辆摩托车，因为他希望这辆摩托车只为他一个人打造。非常昂贵，又十分独特，这正是这种产品卓越不凡的原因所在。

244

不适合成为一部车的车

作为一辆汽车，悍马（Hummer）的确是太大、太宽、太丑陋

了，也没有什么效率可言。它不适合在公路上和别的车并驾齐驱，对于接触到悍马的大多数人来说，悍马实在是太嚣张了，但悍马的买主可不会这么认为。大多数悍马的买主，并不会经常碰到很恶劣的路况，也不需要经常爬坡或在沙丘上行驶，但悍马的买主就是喜欢它，就是要吵死我们这些普通人，他们在一辆真正令人侧目的车子里享受着极度的驾驶乐趣。

制造新闻的电影节

戛纳电影节为什么能成为世界电影业的一大盛事，让电影界的专业人士不辞辛劳地穿越大半个地球到那里呢？那里的聚会再有趣，也不能补偿旅行的不便以及浪费的时间和精力。唯一的原因就是——电影界人士知道在那里将发生一些特别的、令人期待的事情。

电影、导演、明星们将在那里展现他们全新的面貌，制造出无数的新闻，电影的专业人士将在戛纳发现一些新的东西，而这正是吸引他们来到了戛纳的原因。你怎么才能让你的产品制造出新闻？请注意，捏造新闻和制造新闻实际上有非常大的区别，在电视上大肆地炒作、天花乱坠地宣传，并不是一个好的长期策略，如果是因为确实存在很有价值的东西并值得上电视，那效果当然会比较好一些。

只卖青蛙

想知道我儿子在哪里买新宠物？好吧，只要你在 Google 的网页上输入“Frog Pet”（宠物青蛙），你就能发现一个网址为“www.growafrog.com”的网站，这是一家有着 20 年历史的公司的网站。这家公司只做一件事：卖宠物蝌蚪（当然不久以后它们就能长成青蛙了），那些宠物蝌蚪被放在一个塑料的鱼缸里。我儿子把这件事告诉了他的 20 多个朋友，这家公司还发行了一本小册子，让小朋友更容易与别人分享信息（你知道吗？如果养得好的话，一只青蛙可以活 17 年呢）。这家公司就是将自己定位在这样一个十分窄小但明确的市场里，因而长盛不衰。

我很丑，可我是个好话题

246

是的，你早就听说过沃尔沃，但事实上，瑞典能够创造出这样一款如此赚钱的汽车的确相当不简单。它很赚钱的原因在于，它的样子让那些“喷嚏者”很容易把车推销出去。事实上，沃尔沃被公认很丑，但这正是大家谈论这辆车时最好的话引子。或许这个故事你已经听过 100 遍了，可是它还在起作用。

长长的 CD 盒

你是否还记得那种装 CD 的长盒子 (long box)^①? 一个大约 10 英寸长的纸盒子 (唱片只有 5 英寸长)。唱片公司认为这个附加的纸盒子可以给他们带来更多的行销空间, 零售商则认为, 这种包装可以减少偷窃。艺术家们则对这种盒子非常不满, 他们认为, 这样的包装除了增加许多令消费者讨厌的包装盒外, 还浪费了许多无辜的树木, 最后又变成堆积如山的垃圾。于是有人发起“反对长盒子包装”的活动, 这场抵制运动成功的一个原因在于, 每个人都不需要付出太多, 而且这样的新闻很容易传播, 大公司很容易立即停止采用长盒子包装, 显示他们具有环保意识, 防止消费者抵制他们的唱片。

越复杂, 越受欢迎

247

技术能让产品很快在市场上鹤立鸡群, 计算机就是一个明显的例子。而那些手工制作的手表呢? 一些手表的售价可以超过 5 万美

^① CD 外盒的长方形纸盒, 为美国本土 CD 的特殊包装, 可以用来争取更大的上架空间, 而多出来的版面也可以设计更多的宣传用语。后因环保团体的强烈抨击而渐渐消失。——译者注

元，因为这只表一星期只需上一次发条，而且可以显示月亮的盈亏，还能自动记录未来 50 年的闰年时间。令人吃惊的是，越好、越复杂的手工表，排队等着买的人就越多，等着买最复杂手表的顾客或许需要等两年以上。这不是一个大众化的产品，它的卖点只在于它设计精密复杂（假如消费者需要又准时、设计又简单的表，他完全可以花 50 美元去买一块卡西欧）。

表演并不需要好品位

著名的喜剧演员巴迪·哈克特很早就学到了一招，如果他没有什么笑话可说，就猛诅咒，人们很喜欢他这样。今天我们看获得成功的那些电影、纪录片、自传，可知他们的成功都是因为没有受限于“表演一定要有好品位”的藩篱，最好的例子就是约翰·沃特斯（John Waters）。他早期的影片是如此粗俗，以至于大多数人认为简直不堪入目，而喜欢怪异品位的消费者对约翰·沃特斯的态度是截然不同的，他们不断地向朋友们推荐约翰·沃特斯，他的名气也就这样被打造出来了。今天，《发胶》（*Hairspray*）这一与电影同名的歌舞剧已是百老汇最热的经典剧，而那些企图迎合主流文化的人们，反而无法像沃特斯一样创造出如此不同的成功。

饭店里的小丑

我家门口有个饭店，专门雇了个十来岁的孩子，穿着小丑服在店里变魔术、吹动物形状的气球招揽生意，每逢周末表演两天。这种做法的效果很显著，孩子和大人们都奔走相告，所以每个周末都有好多家庭来用餐。这个创意并不难实施，效果却很明显。

小改变，大不同

当百思买改变了他们的产品（以及整个商店的陈设），并且取消了手续费时，他们的销售额就从 2.5 亿美元增长到了 23 亿美元。零售商店能做的事情不只是搬搬箱子，换换位置而已，要想让业绩变好，整个环境以及员工素质的完善是很必要的。百思买以截然不同的销售技巧，使大家对他们的服务和产品印象深刻。

249

缺陷换来的成功

开放源代码无疑是个传奇，但为什么 Linux 操作系统会有这种传奇性的际遇？一个原因就是，成为 Linux 的用户需要一种真正的使命感。Linux 很难安装，而且不经过很多实践很难使用，此外，

它和企业内部现有的系统整合也不容易。然而，即使这样，这些缺陷反倒创造了一个有奉献精神的、忠诚度高的群体。这个群体意识到，当他们让越来越多的人花费时间使用和支持这个产品时，这个操作系统就会变得更好，内部存在的问题也将消失。这个产品的缺陷反而创造了资产。

吃完3磅牛排者免单

大多数的城市都会有这样的地方：假如你能吃完3磅的牛排就可以免单。一旦这样的消息传出去，人们自然蜂拥而至。当然了，大家不是为了吃牛排，这样未免显得太傻了，而是因为这个消息使人们觉得此店颇为与众不同。类似的例子还有很多，比如有的滑雪场提供了许多与众不同的雪道，有的DVD销售商能租给你任何你想要的DVD。

250

要速度，更要安全

比起以往，我们的生活中有越来越多的不确定性，这正是很多公司选择使用联邦快递的原因。当比恩邮购公司改用联邦快递运送货时，并不是因为客户希望速度快一些，而是因为它送达时间的确定性，以及有能力随时追踪运送进度，这让客户有一种安全感。

完善的售后服务

你的产品或服务出现问题的时候怎么办？维修人员赶来需要多长时间？我的苹果笔记本电脑出现问题的时候，我通知了他们。两个小时以后，一个维修人员赶到我的住所取走了电脑，48 小时后他们就把它修好送回来了！太棒了！

这不是特技，也不是愚蠢的利他主义，苹果电脑通过全方位服务方案（包括当你的机器出现问题时，他们会立即赶到并尽快维修好），证明他们产品的品质，同时也赢得了口碑。

比比谁的汽车音量大

信不信，真的有一个竞赛是比汽车音响的音量大小的。比赛的时候，除非你是聋子，否则你根本不敢靠近那些汽车。现在冠军车的音量比波音 747 的声音还大 8 倍，然而人们还是愿意花数十万美元来购买这样的音响。数以千计的人购买成功的品牌，并不是因为他们真的需要把音响搞到那么大，而是证明他们可以这样做。

