



特劳特

瑞维金

# 新定位

“定位”理论的刷新之作

中国财政经济出版社

在推出“有史以来对美国营销影响最大”的《定位》15年之后，作者又出版了刷新之作《新定位》。本书主围绕三大核心话题展开：

一、“如何寻找好的定位”。作者借鉴心理学及生命科学的最新成果，提出营销定位的诸种心理原则及其误区。

二、“如何进行再定位”。竞争与变化的需要，你不可能一劳永逸地为自己定位，在适当的时机“再定位”是成功的保证。书中进行了大量的案例研究，具体展示和讨论“再定位”的要素与方法。

三、积 25 年的营销企划与咨询经验，作者总结了一整套的“商业诀窍”，其直面问题的实用性和布满例证的实战性，让你在具体的企业经营中受用无穷。

# 目录

## 目录

目录.....	3
目录.....	3
序言.....	10
前言.....	12
关于大脑的新信息.....	12
熟能生巧.....	13
第一部分  研究大脑.....	14
1 大脑不能处理全部信息.....	15
电子通讯过度.....	15
人们变得更聪明了吗? .....	16
电视机情况如何? .....	16
计算机对你的大脑不利吗? .....	16
信息越多, 混乱越多.....	17
情况越来越糟.....	17
2 大脑的有限性.....	19
首要的障碍.....	19
信息与数据.....	20
防御环节.....	20
兴趣和记忆.....	21
情感和记忆.....	21
米其林的婴儿.....	22
过去的经历和记忆.....	22
生活片段和类比.....	22
新闻因素.....	23

3 大脑憎恨混乱.....	2 4
记忆的重要性.....	2 4
保持简化.....	2 4
复杂性问题.....	2 5
复杂性和“更多”.....	2 5
“更多”的产品.....	2 6
混乱的观念.....	2 6
人们无法理解之物.....	2 6
“一口之量”的信息.....	2 7
简化的威力.....	2 7
简化思维.....	2 8
4 大脑的不可靠性.....	2 9
买他人所买.....	2 9
情感因素.....	3 0
随波逐流.....	3 0
取证.....	3 0
乐队花车.....	3 1
传统.....	3 1
“绝佳”和“斯特利”.....	3 2
整脚的行动.....	3 2
求助于“传统”.....	3 2
5 大脑不会改变.....	3 3
改变大脑的惨痛代价.....	3 3
大脑很难改变.....	3 4
企图改变态度.....	3 4
心理学家的观点.....	3 4
重申旧观念.....	3 5
目前几项“重申”案例.....	3 6
保时捷汽车（Porsche）的回归.....	3 6
6 大脑丧失焦点.....	3 8

产品线延伸陷阱.....	3 8
观念问题.....	3 8
危险：高度集中的专一品牌.....	3 9
一些令人惊异的调查.....	3 9
一些令人惊讶的数字.....	4 0
影响的波及问题.....	4 0
专一产品的武器.....	4 0
莱维的教训.....	4 1
一个新品牌.....	4 1
7 重新定位：定位所在.....	4 4
看不到变化.....	4 4
通用汽车公司的悲哀史.....	4 4
回到起点.....	4 5
避免损失惨重.....	4 6
思路放窄，不要胡思乱想.....	4 6
市场变化之时.....	4 6
8 软件公司的重新定位.....	4 8
发展的危机感.....	4 8
早期努力.....	4 8
所需：强有力的名称.....	4 9
所需：新观念.....	4 9
同观念相联系.....	5 0
参与竞争.....	5 0
内部争斗.....	5 0
9 冰淇淋公司的重新定位.....	5 2
竞争者的加入.....	5 2
转向冰淇淋蛋糕.....	5 2
失去焦点.....	5 3
大家都在生产冷冻酸奶.....	5 3
卡弗在人们头脑中的形象.....	5 3

新定位的出现.....	5 4
建立冰淇淋蛋糕店.....	5 4
去超市.....	5 5
尚未解决的大问题.....	5 5
10 会计师事务所的重新定位.....	5 6
首家巨型联合企业.....	5 6
头脑中的观念.....	5 6
不同的观念.....	5 7
全球领先者.....	5 8
新的服务项目.....	5 8
向 6,000 个合伙公司进行宣传.....	5 8
全球商业杂志.....	5 9
11 政治候选人的重新定位.....	6 0
给你的竞争对手重新定位.....	6 0
给你自己重新定位.....	6 1
为乔治·布什重新定位.....	6 1
推出改进后的总统职位新观念.....	6 1
粗心的自我重新定位.....	6 2
为克林顿先生重新定位.....	6 2
共和党已重新定位.....	6 3
政治顾问.....	6 3
12 电视节目的重新定位.....	6 5
从海岸打来的电话.....	6 5
观众的想法.....	6 5
被竞争者包围.....	6 5
所需：改进的新节目.....	6 6
从“新闻”转移到“内幕”.....	6 6
快乐的结局.....	6 7
13 石油公司的重新定位.....	6 8
品牌多样化方式.....	6 8

