



书籍 终结营销混战

杰克·特劳特
机械工业出版社, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

营销大师杰克·特劳特在反复讨论“显而易见”的同时，成功地提出了新观点。他说，要想获得更好的销售业绩，营销人员必须回归根本，即使公众对潮流和新颖的营销手段趋之若鹜，当今市场营销者大多只关注花哨的营销策略、高科技营销工具、大量的数据研究、娱乐性的广告内容和爱赶时髦的营销顾问——这一切都是浪费时间。特劳特提倡回归营销本质的核心，是关注显而易见的事实，这才是消费者真正想要的。你需要了解清楚地摆在你的眼前，而不是隐藏在大量的数据里。虽然特劳特利用他的论点不断抨击混乱的营销现状，*BooksInShort*认为他的著作幽默风趣，观点一针见血。有时候，他似乎是一个正在严厉指责的祖父，但是他给营销人员提出了明确建议：现代社会过于纷繁复杂，营销知识的复杂化对你的销售毫无帮助，相反他认为，营销人员应该运用尽人皆知的常识，这没有坏处。

要点速记

- 营销出现混乱，因为它只关注复杂性，而忽视了显而易见的简单事实。
- 通常，人们对一个产品最显而易见的概念就是其最好的推销广告词。
- 显而易见的创意应该是简单，容易理解和解释、并能打动人心和符合时宜。
- 营销的目的是销售产品，不是娱乐大众。要使消费者愉快地对你产品形成积极的认知。
- 广告商并未意识到喜欢某一个广告的人不一定会购买广告中的商品。
- 竞争对手的产品和品牌越来越相近，而且已经商品化。
- 研究人员无法预测消费者的购买行为，因为他们的行为大多是非理性的。
- 当营销人员改装某一个产品时，应首先符合该产品的品牌含义，其次要符合消费者对该品牌系列下的其他产品以及本产品的品牌含义的认知。
- 营销人员能够通过改变消费者的消费理念来影响消费者对产品的认知。
- 或者是影响消费者对竞争对手产品的认知来改变消费者。

浓缩书

商品化时代

大部分名牌产品都越来越难以分辨，因为它们已经成为商品。一家纽约市场研究公司对75个品类中的1847多种产品和服务进行了研究，发现只有21%的产品拥有对消费者有明确的意义，从而使它们区别于其他产品。一项对48个领先品牌的研究表明，其中有40个品牌越来越相似。当品牌产品彼此相似时，它们就失去了个性。这使它们只能在价格上展开竞争，从而使其进一步商品化。

产品品牌不断地趋于同质化，正是首席营销官频频被解聘，任期平均约为两年的原因所在。许多营销顾问都著书予以反击，为这种快速的人事变动作解释，但是他们所传达的信息越来越模糊，而且多余。问题在于他们没有找到营销问题的症结所在：忽视显而易见营销的趋势。

“不幸的是，公司高管们经常在上班时把他们的常识丢在停车场。”

如果你是一名以销售产品为目的的营销人员，采用一种简单的、显而易见的方法就不会出错，这不是一个新观念。罗伯特·奥普迪葛瑞夫(Robert R. Updegraff)曾于1916年在其小册子《“显而易见”的亚当斯：一个成功商人的故事》(*Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman*) (也有译作《大师亚当斯》)中首次提出了这个观念。他说好的创意是显而易见的，因为它们：

- **简单**——一个问题的正确解决方法都是简单而显而易见的。当简单的方法足可以解决人们的问题时，人们却对它熟视无睹，往往寻求复杂的解决方法。
- **容易理解**——显而易见的创意都应是符合人类本性的，都应是你生活中的平常人很容易理解的，但创意的“简单真实性”不应过于愚蠢、简单。
- **容易解释**——一个显而易见的观念很容易简短地写下来。合适的创意应几句话、几个简短的段落就可说明白。如果你无法简洁地阐述创意，这个创意很可能过于复杂，让人难以理解或简单执行。
- **震撼人心**——人们应很快看出创意的价值。人们的第一反应应该是“为什么我们没有想到？”如果不能引起人们的迅速反应或需要更多解释，回头看这个创意：它太复杂了。
- **符合时宜**——如果你的想法超前，就需做好准备，等到市场成熟的时候——即有客户的需求作为保障的时候提出来。良好的市场时机至关重要。

“常识是人们共享的智慧。”

在许多情况下，显而易见的解决方法是个常识问题。但由于人们不相信自己的直觉，常常使解决方法复杂化。而常识是不需要任何专门的技能知识，实际上好的创意是每个人都能领会的。