尽可能减小噪声

与以上例子相反的是，很多人想尽一切方法来减低生活中的所有噪声——静音窗户、消声建筑、轻声细语的邻里膝上型电脑、低噪声汽车……每一个例子里人们都花大量的金钱和精力去消除噪声，而且，减少噪音的成本是递增的，每减少一个分贝，成本大致是增加前一个分贝的两倍，然而他们认为这是值得的。如果有哪个旅人忙着向邻座的乘客介绍他的 Bose 防噪音耳机，你就知道“创意病毒”又开始扩散了。

品质加价格的震撼力

宜家家居并不是只出售便宜货的家居店。世界上有许多地方出售类似的便宜货，但是在价格相同的前提下，你买不到同宜家一样的、有着美观新颖的结构和外观的家具。去年，宜家的连锁店通过价格策略在美国和欧洲占领了 25% 以上的市场份额。这个令人吃惊的数字并不是广告的作用，它显然应该归功于宜家合理地匹配价格和质量。

高额奖金的诱惑

彩票给人以小投资、大收益的机会。当累计金额到达一定程度（1 亿美元是个具有诱惑力的数字，即便对百万富翁也一样），彩票销售就会立刻猛增。具有讽刺意义的是，此时你的中奖概率会更低，其实当累积金额只有 2 000 万美元时中奖概率还会更高一些，这时候买彩票更明智。但是为什么头奖越高，购买的人会突然增加呢？因为这个巨大的刺激和诱惑会引发人们更多的谈论和更强烈的购买欲望。

极端产品的魅力

为什么有的人会抽不带过滤嘴的烟、喝高纯度的酒呢？这可能和本性中寻求危险和自我毁灭的特质有关。而这种产品的极端特性，恰巧投其所好。

253

术业有专攻

当一种产品或服务能够帮助你避免风险，当一个解决方案能够使你失败的概率变小，这样的产品和服务就是有价值的。假如我是

一个律师，我会使自己在极小的专业领域内成为世界上最好的专家。如果你的公司不幸在某一领域遇到法律麻烦，你将雇一个什么样的律师呢？是除此领域之外一无所知但却是这个领域内的常胜专家，还是你公司驻地的全能的律师事务所？当一个人遇到类似的问题时，他显然会去全力捕捉市场上的信息，然后通常会选择一个术业有专攻的、胜诉概率最大的律师。

越危险，越流行

为什么风筝浪板会流行呢？它可是一项十分危险的水上运动，玩家站在板子上利用风筝的强大拉力在水面上滑行。我想，你大可以去滑雪、滑冰滑旱冰或者冲浪，然而风筝浪板这项运动却是现今发展最快的运动。你脚上绑着冲浪板，手中紧抓住巨大的风筝的线，开始以每小时 30 英里的速度在海上尽情滑行，这很危险，但很能引起大家的关注和讨论。要知道，有些人总是喜欢追求新鲜和刺激，因此，越危险的运动往往越受他们欢迎。

254

美，总是引人注目

当你去 Sotheby's（类似画家村的地方）或 SOHO 艺术馆之类的地方，你会发现里面的工作人员无一例外地都是俊男美女，不仅内

在美，而且外表也真的很迷人，这使我十分迷惑，到底为什么呢？想一想，如果一家零件供应公司雇一位很帅的男模特来做前台接待，会不会引起大家的关注呢？

嘿，看看他

你不妨花一天时间在机场看一看。你会发现，机场商店里的每一个售货员都穿着毫无特色的衣服，这很乏味，不是吗？为什么不穿一件粉白相间的条纹衬衣，打个蝴蝶结领结呢？人们这时一定会说：“嘿，看看他！”

与众不同的声音

有一件事很容易被忽略，那就是声音和外表其实同等重要。当我听到詹姆士·厄尔·琼斯^①欢迎我进入语音订票系统时，我的感觉就十分不同。早期 Moviefone^② 能这么成功的原因，就是好奇的人们都想听听，电话里那个被朋友们形容为“恼人的”声音到底什么样。

255

① 美国老牌黑人明星，声音很低沉、稳重，曾为《狮子王》中的木法沙配音。——译者注

② 隶属美国在线，是全美最大的电影咨询及网站订票服务系统。——译者注

让人感觉与众不同的医生

我很喜欢我的私人医生，这不仅是因为他在绝大部分时间里让我的身体保持健康，也因为每次我去他那里的时候，他都会花很多时间在我身上。我觉得他不是在做生意，而是真的在关心我，这是与众不同的，这种与众不同让我至少给他介绍了一打顾客。

开辟新领域

沃尔玛是世界上无可争议的赚钱最多、面积最大的超市。当沃尔玛全力追赶亚马逊网站业绩的时候，你猜他们在自己的办公室里刷了一条什么标语？——你不可能成为超越亚马逊的亚马逊。

真是具有远见卓识。连这样强大的零售商都意识到简单模仿亚马逊的强项是不够的。一旦有人占领了某个领域，你想再去分一杯羹就是愚蠢的。民主党不可能成为超过共和党的共和党，锐步不可能成为超过耐克的耐克，捷蓝不可能成为超过美联航的美联航。你应该朝没有竞争对手的方向走，走得越远越好。

雇些好员工

是邮局雇了些烦人的服务人员，还是他们把员工训练成了那个样子？你有多少次跟别人抱怨过在机动车辆管理局遭受的不愉快经历？如果你从事的不是一个垄断行业，那么多花点钱雇一些出类拔萃的好员工是非常值得的，这并不是昂贵的投资。

在凋零的行业中开放

每个人都知道唱片业目前非常不景气，聪明的投资商都不愿意在音乐上投资。不过这样的话可别对弥迦·所罗门、大卫·格拉瑟或者德星克·西尔弗斯说。所罗门经营绿洲唱片公司（Oasis CD），这家公司致力于为自由音乐人出版 CD。有一个例子可以说明他们是如何与众不同的——他们通常会给每一个重要的广播电台寄送 CD，里面收录的都是他们顾客的作品。

257

大卫·格拉瑟和他的合作人创立了 Airshow Mastering，他们不但为索尼唱片制作新潮前卫的音乐，同时还为独立音乐人制作唱片。他们帮助许多音乐人实现了自己的梦想。

那么，他们会用什么方式来销售呢？就是到 CDBaby 网站，它是最好的网上唱片店，由德里克·西尔弗斯经营。它成功地销售了

数千张独立制作的音乐作品（而且西德里克很尊重他的伙伴），这些口碑是他吸引更多优秀的音乐人以及新客户的唯一广告。

你只要很快浏览 CDBaby 网站、Oasis CD 网站和 Airshow Mastering 网站，就能发现这三家公司是多么与众不同了。他们确实理解如何在独特与消亡中做出选择。

是不是任何一个定位在不景气行业的生意都容易成功？当然不是。但以上三家公司都能够在一个增长缓慢的行业里发现利基市场，你为什么不能？只要你准备下一番工夫，你也可以鹤立鸡群。

餐厅的荣誉制度

美国康涅狄格州西南部城市斯坦福有一家 Brock 餐厅，它的菜单上有几行大字：

258

没有共用的沙拉自助长条桌^①

为了保证我们所有的定价都是合理的，本餐厅设立了一项重要的荣誉制度，就是不提供共用的沙拉自助桌。请尊重这项规定。如果你想要的话，只需花 2.95 美元，你就可以得到一份三明治、碎肉夹饼或者小菜。对于你的理解和支持，我们表