针对轿车的品牌.....	6 8
针对服务的品牌.....	6 9
针对价格的品牌.....	6 9
多种定位.....	7 0
第三部分商业诀窍.....	7 1
14 大脑靠耳朵运转.....	7 2
定位教给我们什么?.....	7 2
一幅画面值多少?.....	7 2
单纯的声音更有效.....	7 3
文字有效.....	7 3
两种语言.....	7 4
语调.....	7 4
大脑靠耳朵运转.....	7 4
美貌只在于名字.....	7 5
合理名称的威力.....	7 5
广告的暗示.....	7 6
消费者更喜欢声音.....	7 6
广告商家更喜欢图像.....	7 6
15 获取好名称的秘诀.....	7 8
问题一：可用性.....	7 8
十个想法中，九个不能用.....	7 8
缩写不能作为名字.....	7 9
最新思考.....	8 0
开启交流过程.....	8 0
确信名称悦耳.....	8 0
使其更容易记忆.....	8 1
谨慎命名.....	8 1
商标是否待售.....	8 2
注意法律的更改.....	8 2
用多种语言思考.....	8 3

一个普遍真理.....	8.3
1.6 避免蹩脚的名称.....	8.5
替换.....	8.5
复苏.....	8.5
亚商标.....	8.6
“狡猾”的名称.....	8.6
五十铃汽车的故事.....	8.6
“你的老‘五十铃’怎么样了?”.....	8.7
五十铃走自己的路.....	8.7
“骗子五十铃”的诞生.....	8.8
亚商标的措施.....	8.8
1.7 给产品类别命名.....	9.0
什么是PDA? .....	9.0
分析你已经拥有的.....	9.0
有时需要牺牲.....	9.1
寻找对手.....	9.1
细分产品类别.....	9.1
类名的负面影响.....	9.2
寻找新类名.....	9.2
定义范围越宽越好.....	9.2
“视觉计算”公司.....	9.3
“联络软件”公司.....	9.3
他们改名了.....	9.4
1.8 市场调查使你头脑混乱.....	9.5
市场调查即“情报” .....	9.5
基本矛盾.....	9.5
研究你的竞争对手 .....	9.6
进一步研究你的竞争对手.....	9.6
不要被数据所迷惑.....	9.6
不要被中心小组所迷惑.....	9.7



中心小组是火药桶.....	97
不要被市场测试所迷惑.....	98
不要相信他们说的任何话.....	98
获取整体印象.....	98
注意战局走势.....	99
19 公共关系的定位威力.....	100
专栏陷阱.....	100
公关定位.....	100
所需：营销目标.....	100
宣传第一，广告第二.....	101
快速重拳出击和慢速加强.....	102
莲花公司的线性项目.....	102
无佣金的互助投资基金和有佣金的互助投资基金.....	102
改变问题.....	103
所需：第三方的认可.....	103
媒体的抨击.....	104
另一方面.....	104
20 定位中的六种陷阱.....	105
新射手.....	107
爬高者.....	107
21 会议室里的合适人选.....	110
赢利产品.....	110
错误决定.....	111
我需要你的时候，你在哪儿？.....	111
“我负责这项工作”.....	111
小心谨慎.....	112
使用类比.....	112
缓速执行.....	112
译后记.....	114

# 序言

## ——《新定位》新在何处

中山大学教授、博士生导师、CNC 中国营销研究中心主任 卢泰宏

当读者读过定位论的奠基之作《定位》（POSITIONING: The Battle for Your Mind）之后，为什么还需要再读这本《新定位》（NEW POSITIONING），《新定位》到底新在何处呢？

简言之，本书有三大创新点。

### 创新点 1 转向深挖消费者，确立基于消费者的定位方法

定位的观念一旦被接受，“如何寻求好的定位”就成为核心问题，定位在实践运用中的难点是定位路径或角度的选择。因为定位允许有多种不同的角度或方法，解答路径并不惟一，如从自身优势的角度或从竞争对手的角度寻找答案。《新定位》的贡献在于，正确强调并深入地挖掘凸现了基于消费者角度的定位，将“消费者请注意”的当然立场来个 180 度的大转弯，扭转到“请注意消费者”的新视角。