不幸的是，商业人士很容易贬低常识的价值，并避免运用常识。许多经济学家则依赖于专业术语。他们建立的理论依据是人们都是有理性的买家和卖家。研究人员试图根据这些模式预测消费趋势，但是没有成功，因为他们使用了不准确的数据。举个例子，有研究称，未来办公室将会实现全自动化，并通过电脑相互连接，施乐公司的策略制定者轻信了这个研究，因此他们做出了施乐进军电脑领域的决定，当时该公司作为一家复印机制造商本来有着良好的发展前景。这个决策错误使该公司投入了25年的时间，并损失了数十亿美元。商学院教导学员忽视显而易见的事实，负有不可推卸的责任，他们讲授专业术语，而不是展示常识的显而易见的实用性。要想找出显而易见的事实，则需将注意力放在实际情况上，而不是你的自我臆断。根据周围环境思考事情，倾听他人的想法，对某些人偏执的一厢情愿的看法保持质疑态度。

CEO们的常识

一家公司对显而易见的事实的关注始于首席执行官。但首席执行官们必须对海量的信息进行评估，他们往往忽视了简单的规则：消费者的立场决定最终的销售结果。高管们能够影响公司的发展方向，但当消费者形成了对产品的一种看法时，要改变他们的看法非常难，除非你能够改变消费者形成看法的根源以及对你竞争对手的看法。前通用汽车首席执行官曾表达了对通用集团的品牌“有些混乱”的担忧。他本应该运用自己的常识来解除担忧，因为几年之后市场印证了他的看法。

“商业复杂性源于不断涌进商界的巨大信息量。”

除了消费者带来的压力，华尔街也积极推动公司的扩张，即使此时扩张已经不具有重大商业意义。Krispy Kreme甜甜圈公司就是为了满足华尔街引人瞩目增长的苛刻要求，进行了过度扩张，从而导致其股票猛烈的上下波动。

令人困惑的研究所产生的错误假设使许多企业步入歧途。举例来说，营销人员将更高的产品或品牌知名度与不断增加的销售额混为一谈，实际上这两者之间没有任何关系。人人都知晓通用汽车，但他们不一定购买。市场细分研究指出了被忽略的部分市场，但是这些研究有没有解释这部分市场是否值得开拓？最近时髦过一阵的调研方法，比如运用神经行为学原理（观察消费者对某一产品的反应），以及皮肤电流反应测试（根据皮肤的电流追踪消费者对某一产品的兴趣），当你需要了解消费者如何看待你的产品以及竞争对手的产品，提供这样一个消费者的“心智快照”时，这类研究能够派上用场。除此之外，分析消费者更深层次的想法不会产生任何帮助。

重新评估科技的价值

太多的科技会阻碍进步，因为它导致人们无法安静下来思考。人们通常会快速回复电子邮件，过于依赖最新工具。互联网为人们提供了大量的信息，但是人们越来越没有时间阅读。人们还遇到处理不同来源信息的难题。澳大利亚的一项研究发现，人们一次只能处理四个信息或变量。如果超过这个数量，他们的大脑将无法继续处理或记忆这些信息。

“当营销人员绞尽脑汁为所有人服务并满足所有人需求的时候，一个又一个品类陷入了商品的同质化。”

承认你自己——和你的消费者——无法记住所有事情，学会分类并有选择的阅读，清理电子邮件，从而减少焦虑。英国一项研究称，与吸食大麻相比，“信息依赖症”——即过度使用手机、阅读即时消息和电子邮件，更容易导致精神混乱。经常受到如电话和手机短信的打扰，能使人们的智商测试分数降低了十分。相同的研究表明，人们沉迷于不断地查收电子邮件，而且经常在周末和工作之余做这件事。

互联网推动了口碑营销和“蜂鸣”营销（buzz marketing），而这些不是一种新一代的营销方式，而是通过由第三方对产品认可和推介衍生出来的营销方式，对于某些产品来说，这两种营销方式可能非常适合，但对大多数产品则不尽然。营销人员无法控制消费者对你产品的评头论足，因此如果产品产生了负面形象，这将成为“蜂鸣”营销的主题。如果营销人员将“蜂鸣”营销与其他营销策略结合起来，可能会起到一定作用。重点是要关注结果。营销的主要目标是销售产品，不是娱乐人们，要使消费者愉快地对你的产品形成积极的认识。

令你喜爱的广告会让你做出购买行动吗？

营销脱离了正常轨道，广告也就失去了作用。广告内容虽能娱乐大众，但是没有达到销售的目的。即使人们喜欢广告，比如啤酒或可乐广告，他们也不一定会购买那些令人眼花缭乱的产品。由于品牌商业化程度如此之高，人们也不会将广告语与品牌名称联系起来。现在，宣传语只是增加了混乱，这非常遗憾，因为令人印象深刻的广告语能形成有力的品牌关联性（例如，“只有可口可乐，才是真正可乐”或“钻石恒久远，一颗永流传”）。广告商应强调其产品与竞争产品的关键差异所在。

“我开始思考，你了解到的许多营销错误都是由一个简单事实造成的，即许多营销人员都无可救药地思维混乱。”