① 餐馆中的自助长条桌，顾客可以从这里为自己取食多种沙拉配菜和调料。——编者注。

示感谢。

Frontière 饭店也有一个规定，就是店主在每一张桌子上放一瓶打开的酒，在结账时，你只要告诉侍者喝了几杯酒就可以了。这也是一个荣誉制度。

哪一种方式更有价值？抛开营销利益不谈，哪一种方式能为你创造更多的利润？（提示：两杯酒的价格已经相当于一瓶酒了。）

服务态度与食品质量成反比

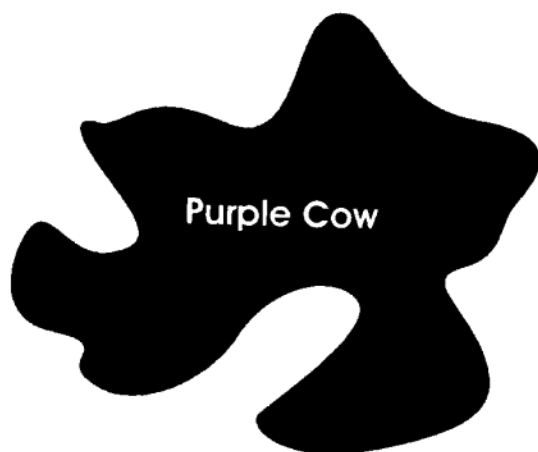
到餐厅用晚餐的“高汀第三定律”指出，比萨店员工的服务态度和食物质量成反比。在纽约的约翰比萨店，五年来我一直是那里的常客，但那里的服务员却总是对我大呼小叫。而新天堂（New Haven）的路易斯汉堡店拒绝提供任何番茄酱。这些情况都被完整地记录在网上，并得到广泛的流传。阿尔·耶加内是一个很有名的汤品店老板，他的店门口总是大排长龙，顾客愿意花个把钟头等待他的龙虾浓汤。不过你得小心阅读他的购买规定，否则就买不到他的汤。那么，你能否通过立一些奇怪的规矩，雇请一些凶巴巴的服务员来提升你的餐厅的知名度？当然可以，而且很可能有效。

紫牛法则

你要发现极限，如果你是最便宜的、最快的、最慢的、最热的、最有效的、最大声的、最艰难的、最老的、最新的……总之，只要是极限，人们就有欲望尝试。

71

盐并不总是平庸的产品
——8 个成为紫牛的方法



半个世纪以来，莫顿盐业^①使盐成了一种令人厌烦的日用品。在莫顿盐业总部工作的人都会同意这种说法——在盐制品生意中，简直没有成为紫牛的可能性。

不过，在法国海边从事手工制盐的人不信这个邪，他们生产的这种神奇的手工盐一般售价为每磅 20 美元。现在夏威夷人也加入了这一市场，并在一些美食餐厅引领了一股时尚风潮。现在，连平凡无奇的 Diamond Kosher 牌食盐也正以每年数百万美元的业绩成长，因为他们的盐能让食物的味道更佳。

1. 你的产品比盐还要平庸吗？不可能吧。那么请列出 10 种改变你产品的方法，想办法满足你的目标消费群中的一小群

^① 其盐制品是 100 多年来美国家庭必不可少的日用品。美国最大的制盐公司，成立于 1848 年。——译者注

人吧！

2. 小处着眼。电视工业的后遗症，就是总想着那块最大的市场。在这种思想指导下，如果你的产品无法讨好每个人，那它将变得没有价值。事实上，这种想法已经过时了，你应该着眼于那些小的但容易接受你的产品的市场，然后设计一个能让这个市场完全接受的与众不同的产品。

3. 另寻出路。如果你想生产活泼有趣、让人眼前一亮的产品却遭到一些大工厂的拒绝，那么找别的工厂试试吧，会有许多小工厂愿意生产你的产品。一旦成功了，那些大工厂就可能热情接受这项成功的产品了。

4. 建立并充分运用“认可”这种资产。一旦你有能力同你最忠诚的客户直接对话，那么你就有机会创造销售奇迹了。无须考虑打广告，无须应对批发商、零售商等杂事，这种形式能让你很快在市场上独树一帜。

5. 模仿。但是不要模仿同一个行业的，而要模仿其他行业的。找一个比你的行业更无趣的行业，看看谁是其中的佼佼者，然后模仿他们与众不同的策略。

6. 深入敌后，而且要多去一两趟，仔细分析竞争对手，然后超越他们。无论他们在什么地方闻名，你都要比他们做得更好。

7. 发现那些在你的行业里还没有人做的事情，而后着手去

做。例如，捷蓝航空公司打算为每次班机上着装最佳的乘客提供免费机票；出版商可以对某一本书采取特价销售；Stew Leonard 公司把草莓从绿色的小筐中拿出来，让顾客自己挑选，结果销量增加了两倍。

8. 问“为什么不做呢”。大多数你没有做的事情并没有充分的理由不去做。你没做，多数是因为你对结果有恐惧感，或是一种惯性使然，或是很长时间没有人问你：“为什么不做呢？”是的，为什么不做呢？

后 记

你的公司是否面临窘境？是否还受到电视工业综合体的制约？拯救公司的唯一出路就是教你的员工制造紫牛产品。赶快去做吧，先给每位员工来一本《紫牛》！

承蒙雷德·麦克斯韦和凯瑟琳·奥利弗为此书设计封面及排版，在此还要特别向卡伦·瓦茨、利萨·迪蒙和罗宾·戴尔致谢。同时，还有朱丽·安妮特、海琳·高汀、克里斯·迈耶、艾伦·韦伯、比尔·泰勒和林恩·戈登，感谢他们通读书稿并提出宝贵意见。迈克尔·卡德尔为我们如何才能独树一帜的头脑风暴做了大量工作，在此也向他致谢。

《紫牛》一书得以呈现于读者的面前，要感谢 Portfolio 出版社的艾德里安·扎克赫姆、斯蒂芬妮·兰德和威尔·魏瑟尔的辛勤工作。

当然，同过去一样，这本书在成书之前曾在我的博客上连载过，我的博客读者可以说是第一批读者。如果你对此感兴趣，那么请浏览我的网站 www.sethgodin.com，并阅读我的博客。

新“紫牛”

陈超 译

我没有选择更新这本书的全部内容，不仅仅是因为我懒惰，还因为我所写的都是现在的故事，而不是遥远的过去。我的目标是移动的，因为故事情节在不断变化：有的企业在蓬勃发展，有的却濒临倒闭；而人们也在不断改变着自己的职业。与其说我的书是经常容易过时的报纸，还不如说是瞬间定格的一张快照。我多年前写下的《紫牛》在当时曾是那么标新立异，以致人们都说我是个怪人。我早期那些作品的发行商都曾拒绝出版它，因为他们认定这本书肯定没有销路。但正如你现在看到的，你应该已经了解了这本书的真实内涵，它在某种程度上如同一个音乐家突破了自己，所以他的专辑也就有了新风格。

但是，这里有一个转折，我想要加入一些新鲜事物。因此在这个部分，我会让我博客的读者们推荐他们自己的紫牛故事和 2008 年做出最独一无二举动的组织。因为只有很小的编辑空间，所以在这里只能挑选其中一些我们最满意的。请欣赏。

* * *

www. soallmayeat. org 就是一个货真价实的杰出代表。如果你去一家餐馆却发现菜单上没有价格，那么你可能会觉得食物十分昂贵，但在科罗拉多州丹佛市的 So All May Eat (SAME) 咖啡店，这不是问题。菜单上之所以没有价格是因为每个人都会花费他们能够买得起的东西——有些人会付出很多。那里没有收银机，只有一个和顾客的食物一起送上的信封。信封里有一些零钱，一份公道的食物价格单，一份诚恳的捐助邀请函或者什么都没有。然后信封会被放到一个简单的木盒子里。每个人都会以他们能够接受的价格获得一份美味的家常饭菜。如果有人一分钱都拿不出，他们就会被要求去厨房帮忙，供应一些汤或者打扫一个小时等等，而它们也很乐意并且很高兴去帮忙：没有免费的午餐或者施舍，这是为了那热气腾腾的饭菜所必须做的诚实劳动。创始人布拉德·伯基和利比·伯基不仅创造了与众不同的提供免费食物的方法，而且也为人们创造了一个充满关心和被关心的热闹环境。

267

邦妮·狄克扎伊 (Bonnie Diczhazy)

<http://www.squidoo.com/lensmasters/bdkz>

* * *

韦伯斯酒店的经营时间已经超过 45 年，而他们在多伦多市和“乡村小屋” (cottage country) 之间的安大略 11 号高速公路上供应碳烤汉堡的经历的确显得异乎寻常。为什么呢？让我数数那些方