其实，如果反思《定位》一书有什么不足的话，主要是它从消费者角度透析定位不够。这一不足已被原作者充分注意到，在该书最后一章结尾处作者推出，“若想定位成功，……必须从局外的角度而不是局内的角度考虑问题”。

然而，真正把握消费者的角度决非易事，《新定位》为此从人的心理分析切入，引证人类大脑及其功能的最新研究结果，在科学数据和实验结果的支持下，努力解读消费者处理信息的方法，在寻找定位过程中，最终提炼必须记住消费者五个最重要的心理因素：

1. 大脑的有限性。
2. 大脑憎恨混乱。
3. 大脑的不可靠性。
4. 大脑不会改变。
5. 大脑不能丧失焦点。

并揭示出消费者购买行为中有五种形式的感知风险：

1. 金钱风险（我买这个东西可能会浪费钱）。
2. 功能风险（也许这个商品不好用）。
3. 生理风险（它看上去有点危险，我可能会受伤）。
4. 社会风险（我要是把它买回去，我的朋友们会怎么想呢）。
5. 心理风险（我买了这个东西可能会感到内疚或不负责任）。

### 创新点 2 建构基于应变的重新定位

本书非常重视变化的思维，并提出“重新定位”以适应竞争和变化的策略。作者用大量篇幅（第 7-13 章）讲述了“重新定位”及其策略技巧。

对“如何去重新定位”这一核心问题，书中采用的方法是通过案例研究。书中列举出 6 个重要案例（从“软件公司”到“石油公司”，从“会计师事务所”到“电视节目”等）加以具体展示和分析讨论，说明“重新定位”是适应

变化的好方法，引导出重新定位过程中必不可少的因素。更有价值的是，启发读者领悟“如何去重新定位”。这种方法类似于进行 MBA 的案例学习。

针对中国的情况。在此应该特别明确补充一个前提性问题，即是否及何时需要“重新定位”。因为变化基本永恒和无所不在的，而“重新定位”则是有限和必须控制的。不少的中国企业不幸正是犯了过分频繁改变其定位及广告的“好动证”，其结果是适得其反。

### **创新点 3 冲破传统规则和思维定势 强调定位中的感觉创意**

定位并不是一种逻辑程式，定位并不能仅仅靠规则和算法自然推演产生出来，这是本书在智慧层面的创新主张，作者自称这是从 25 年的工作经验中总结出来“商业诀窍”。

作者在书中提出不少反传统的脱俗观点。例如，“定位中六种陷阱”，“大脑总是倾向于情感，而不是理智”，又例如，作者对市场调查如此“实话实说”：

“市场调查使你头脑混乱”，“规模达数十亿美元的市场调研存在一些缺陷，其中一个缺陷是，研究者不是因为简单而得到报酬，而是因为竞争。”我们实际需要的数据通常不足全部信息的 5%。

“绝不能让数据的洪流冲走你的正常意识的你对市场的个人感觉。”

在崇尚科学逻辑、实证章法的西方学术界，作者强调定位中的感觉创意这一主张显得格外突出。我以为，这一点已与东方的中国智慧相通了，老子曰：大象无形、大巧若拙。学问或功夫至极处，便是“无声胜有声，无招胜有招”。对已有相当专业功夫的人而言，这部分的内容确实是画龙点睛之处，而对于初学者而言，列重要的是学好专业基础，不宜班门弄斧。

除了上述三大创新点，还值得提到这本书（及《定位》）的写作风格和手法独具新颖之个性，创新的学术思想观点与实战案例列举又互融，甚至理论退隐或镶嵌在问题的情景之中，风趣幽默而有说服力，内容具体而有深度。相信凡是读过这两本书的读者。都会感到其直面问题的实用性和布满例证的实战性，由此而引发解决问题的兴趣，感悟到有价值的思维及技巧。这离不开作者长期在为众多领先的企业提供咨询服务的公司中的亲身实践修炼。当然，这种表达方式和体例，会更适合于有公司实践经验的读者，而对那些尚无实战体验的学生而言，可能会不识其全味，而更需要反复阅读和领悟。