广告代理商将广告创意看得比实现广告的基本目的，即达到销售的目的还要重要，致使问题变得更加糟糕。当客户找到一家广告代理时，该广告代

理的工作就是帮助客户销售产品。其创造性角色就是制定最佳销售策略，客观地给商品定位，而不是制作有趣或娱乐性的广告。植入式广告和“蜂鸣”营销都会分散注意力。当奥普拉·温弗瑞(Oprah Winfrey)在她的节目中赠送200辆旁蒂克G6时，产生了声势浩大的宣传效应，但是销售情况却不佳。为了吸引购买者的注意力，广告代理应专注于产品的营销策略。广告业的创意奖(Clio克里奥和Cannes嘎纳奖等)使广告制作人误以为他们是电影导演。相反，对广告代理的最大奖励应该是销售商与其的持久客户关系。

营销策略点评

当营销人员照搬已有的成功案例并忽视品牌的固有特性时，他们犯了一个错误。你还能用其他方式解释冰啤(并不是放在冰上出售的啤酒)，麦当劳的比萨饼(麦当劳是以汉堡而闻名的)，蓝色Prel洗发水(Prel洗发水本是绿色的)，6万美元的大众辉腾汽车(大众汽车原本是中档价位的)吗？当营销人员包装产品时，应就产品的升级换代与他们的客户充分沟通，在对品牌含义及公司其他现有产品的认知上保持一致。同时，在优势品牌中，营销人员往往没有清楚地区分产品优点和缺点，错误地向消费者推销产品，如通用汽车的别克、旁蒂克和雪佛兰三款车型非常相似，差别甚小。营销人员必须成为技高一筹的营销策略家：

- 关注竞争对手的动向。竞争对手的一举一动影响到消费者对你产品的积极和消极认知，了解消费者的看法，并制订相应计划。
- 确定哪些方面使你的产品有别于竞争对手的产品。
- 确认并维护你的与众不同之处——有助于建立你的产品的可信度。
- 展示并告诉人们为何你与众不同。准备独特的销售材料，确保你的员工了解哪些方面使你的公司非同一般。

“有时候我在想，广告是否已经失去了广告的意义。”

营销人员应回归根本，将注意力放在传递一个始终如一而且是独一无二的信息上。遵循“一致性的营销方向”，使你的营销(广告宣传、产品定价和产品本身)各个方面都聚焦于一个主要的差异化的创意，并能保持和谐一致的步调，这是营销复杂过程中竞争性的视角。下一步——即改变产品在消费者心智中的认知——更具挑战性，这是有可能实现的。如果你改变了观念的依赖基础，或者你改变了人们对你的竞争对手的看法，你就可以改变人们的“观念体系”。如果你能了解消费者对产品的信念是基于哪些认知基础，或者你能够了解消费者对竞争对手产品的看法，你就能够改变消费者的“观念体系”，消除旧信念引入新信念是一个只有30秒的商业广告所无法做到的，而泰诺做到了改变了人们对其竞争对手的信念，通过证明阿司匹林的缺陷，俄罗斯产红牌伏特加之所以出名是因为它产在俄罗斯，而不是美国。这些广告通过强调竞争对手的弱点而改变了人们的观念。

“只有营销和创新能产生成果，其他一切活动都只是成本。”——彼得·德鲁克

巴西啤酒市场提供了另一个关于改变消费者认知的例子。Brahma和Antarctica在竞争巴西最畅销啤酒的拉锯战中不分伯仲。Brahma开始宣传它已经成为巴西最畅销的啤酒，即便事实并非如此。啤酒消费者便作出积极的反响，开始越来越多地购买这个品牌的啤酒。很快，Brahma就真的成为了巴西最畅销的啤酒。这表明消费者对品牌的认知是可以改变的。事实上，消费者对品牌的认知也可以支配实际情况。在美国，如果你告诉朋友你买了一辆本田车，他们会问“你买的是思域还是雅阁？”但是如果你在日本买了一辆本田车，你的朋友会问“是哪个型号的摩托车”？因为在本国，本田是一家知名的摩托车制造商，而不是汽车制造商。

成为一个产品种类的领先者具有明显的优势。从1923年起对25个美国顶级品牌的调查显示，其中21个品牌仍在各自领域处于领先地位。对于各品牌所占据的市场份额，专家称领先品牌拥有半数以上市场份额，二级品牌拥有一级品牌一半的份额，三级品牌拥有二级品牌一半的份额，而四级品牌拥有三级品牌一半的份额。这使得四级品牌处于不利地位。

“罗斯·佩洛特(Ross Perot)在参观哈佛商学院后评论道：‘你们费尽周折介绍的环境扫描调查，我们只是把它叫作寻找机会。’”

虽然传统营销以产品和服务为中心，但是包括国家在内的较大型的组织机构也可以利用营销策略。例如，美国可以从树立更好的国家形象中受益。负责推销美国“品牌”的美国国务院可能会将自由和安全作为卖点，而且可以通过外交手段进行推销。虽然国务院积极地提升美国的“形象”，但这项工作需要有策略的推动，而且应该强调显而易见的事实。毕竟，这才是成功营销的关键因素。

关于作者

杰克·特劳特(Jack Trout)是特劳特和合作伙伴咨询公司(Trout & Partners)的总裁，客户中包括大型公司和美国国务院。他著有多部营销著作，其中有《与众不同》(*Differentiate or Die*)。