法：(1) 集中经营。只销售美式汉堡、薯条。(2) 人气爆满。一天到晚不管什么时候，买东西的人都经常排到大门外。(3) 服务周到。完美的叫餐过程可以让你的订单在队伍行进的时候付费，顾客只要在柜台旁拿走自己的食物离开就可以了。(4) 关注细节。数英亩的绿色草坪，花园和野餐桌，一切都干净整洁，摆放整齐，热情周到。(5) 热情活力。所有快乐的工作人员都是这项工作的爱好者而不是员工，烤肉架后的他们都处于震耳欲聋的摇滚乐和不顾一切的狂热之中。(6) 创新思维。韦伯斯餐厅在繁忙的 11 号高速公路上建造了一座过街天桥，使得那些去南方的行人们可以获得安全方便的停靠。(7) 轨道机车。雨天的时候可以在内就餐。(8) 家庭记忆。很多人去北方国家的旅行通常都是这么开始的，“我们要在韦伯斯餐厅停车吗？”韦伯斯是安大略省的一个标志。

克雷格·波士顿斯 (Craig Postons)

www.pathwaycommunications.ca

许多公司都号称一切为消费者服务，有些也许能够做到，但几乎没有那个能像巴塔哥尼亚公司 (Patagonia) 那样做到马拉松式的服务。我 15 年前在加拿大的巴塔哥尼亚买了一件滑雪衫，但在山区长年穿着之后，衣服已经不防水了。于是我买了巴塔哥尼亚出售的喷涂防水材料，但后来发现没有作用。所以我把衣服拿到纽约的一家巴塔哥尼亚门店，此时已经是 15 年后，我不但没有发票，而

且和原先购买的地方还相隔一个国家。我对店员说我已经试过他们推荐的方法重新喷涂过一次防水材料，但结果并不令人满意。他们告诉我说他们非常抱歉，但这种型号的衣服已经不再出售（12年前就不再出售了），因此没有办法替换，不过他们更愿意提供一张与我的滑雪衫款式最接近的产品等值的优惠卡——换句话说，他们交给我450美元随便我花。没有任何问题！不用说，他们不仅仅使我成为他们终身的顾客，而且赢得了远远超过450美元的人际关系。

米歇尔·麦登 (Michelle Madden)

@ michellemadden

* * *

几年之前，一位澳大利亚牙科医生帕蒂·隆德的生活十分艰难。他的医学实践是一个艰难的过程：工作时间超长，而且员工流动速读过快。他通过创造被他称为“以快乐为中心的业务”（A Happiness-Centred Business）来改变周围的这种状况。他认为如果他的客户和员工能理解他的价值观，那他的生活会更轻松，更愉快。帕蒂希望自己的顾客都能按时就医，购买他们的药品并且把药品介绍给具有同样价值观的人。他只通过别人的介绍来接受客户，于是他锁上医院的大门，并把他的名字从广告中除去。帕蒂创造了顾客理想中的地方，而且他希望建立的是高水平的、建立在谦恭和礼貌基础之上的服务系统。这种方法很有效，员工都留下了，客户主动

请求加入他的医学实践，并体验到首屈一指的服务水平。因此，帕蒂每周只工作 22 小时，却比他大多数的同行都赚钱更多，并且真切享受到工作的乐趣。而最重要的是，他成了一个快乐的人。还有什么比这个更好呢？

帕特·内勒 (Pat Naylor)

www.passionatwork.co.uk

* * *

芝加哥东北郊外皇冠公共厕所 (Crown Restroom) 的工作人员一定读过《紫牛》而且将其铭刻于心。他们的移动厕所都是……紫色的，而且他们很自豪地称自己为“经营紫色厕所的人”。我第一次碰到他们是在我家乡的一个户外节日上。我使用了他们的移动厕所，而且惊讶地发现里边灯火通明、宽敞整洁，自来水、冲水马桶、硕大的镜子、空调等一应俱全，甚至还有音乐！很多人都为之倾倒，并且取出他们制作精美的名片留在这里。我不知道他们多长时间能租出那个大家伙一次，但我在 50 英里之内找不到任何一项活动能从其他人那里租到如此标准的洗手间。

乔希·斯卡嘉 (Josh Skaja)

JoshSkaja.com

* * *

杰伊·帕金森医生和他在纽约威廉斯堡的团队领导的“你好健康” (www.HelloHealth.com)，就是第一个这种类型的医疗服务。事

实上完全没有费用开支，帕金森医生几乎完全是在线运作他的机构。你只要支付每月 35 美元的超低费用就可以获得医生的无限制的服务，并且还能加上以人为本、触手可及的综合保健服务。他说，过去你的医生只能住在马路边上，人们也只习惯称呼医生们的姓氏，而且你也只能在生病那天见到你的医生。“你好健康”则不然，它吸引的是具有文化创意的人们，通常是那些没有医疗保险的自由职业者。帕金森对于额外出诊的收费是 150 至 200 美元。如果事情紧急而病人无力支付的话，他有时候也会让那些艺术家客户们，让他们以艺术作品来交换他的医疗服务。

伊丽莎白·特科林斯基 (Elizabeth Teklinski)

[www. CulturalCreating. com](http://www.CulturalCreating.com)

* * *

中国台北的鼎泰丰餐厅 (DinTaiFung restaurant): 门外长龙一样的队伍和他们举世闻名的灌汤小笼包。每个包子只用最新鲜的配料，重量是准确的 0.74 盎司，而且有 18 个褶。1993 年，《纽约时报》提名鼎泰丰为世界十大顶级餐馆。即使今天鼎泰丰在世界各地有许多分店，但成千上万的游客仍然为了在它的发源地大饱口福而每年光顾台北。传说餐馆老板经常乘坐旅游巴士去听取人们对他餐馆的评价，一天，他发现巴士在到达之前就停站，因为有人劝说游客们提前去洗手间，这样他们就可以避免使用餐馆的厕所。于是，老板回去之后就在洗手间安装了最先进的设备，并确保它们每 15

分钟清洁一次。从那以后，鼎泰丰的洗手间变成了游客们谈论得最多的话题之一。

乔伊·郑 (Jay Zheng)

JayZheng.com

* * *

如果你出售漱口水、红酒、烤肉酱或者任何装在瓶子里的东西，那么你很有可能会雇佣专业的图片工作室为你的产品拍摄广告照片。请登陆 www.weshootbottles.com，这家英国公司只做一件事，而且做得非常好。他们唯一的工作就是给瓶子拍摄照片（专业的说，因为瓶子玻璃的反射情况这是一件不太容易的事情）。他们只有一个页面的网页上都是他们作品的视觉样品，收费方式极为简单明确，一个5岁的孩子都可以解释清楚。他们的广告能在众多广告中脱颖而出，关键就在于他们吸引的仅是那些需要他们独特品牌蜂蜜的飞虫。We Shoot Bottles.com 从那些给需求完全不同的各种客户提供服务的综合性图片社分离出来，他们所做的一切只关乎一件事，而且因为熟能生巧而出类拔萃。

272

奈杰尔·罗伯逊 (Nigel Robertson)

www.bankerbootcamp.com

* * *

想象一下。你买票去小镇上你最喜欢的电影院看经典电影《星际迷航2：可汗怒吼》。在得克萨斯州奥斯汀市的 Alamo Drafthouse

影院，你正坐在你的座位上，并且要了一罐当地的微酿啤酒和一张美味比萨饼。灯光熄灭了，伦纳德·尼莫伊（Leonard Nimoy）出现在屏幕下方。竟然真的是伦纳德·尼莫伊本人！猜猜发生了什么？你不会看到电影《可汗怒吼》，你买到的票是新的《星际迷航》系列电影的惊喜首映。喔——一个星际迷航的梦想实现了，这确实确实发生在我身上。这是当地社区对 Alamo Drafthouse 的期望。在电影《空中蛇灾》的首映礼上，Alamo 给观众带来了真蛇表演；他们每周日举行意大利美国西部片放映日（此时你可以吃到所有的通心粉）；他们在马路边播放电影——在一些有名的地方播放 35mm 胶片的经典电影，例如《逃离恶魔岛》。他们付出无尽的创意并持续进行改革，像宴会、啤酒一样，电影变成了引人入胜的一种享受。