从 1981 年《定位》出版到 1996 年《新定位》的出版，两书前后相隔 15 年之久。自杰克·特劳特等 1969 年首次提出定位的思想，他们长达几十年的专业生涯一直坚持定位在定位论上，锲而不舍、不断创新。认真读一读这本《新定位》，仔细品尝特劳特花费 15 年酿出的“新酒”，它给予了我们书本之处的智慧启示：营销最基本的特质是“变”。我们应勇于接受新挑战，面对新一代消费群体（e 时代）的崛起，要研究新一代消费者的新特征。在中国市场成为全球焦点的大趋势下，亦要深层解读中国消费者行为的心理，发扬《新定位》，创新《定位》的精神，做出中国人的理论创新。

卢泰宏

谨识于广州中山大学康乐园 2007. 7. 1

www. 21cnc. net

# 前言

世界上许多人认为定位是个比较新的观念。原因在于“定位”是悄悄地溜进商业世界的，而不像“优秀”、“质量”或“重建”这些观念一样粉墨登场。

定位领域里最初词汇的出现要追溯到25年前，那时我正为《工业营销》杂志撰写一篇文章，文章的题目是“定位是人们在今天模仿成风的市场中的一场比赛”。

地球并未因此而震动，文章并未引起人们的注意。

后来我又写了更多的文章，发表了更多的演讲。15年前，艾·里斯和我合写了一本书，名为《定位》。

由于“定位”是悄无声息地潜入商业世界的，它现在听起来还像一个颇为新鲜的观念。也正因如此，这个词去年在美国的出版物上出现了16,917次。

作为这个观念的发起人，我可以很确信地说，这个观念需要更新了。

## 关于大脑的新信息

我们（你会注意到，我在某些章节，特别是在案例部分中，使用“我们”这个词，表示此处的工作是我和他人共同完成的，包括我的长期合作伙伴艾·里斯和美国及世界各地的其他合作伙伴）通常认为，“定位”是对大脑的定位，而不是对产品的定位。

市场营销的最终战场是大脑。如果你能更好地了解大脑的运行，就能更好地了解定位。

正因如下，我们才孜孜不倦地研究人的头脑，探讨大脑是如何接受、储存或否决信息的。本书第一部分将对其进行详细阐述。另外，我们还将介绍一些心理学家的观点。

在今天这个飞速发展的世界上，“变化”成了一个日益增长的因素。这也是我在有关定位的早期著作里人未涉及的问题。

但许多年以后，我发现问题公司有两种类型。

第一种类型是，公司已经丧失了市场的焦点。他们要进行产品线延伸，要么分散经营，结果作茧自缚。雪佛兰牌汽车就是一个例子。雪佛兰牌汽车曾经一度是美国的家庭小轿车，拥有良好稳固的价格。而今，雪佛兰成了一种或大，或小，或廉价，或昂贵的跑车、轿车和卡车。它不再是“美国的心跳”了。福特成了汽车业的龙头老大。雪佛兰公司需要重新回到它的根本上了。

我注意到，另一种类型同变化相关，它们的问题是公司背后的市场变化。公司为了生存不得不寻找一种新的观念或定位以求发展。莲花发展公司（Lotus Development）就是这样一个例子，它的电子制表软件生意在号称微软的高科技哥斯拉公司的冲击下逐渐成熟。（第八章中用更长的篇幅进行阐述）。

“重新定位”是解决这几类营销问题的答案。因此，本书将会用大量篇幅讲

述“重新定位”以及如何实施其策略。“重新定位”非常需要技巧。另外，案例分析在第二部分中占有重要的地位。

## 熟能生巧

最后要说的是，熟能生巧。或者，即便不能做到“完美”，也能做到更好。

自“定位”初露锋芒的25年来，我已经和同伴们进行过数百个定位项目——从小盒子到计算机，还有介乎于二者之间的几乎所有产品。

这项工作使我走遍了世界各地。在这个过程中，我又学到了一些新的技巧，而这是我的早期作品中所没有的。每三部分将会描述其中一些技巧，例如声音的威力、最新的名称和调查的缺憾。对此，我实话实说，并非故作聪明，仅此一部分就值这本书的定价了。

因此，接着读下去吧。《新定位》囊括了“定位”的最终含义，假如你一时掌握不了，就慢慢摸索吧。

杰克·特劳特

# 第一部分 研究大脑

大脑一直就是个很神秘的部位，因为人们很难接近它。大脑是一个重达 1.4 千克的柔软的粉色和灰色组织，它包裹在粗硬的皮肤里，内有脑髓，裹在骨质的硬壳里。除了一些优秀的神经外科医生和科学家以外，根本没有人亲眼目睹过工作中的大脑。许多关于大脑功能的结论都来自于对大脑受损者的研究。这些人的大脑都曾被敲击或伤害过，或者具有先天的缺陷。