阿丽雅·麦基（Alia McKee）

seachangestrategies.com

* * *

273

即使是很小的订单，位于衣阿华州梅因市的一家基督教打印店的老板，都会亲自穿街走巷确保你满意他们的服务，并且还会给你一个简单的问候和微笑。不管怎样，情况的确如此，为了避免你感到自己正被他打扰，他亲自来访的理由通常是，“我是附近的邻居。”你可以想象一下这种为顾客服务的热情，以及对产品同等程度的关注和完成工作的及时。布兰认识到与客户建立良

好关系的价值——他的确在享受他所做的一切，没错。真是振奋人心！

克里斯蒂娜·思迪曼 (Christine Stineman)

www.tribeeffect.com

* * *

最近我发现了一家名为 Grateful Grill 的烤肉架商店 (www.gratefulgriller.com)。老板是一个对于烤肉极为迷恋的家伙，他不是个专业厨师，但从他父亲那里继承了这家店。他只出售一种特殊的烧烤架——顶级的陶瓷烧烤架。他与众不同的地方不仅是他只专长于一种产品，而是当你从他那里购买烧烤架的时候，他会送货上门，并且帮忙示范如何使用。他会用烧烤架为你烹制第一次烤肉，那样你就可以获得完整的经验。

罗德·费奇 (Rod Fage)

@ rfage

274

* * *

孚日山脉的一家巧克力店店主卡特里娜·马科夫 (Katrina Markoff) 就想出了一个类似紫色小猪的新创意。通过巧克力和熏猪肉的全新组合，这个法国蓝带学院 (Le Cordon Bleu) 的毕业生给她的高级美食家追随者们提供了可谈之资。卡特里娜第一次出名是因为自己在奢华的巧克力吧内注入了异国情调，例如枸杞子果、chipotle 辣调味汁和印度甜咖喱。在完成巧克力熏肉棒的市场测试

之后，她就一心将巧克力熏肉棒做成限量供应的食品，结果反响热烈势不可当。很突然地，追随她的那些美食爱好者的人气爆发，他们和更多熏肉爱好者产生了共鸣，成就了这段不同凡响的传奇。

瑞德·麦克斯韦 (Red Maxwell)

www.onrampbranding.com

* * *

当日，索玛·卢娜 (www.somaluna.com) 的老板创办他们的网站的时候，他们出售的是手工制作的无香蜡烛。这一切看上去似乎很简单，但他们作为一种神秘组织的成员，曾在特殊的宗教仪式上无法找到色彩丰富的优质无味蜡烛，所以他们开始自己制作。现在，他们的企业因为这些精致的蜡烛而闻名（《Elle》杂志曾报道过他们的黑色蜡烛）。更重要的是，他们没有利用人们的幻想给产品披上具有超能量或者超能力的外衣（爱情、财富等等）。他们坚决不以空头承诺来操纵人们，而且会在客户选择最优质的产品时不遗余力地给予帮助。索玛·卢娜是所有希望通过诚实守信赢得客户的商家学习的精彩典范。

275

卡拉·马尔顿斯 (Kara Martens)

@karamartens

* * *

孩子，万圣节，糖果真是老套。如果在万圣节用书来代替给孩子们糖果会是什么样？儿童肥胖和糖尿病的患病率不断上升，将书

籍作为点心的目的是为了把“点心”观念中的有害之物变成有益之物。这项非盈利的工程鼓励人们一起收集一年当中的旧书送给那些在万圣节要糖的小孩子们。从图书馆图书展销、仓库甩卖、二手书店和旧货商店收集书籍是很容易的，而这种做法则是在小鬼们敲响门铃的时候给他们提供一个选择。摩根集团的节日图书组织在圣何塞的万圣节零售活动中分发了4 000册图书给万圣节要糖的小孩子们。他们的宗旨是“喂饱孩子的思想，而不是肚子。给他们提供智力糖果。”想知道怎么提供你的智力糖果和下载免费的工具箱可以登录 <http://www.BooksForTreats.org>。

G. 杰夫·波尼菲尔德 (G. Jeff Bornefeld)

ccpy.org

* * *

厌烦了给出和收到相同的老式名片吗？是不是觉得使用塑料卡片看起来并没有多大进步？你是不是又担心金属卡片在机场没法通行？<http://www.meatcards.com> 网站上有你想要的，你可以创作自己的名片。在牛肉干上，使用激光将自己的信息印在肉片上是让你被人记得的一种方法，不管他们最终是消失在客户的罗洛德克斯卡片索引系统、嘴巴里还是垃圾箱。

加尔迈·瑞奇

<http://www.techshots.net>

* * *

JCorps (jcorps.org) 是一个没有办公室，没有员工，没有电话号码的国际志愿组织，但却拥有成千上万来自美国、加拿大、以色列和英国的 170 所大学和 400 家公司的志愿者。这个组织承担了大量的私人捐助和完全的志愿者服务，去年供应了超过 21 000 顿免费食物，并且清洁了许多公园的卫生，慰问了成百上千的孩子和老人。在资金预算紧张的时候，JCorps 自力更生，白手起家。两年前创立时只有纽约市脱口秀联盟一线演员中最受欢迎的阿里·特曼 (Ari Teman) 捐助的 300 美元，JCorps 的目标是使年轻人能够联合起来发挥作用。JCorps 是格外值得信任的志愿者组织。大多数志愿者组织只有 70% 的参加比例，这意味着如果当他们承诺 20 个人去一个机构时，最终会只有 14 个人会出现，然而，JCorps 的参加比例高达 96%。团队利用移动电话和网络给志愿者们发出提示，而且筛选出不守信用的申请者。JCorps 是志愿者网络的百科全书，它保持开放的环境，帮助志愿者们创造、领导和开展活动。一些志愿者加入了儿童医院组织的手工艺活动，另一些志愿者则加了国际部，这些内容的开展都不存在繁文缛节和官僚制度：新的 JCorps 部门都在两个星期之内成立运转，速度极快，效果极好。

277

希米·萨皮尔 (Simi Sapir)

* * *

2003 年，特利·麦金太尔舞蹈公司 Trey McIntyre Project (TMP) 在韦尔国际舞蹈节上获得了高度赞誉，他们在整个舞蹈界引起了轰

动。创建人特利·麦金太尔（Trey McIntyre）来自一个影响深远的编舞世家，他为世界上许多一流的舞蹈公司编舞。因此，在第一次品尝到成功的滋味之后，TMP 公司会做什么呢？搬到舞蹈爱好者比比皆是的东部或者西部海岸？不，不是。他们迁入了——或者说等到了爱达荷州的博伊西这个四周环山的美丽城市，那里到处都是热爱 TMP 公司舞蹈演员的人们。他们创造的舞蹈只有具有专业水准的观众喜欢吗？不是。他们的舞蹈音乐来自披头士、贝克和巴赫。他们平时都将自己关在排练大厅，只有正式演出的时候才出现吗？不是。他们喜欢到大街上，公开他们的排练，并且邀请想参加的人进行交流。他们是通过使用传统的营销手段推广自己时尚、亲民的品牌吗？不是。他们使用电视、博客、社交网络和网络媒体。拥有所有这些东西的 TMP 公司不仅正在创作舞蹈，还正在改变艺术的表达方式。

乔迪·贝茨诺斯卡（Jodi Beznoska）

www.waltonartscenter.org

* * *

Spoonflower 网站自去年冬天创办以来，被子制作商、纺织艺术家、服装设计师和各种缝纫师都为他们的“收藏品”加入了全新的创意。Spoonflower 创立了一种特殊的服务，即通过简单地利用界面程序和卓越的客户支持，使得顾客可以上传自己的布样设计。公司还举办“每周最佳作品”的优秀客户评比，由网站会员对通过 Etsy 网上

商店^①在6天时间内上传的设计方案进行投票选择。他们还有一个照片网站 Flickr 组群并具有鸣叫传输能力。公司印制的布料范围从醒目的几何图像到复古的重新设计再到偶然的艺术作品——价格每码在18~32美元之间，订制的印花布都价格合理，并且取货时间很短。

苏西·曼迪 (Susie Monday)

www.susiemonday.com

* * *

这看上去像是微不足道的诉苦抱怨，但生活在斐济岛的确有些不利之处，尤其是在品尝那些使我毕生难忘的食物时。我错过的往往是一些不起眼的小事情。当我公司负责处理系统的开发者 Freshbooks (www.freshbooks.com) 在博客上谈论最新推出的三层夹心口味饼干那难以置信的味道时，我已经忍无可忍了。我开玩笑地叫他们不要进行任何事后调查，因为他们的顾客无法给他们提供样品。大约一个月之后，我收到了一个邮寄来的包裹，里边装着新口味的产品和他们手写的字条。记得我当时正坐在桌前，但我一打开包裹就跳了起来，我对这个意外的惊喜和广泛友好的客户接触感到十分震惊并且兴奋。无论如何，我总觉得 Freshbooks 极端的以顾客至上，而我一直都很欣赏他们经营企业的方式。怎么能使你的客户

279

① Etsy 是美国一家手工制品网上买卖市场，目前已超过10万卖家在上面开店。——译者注

更加喜爱你的公司呢？Freshbooks 公司知道答案。

乔纳森·西格尔（Jonathan Segal）

blog.oceanic.com.fj

* * *

现在我在加拿大温哥华的“波音”已经呆了 10 年之久。它的真名并不是“波音”，但它已经叫了那么久以至于没人记得它真正的名字：“简·埃利森训练班”。是的，我所说的的是一个训练班——但它不限于此。简每周给这些训练班上四次课，在同样的地点和同样的时间。这已经持续了 30 多年。她拥有工作尽心竭力的下属，而且在波音周围建立了真实的社区，并具有良好的口碑，这是她长期的坚持和令人惊讶的上课率换来的。许多人（也可以叫波音人）都参加了超过 20 年的训练班，而且还不断有新的追随者。一个半小时的训练中还有令人产生跳舞冲动的四首歌，而她也经常不得不将人们劝走，因为舞蹈教室只能容纳 45 个人。这确实很有趣，而且让你感到很奇妙。波音的神奇之处在于波音人竟然如此热爱它——以至于他们会参加这么多年；他们热烈地欢迎新成员，而且坚定不移地团结在一起。简的创造是一种他人难以复制的现象。

劳雷尔·斯文森（Laurel Swenson）

www.canistercreative.com

* * *

我开车赶到并订购了 100 公斤木柴。服务员提姆问我是想要已

经称好的柴堆，还是用船夫吨（Punter's Ton）。我问什么是船夫吨，提姆眼睛盯着办公室，伸过头来低声告诉我：堆场牵引车前段有一个铲斗。提姆长年经营木柴生意，所以他清楚地知道 100 公斤木柴的体积。虽然制度规定他要在一系列的秤盘上堆上木柴，然后再重新码好出售，但提姆知道他可以将铲斗推进大堆的木柴中，准确铲出一定重量的木柴直接装进顾客的车子中。他这样做不仅可以节省时间和力气，并且使顾客饶有兴致地见识了他的专业技术。因为他的误差范围意味着可以（或者没有）多出一些免费的木柴，所以他总能顺利搞定他的生意。我好奇地要了船夫吨。在仅仅 5 分钟的时间内，提姆使我觉得自己像他的同事、内行、合谋者和风险家——所有这些只花了 32.95 美元。这次经历使我成了这里的常客，直到提姆离开之后，我所买到的都是毫无创新的、统计无误的柴堆。

保罗·哈森（Paul Hassing）

<http://www.thefeistyempire.com/>

* * *

281

www.mentalfloss.com 不仅是为你头脑做出的一项杰出贡献，还是一个独一无二的创意，同时也是全美发展最快的 5 000 家私人企业之一。只要阅读工作人员建立的网页，你就可以知道原因所在。这其中包含互动的网站、博客、杂志（就是你可以进行影音下载）还有出售 T 恤之类的网络商店“如果生活给了你一个柠檬，就做柠

檬汁吧”。^① 他们的互动网站包含你可以上传实况的“极速实况发生器”这样的传感器网络，你还可以在“鸡尾酒会上的应变法宝”（Cocktail Party Cheat Sheets）上研究中国的汉朝以及列出下次聚会的重要名单。他们的结束语是：这是知识迷们得偿所愿的地方。

邦妮·狄克扎伊（Bonnie Diczhazy）

www.squidoo.com/lensmasters/bdkz

* * *

<http://www.anenglishmaninla.com> 是让人体味 15 世纪的最特别的公司。杰夫·卡纳（Jeff Cane）使用最机密的方法赋予他的作品真实的外观和感觉，还制造出不同寻常的精确历史“复制品”，包括结婚证明，教皇印玺和历史上的碑牌。他的作品被洛杉矶县博物馆、小弗雷迪·普林兹（Freddie Prinze）和莎拉·米歇尔·盖拉（Sarah Michelle Gellar）^② 的婚礼、帕梅拉·安德尔森（Pamela Anderson）^③ 以及其他很多人使用过。在一个到处都是同类产品的叫卖时代，杰夫确实提供了一些特别的东西——你希望在家里能拥有的最好的历史复制品。

罗布·贝尔（Rob Bell）

@robbell <http://www.rob-bell.com>

① 英文是：When life gives you Scurvy, make Lemonade，意思是如果生活不尽如人意，也不要抱怨，自己尽力做到最好。——译者注

② 小弗雷迪·普林兹和他妻子莎拉·米歇尔·盖拉都是好莱坞著名影星。——译者注

③ 帕梅拉·安德尔森，美国著名影星，曾出演《海滩护卫队》。——译者注

* * *

在清理田纳西州默夫里斯伯勒的药品壁橱时，布鲁斯·沃尔夫 (Bruce Wolf) 医生发现了过期的药物样品。沃尔夫十分震惊，因为他浪费了本来可以救治生命的药品，所以沃尔夫立即行动起来。首先，他给一家诊所送去了自己 10% 的样品。然后，他积攒了足够的药品开了一家社区药房。接着 2003 年，他开办了一所非营利的希望药房：一个“帮助那些没有处方药费保险的人的集配药网站，寻求合伙人和融资伙伴与一体的网络。” (www.dispensaryofhope.org)。2009 年年中，美国国家卫生部联络了大约 1 000 名无偿服务的医生，捐献了价值 2 千万美元的药品，在 6 个州开设了 20 家药房。今天，卫生部拥有一家中心仓库，并与捐赠闲置产品和邮购药品的医药公司建立了良好的合作关系。在美国有 40% 的人是没有保险或者保险额不足的，所以像希望药房这样的实践证明：爱、智慧与道德正义感的结合可以给一个绝望的人带来生命和希望。祝愿沃尔夫的志同道合者不断增加。

283

戴维·P·利奇 (David P. Leach)

www.consequentialvalue.com

* * *

北卡罗来纳州夏洛特的高地教堂 (Elevation Church) 已经给信仰的世界带来了一头“紫牛”！他们首先将复活节彩蛋从一架直升机上抛给等候在下方公园里的 1 000 多名孩子，然后实施他们的

“赐福”计划——分发而非收取一个星期的布施，他们像催化剂一样为信教的团体服务。高地教堂带来的启示已创造出巨大的言论影响（或者说一声巨响“嘣”），这使人们关注那些最重要的事情——对生活的信仰。从5个愿意搬到美国各地的家庭开始，他们对处于“圣经地带”的大城市提出自己的权利要求，接着参加人数在三年内超过了5 000人。其他的教堂领导者们也紧随其后，一个当地的牧师将他所在教堂的标志印在了酒吧的玻璃杯底。这些伟大的创意都来自那些对我们尝试新事物的自由和许可起到催化剂作用的人们，这正是高地教堂所擅长的！

雷·麦凯·荷迪（Ray McKay Hardee）

forestpointe.org

* * *

这么多年来我到过的最神奇的地方就是加州门乐公园的科技工场，这是一个“会员制的车间。”15 000平方英尺的地方到处是工具、工具台、课程和人们……所有的人利用工具生产原料和交流他们的知识。这是那些生手、艺术家、业余爱好者甚至是创业者的梦工厂。他们有装满机器工具、木工工具、3D打印机、激光切割机、焊接工、备用零件、金属轮甚至还有等离子切割机的车间。他们的口号是“成就你的梦想。”我问成员们“你们正在做什么？”他们回答说：

- 台式钻石制造机。
- 为我的孙子制作毛绒机器人。
- 猿猴蛋白 DNA 测序仪（不管那是什么）。
- 远程控制的视频会议系统，遥控机器人。
- 我自己的赛格威。

这一切都是由一个叫吉姆·牛顿的人利用他客户的资金开始的。这是那些手工爱好者的公用车库，由制造者建立，并利用一些制造者的资金帮助社团中的另一些制造者。真是难以置信。

吉姆·赛博特 (Jim Seybert)

<http://jimseybert.com>

* * *

英国的莱克兰塑胶在客户服务方面十分令人惊异。下面是两个小故事：

1. 我的朋友致电给他们，对他们的一个新产品提出建议。两天之后，她收到了他们邮寄来对她表示感谢的卡片——卡片上还印
 有她给出的详细建议！

2. 我的朋友得到了他们新目录中的一袋免费蔬菜种子。她播下了这些种子，发现自己十分喜欢这些味道和品种。于是她致电给他们，询问能否购买一些这样的小包种子。“很抱歉，我们不出售那些小包种子，但我们有一大堆种子——我可以给您免费邮寄一整

包吗?”

不用说，我的朋友肯定是一个老顾客。

本·多尔比 (Ben Dalby)

www.dalby.net

* * *

当遇到态度恶劣的服务和劣质产品时，我的丈夫总是大喊大叫。但能让我丈夫泰德安静下来的只有加拿大的一家商店：李谷工具店 (Lee Valley Tools)。毫无疑问，泰德是个工具爱好者，但他经过其他众多的工具店时却不屑一顾，从不考虑。那么，李谷工具店有什么魔力将这个让商店感到恐惧的人变成忠实的客户呢？李谷（对于狂热的工具迷们不需要加上“工具”这个词）从不像罐子里满满的沙丁鱼那样将工具挤满在货架上，那里的每一种货物都有一个样品，而且周围都保留了空间，因此你可以像欣赏画廊里的画作那样欣赏它。如果要购买的话，你可以去服务台。他们的服务一直是友好和周到的，即使是在电话里也是如此。而在商店里，即使“店员们”感到可能会被质问的时候也不会迅速逃离你的视线。在线订购的产品会以非常合理的运费在很短的时间内出现在你门前，而五彩斑斓的产品目录会给泰德的脸上带来愉快的笑容，而不是要把产品扔到垃圾场的气愤表情。李谷没有顾客，他们有的是一个群落。

卡罗尔·娜韦博 (Carol Wiebe)

<http://www.silverspringstudio.com>

* * *

豪伊服装 (Howies clothing) (<http://www.howies.co.uk/>) 无疑是一家与众不同的公司。这家公司不但制作并出售服装,而且还供应大脑营养品。豪伊与慈善机构合作,通过坚持不懈地观察其业务,做出了我所见过的最美丽的宣传册。它能做到这种地步的原因是它足够了解自己的客户。它理解他们关心冲浪海域的将来、为清洁海滩作的斗争、世界上最冷的滑雪场、可持续发展的机构和道德供应链 (ethical supply chain) ……你已经了解了大概情况。豪伊是少数通过将打造每个员工的“品牌”而将自己的企业完全人格化的组织之一:他们为宣传册的故事配上了图片,他们书写博客,他们还在各地的店铺中举办慈善辩论。豪伊通过在其客户关注的世界展示其产品的特性来扩展自己,这种做法从公司建立之初就已开始,而不仅是在营销部门实施。

贝基·麦克米歇尔 (Becky McMichael)

<http://www.beckymcmichael.com> or @bmc michael

287

* * *

或许你从来没有听说过,肯德基以填补道路的坑洞作为交换,将其标志印在新浇筑的人行道上。这个鸡贩子赋予了游击营销新的定义,只花了区区 3 000 美元,肯德基就可以帮助某个困难的地方填补 350 个坑洞,真正改善其公共设施,同时还利用地面图案留下的独特印象来发展业务。聪明之极!反过来看,3 000 美元的传统

广告能使你获得什么呢？在我看来，那相当于在电视黄金时段短短 30 秒的露脸。3 000 美元也可以租用小镇上某个让你感觉不安且不得不伸长脖子去看的广告牌一个月，或者可以买下一个半动画的网站，或者让一位四流演员为你吹捧一番。换句话说，这并没有花多少钱。但这结合公共设施的小小创意能给你带来什么呢？我认为那相当于一个上校官衔领导亲临前线参加战斗的效果。

凯利·帕克 (Kelley Parks)

* * *

一个很小却有力的例子：我在贝塞斯达特区的郊外工作。那里到处都是停车计时器，到处都是市区雇佣的开罚单的热心工作人员。所以当你停车的时候，你最好准备好零钱。唯一的麻烦是，如果你没有零钱，你就要倒霉了。许多公司拒绝付给你零钱，但有些公司却已经打出招牌接受这种做法。有一家利蒙珠宝首饰 (Limon's Gems and Jewels) 商店，他们的招牌上写着“我们很高兴为停车计时器兑换零钱。”这是多么令人愉快的惊喜。我因为被他们的善意以及浏览者和销售员的吸引而喜欢这里。

288

卡特亚·安得森 (Katya Andresen)

www.nonprofitmarketingblog.com

* * *

Rice To Riches，这是纽约索霍区的一家米布丁专卖店，它不仅推出了与众不同的东西，还回答了为什么冰激凌商店只有春夏两个

旺季，而米布丁是一年四季都很受欢迎的甜点店。所以，你会发现这个店里11月和7月的生意一样好。当你走进大门的时候，你会看到充满激情的广告牌，例如，“只有地球的食物快耗尽的时候我才会节制吃米布丁”或者“要么给我米布丁要么让我死。”柜台上还放着有善意提醒的菜单“我们出售米布丁，如果你不想肥胖且蠢笨，你可以买米布丁；如果你不买米布丁，你可能会成为一个肥胖蠢笨的人。”^①然而，他们并不只是供应普通的米布丁。根据从本和杰瑞那里获得的灵感，他们做出的米布丁不仅和“只响两次的牛奶巧克力”、“带我去提拉米苏（意大利式甜点）”和“蜜桃之梦”之类的口味相同，而且你可以加上所有你喜欢的酱料。

阿蒂·雪夫（Artie Scheff）

* * *

大多数滑板长度大约都是33。长板变得越来越流行，他们还可以达到48。但汉姆板完全是另一个世界。皮特·汉姆伯格（Pete Hamborg）做出了一块“长80”，宽15”的滑板。这是滑板中的超级油轮。踩在这块滑板上的感觉绝对让人难以置信——与其他任何型号的滑板完全不同。不管你在哪里踏上汉姆滑板，人们都会惊得张口结舌——他们问的第一个问题就是“你在哪儿弄到的这个？”

289

① 英文原文是：We sell Rice Pudding, if you don't want that, you can have Rice Pudding, and if you don't want that, you can have Rice Dudding, 在英文中 Pudding 带来肥胖，蠢笨的意思，在这晨一语双关。——译者注

汉姆伯格花费了多年时间完善他那独特滑板的外观和滑行感觉。但他并没有使用大量资金开始创业，而是有条不紊地建立了他的企业，帮助他的则是他的5个儿子，他们正在家乡亨廷顿海滩上巡游宣传斯托克。汉姆滑板证明如果你充分发挥自己的想象力，你就可以创造出真正独一无二的东西。

麦克·布鲁克 (Michael Brooke)

concretewavemagazine.com

* * *

www.buttonsofhope 的创业精神是富有远见而又令人惊异的。这家企业生产图片纽扣，任何人都可以使用他们想要的任何图片和文字来设计纽扣。这是使人们做任何事情都更加人性化的绝佳办法。创始人米歇尔·吉本斯 (Michael Gibbons) 非常体贴客户，这不仅表现在他包装产品的方式和快速装运你心爱的人的图片纽扣上。他还有许多伟大的创意，并且经常乐意花更多的精力以他能做到的任何方式来提供帮助，同时还能给大宗订购者提供折扣。不管订购多少，每一个订购的纽扣都会根据你的选择捐给慈善机构一美元。选择是这里的关键词——如果选择的慈善机构不在他们的名单上，只需要让公司知道你选择的地方和如何捐助，他们就会为你捐助的人送去捐款。关于这些纽扣的创意是无穷无尽的——每个试图向自己至爱的人献礼物的人，表示支持某个球员或当地校队的粉丝，或者想以特别方式向某人表示感谢的人都可以利用这些纽扣，而这样做

的同时也支持了慈善机构!!

戴安娜·怀尔斯 (Diana Wiles)

* * *

DeviantArt.com 是近年来全球最大的网络艺术家社团，拥有大约 1 000 万名会员，社团经常展示艺术家们的代表作，满足他们交流知识、获得经验和团结合作的需要。这是少数能使艺术家们感到获得尊重甚至受到教育的地方。对艺术家来说，DeviantArt 不亚于他们的第二个家。让 DeviantArt 如此显著出色的正是他们对于社团内每一个声音的回应。DeviantArt 不断召集社团，而社团则不断发展 DeviantArt。创始团队和创始人暨 CEO 安杰罗·索蒂拉 (Angelo Sotira) 一起为了启动社团已经毫无报酬地奋斗了几年时间。最重要并且给人印象最深刻的是，包括安杰罗自己在工作人员都通过 DeviantArt 世界之旅亲自到世界各地拜访社团成员。我相信如果没有 DeviantArt，全球众多的艺术家们不可能如此团结一致。

291

克里斯·卡斯迪特 (Kris Kasidit)

www.phokki.com

* * *

在这个国家还有什么比“通过赞助国家最有希望的未来领导人来努力消除教育不平等”更重要呢？这正是来自 CEO 和创始人温蒂·柯普 (Wendy Kopp) 创办的“为美国教学”项目的目标宣言。

1990 年是项目开始的第一年，这一年有 500 名志愿者开始在全国六个低收入社区任教。今天在 29 个地点，已经有 6 200 名公司成员和超过 14 000 名“为美国教学”项目的受益者，从创办至今共有将近 300 万名学生接受了教育。

隆·鲁宾 (Ron Rubin)

Ron@republicoftea.com

* * *

www.happycow.net 是指引你在全世界寻找严格素食主义者、素食餐厅和健康食品商店的最佳网站。作为长期的素食主义者及如今的严格素食者（几乎多是生食），我经常通过它为旅行作研究并且寻找居住的可能地点。这是素食主义者和关注健康的人们必不可少的资源！

乔伊勒·里斯 (Joelle Leath)

www.VisionofWellness.TV

* * *

The Concord Free Press (www.concordfreepress.com) 提出了出版界的新概念。出版社每年出版两辑相关主题的书籍，每辑书籍印刷 2 000 本。他们分发了全部的 4 000 本书籍——免费的。关键是什么呢？只不过是“将出版的最终目标重新定义”。这个概念基于的典范可以追溯至 20 世纪 60 年代。发行商斯托纳·菲奇 (Stona

Fitch) 安排 Diggers 街头剧团^①阅读韦斯·布朗最近出版的名为《事态严重》的图书,“事态严重”。书是免费的,但你接着会被要求为你最喜欢的慈善机构做些贡献。The concord Free Press 的两本书在上市初的前6个月就已募集到了超过44 000美元,但这并不是故事的结局。虽然书籍的发行受到限制,2 000册的发行数也的确很小,而且同样的书在一个大的发行商手上可以改成更加流行的主题,但每个作者都是免费出版它们。不可思议?我认为不是。作者吸引了不止2 000双眼睛关注他们的作品,否则不会有如此影响。舆论是发展的机会,这样做可能会让一件受冷落的珠宝重新获得人们的青睐。

玛丽·安妮·戴维斯 (Mary Anne Davis)

www.davistudio.com

* * *

许多服装的设计都没有考虑衣服的功能,少数考虑到功能的设计似乎又标榜他们不考虑时尚。而 Icebreaker 不同,他们做一件事并只做一件事:使用全球最好的美利奴羊毛制作独一无二的服装。他们的服装设计简洁,所有剪裁都满足穿着者的需要,而且拥有颇具现代风格的多种款式。优质的羊毛意味着即使你长途跋涉穿6天

293

^① Diggers 街头剧团, 20 世纪 60 年代位于旧金山海特·亚许柏里地区的嬉皮士剧团。——译者注

没有替换，也不会有任何难闻的气味，而且它们能够在寒冷之时保暖，炎热之时降温。所有衬衣都功能颇多并且穿着舒适，所以我用三件 Icebreaker 衬衣就替换了整个衣橱的衣服。

泰南 (Tynan)

tynan.net

* * *

每次有人问到社区捐赠的时候我，脑海中出现的一个组织就是位于华盛顿州斯波坎市的 Cup of Cool Water。他们关注的是 13 ~ 17 岁之间的无家可归者，而当我们想到无家可归的人时通常会想到成年人。这个组织在斯波坎市的街道上建立了一个小的收容所来给无家可归的孩子们提供食物，并且照顾和教育他们。每天他们都款待那些需要引导、温暖和教育的孩子，而这个组织做到的最重要一点是让他们相信人与人之间有可以信任和依靠的良好关系。

比莉·高拉 (Billie Gaura)

www.spokanerainmaker.com

* * *

我喜欢：<http://www.cakespy.com>

为什么？

原创。

迷人。

振奋人心。

唯美。

有趣。

他们从来不会自命不凡。

他们乐于助人。

有教育意义。

而且我喜欢“蛋糕侦探”（the cakespy）这个名字。

玛葛·查普曼（Margot Chapman）

@ margotzooms

* * *

潘尼调料（Penzey's Spice）在市场上给出了强有力的一击，但真正使其味道上独树一帜的是潘尼的目录和潘尼网站。他们的彩色宣传册（并且是可下载的）提供了充满诱惑的调料微缩史和公司总裁的良好祝愿。潘尼香料正将他们伟大的原料内容和制作方法，从一本名为《潘尼一号》（Penzey's One）的杂志上升成为一部伟大的食谱。他们有大量精美迷人的调料组合礼品盒。我们曾经订购的每一样东西都已经按时收到（而且他们经常在每个订单中附赠一份免费的调料！），从稀有的藏红花到基本的食盐，他们应有尽有，而且他们还会迅速和慷慨地发货给你。

汤姆·本特利（Tom Bentley）

tombentley.com

* * *

凯瑟琳·德斯麦森斯博士 (Kathleen DesMaisons) 是一个叛教者。她因丰富的想象力而闻名世界，并且还找到了通过改变饮食习惯来治疗成瘾、肥胖和其他身体和精神疾病的治疗方法。她在果糖不消化研究方面也是世界顶尖的专家，并且创造性地提出新概念，开创了成瘾营养学的新领域。作为《土豆，不是百忧解》 (*Potatoes, Not Prozac*) 和其他书籍的作者，她通过挑战医药研究领域的传统思想而改变了这个世界：她提供了新的理论滤镜，跨越了大量具有崭新含义的领域，并经过多年来的苦心钻研将众多科学研究的结论联系了起来。由于无可比拟的 90% 的戒酒率和将药物与全方位疗法的创新结合，德斯麦森斯博士的计划已经获得全国的关注。她在网站 [www. radiantrecovery. com](http://www.radiantrecovery.com) 上领导了一个十分活跃的国际性社团，这个社团包括超过 150 封电子邮件的支持列表、每日在线人员成千上万的社区论坛，以及几十个维护列表和欢迎新成员的志愿者代表。