——芭芭拉·比尔  
《大脑功能图解》

# 1 大脑不能处理全部信息

尽管大脑是神秘的，我们知道有一点是确定的：大脑易受攻击。

在《定位》这本书中，我们举出大量例证，指出美国已经成为世界头号“通讯过度”的社会。媒体的大爆炸以及接下来的通讯量的上升戏剧性地影响着人们接受或摒弃信息的方式。通讯过度改变了向人们传递信息并对人们产生影响的整个过程。

我所察觉的 70 年代的信息“超负荷”在 90 年代不过是个热身运动而已。下面这些数据能够生动地描述这一情景：

- 近 30 年产生的信息量比过去 5,000 年间产生的还要多。
- 印刷品的全部信息量每 4 年或 5 年翻一番。
- 《纽约时报》一个工作日发表的信息量比 17 世纪平均每个英国人终生获取的信息量还要大。
- 世界每天出版 4,000 多本书。
- 每个白领工人平均每年使用 250 磅纸张，这个数字是 10 年前的两倍。

现在你可能注意到，所有这些数字都是关于印刷品信息的。那么，在我们这个通讯过度的社会，电子信息方面又是怎样一种情景呢？

## 电子通讯过度

不管你到世界什么地方，都能接收到通讯卫星源源不断发送的信息。在英国一个孩子长到 18 岁时，他或她已经接触过 140,000 个电视广告。在瑞典，平均每个消费者每天接收 3,000 个广告信息。

说到广告信息，欧洲 11 个国家在 1992 年发送出 300 多万个电视广告。

与此同时，美国的电子通讯过度仍处在热身阶段。专家告诉我们，电视频道将由 50 个增加到 500 个。你能想像到拿着遥控器按来按去不停地挑选频道吗？就算你找到了你想看的东西，你的耐心也该到头了。

法国著名的小酒店就是这种副作用的受害者。据《纽约时报》报导，这些小酒店正在大批大批地消亡。一个小酒店的店主曾哀叹：“巴黎人都变得像美国人了他们总是来去匆匆，买外卖食品，根本就不坐下来安安静静地吃东西。晚上，他们总是匆忙奔回家去看电视。”

还有那些计算机和宣传得天花乱坠的信息超高速公路，通过它们的光导纤维、光盘驱动器，或其他什么物件向你家里源源不断地传送信息。（1975 年只有 300 个在线数据库，而现在却有 7,900 个数据库，上亿位的信息从四面八方向你涌来）如果这都成为现实，许多人就可能患上“百科全书恐惧症”，担心被电子“百科全书”淹没。

## 人们变得更聪明了吗？

信息量在不断增加，那么，到底有多少信息能够被大脑所吸收呢？

在语言方面，进展情况不容乐观。例如：英语现在大约有 50 万可用词汇，这个数字是莎士比亚时代的 5 倍。尽管如此，平均每个美国人只能辨认大约 20,000 个词汇，电视新闻报导的词汇量也限制在 7,000 个左右。

在存储信息方面，一位科学记忆研究领域的德国先驱发现，在 24 小时之内人们会忘记他们认为已经学会的知识的 80%。（每个为考试而死记硬背功课的学生都有这种经验）

在信息有效性方面，一些深迷于技术数据的科学家声称，做实验所需要的时间并不多，而找到此实验以前是否做过的证据却要花很长的时间。

现在，假如说，你确实想变得“聪明”，不再直接去看足球赛，而去看关于足球的所有信息，比如看看《纽约时报》。周日版的《纽约时报》内容丰富，足有 1,600 多页，重达 12 磅，登载 1,000 多万个词汇。

你必须每天看上 18 个小时，并以每分钟 500 个词的速度快速浏览，即例如此，要想看完这份报纸上所有的信息也要花上 18 天！当然了，到那时，又有两周还没看的报纸堆放在你的面前了。

难怪有些人说：“我们出版得太多，看得太少。”

## 电视机情况如何？

也许你会想，干吗傻乎乎地看那么多报纸呢？用电子方式获取信息不是更快、更有效吗？可是，家庭电视机怎样才能拥有计算机的功能（反之亦然）的话题早就泛滥成灾了。人们坐在这个奇妙的机器面前，看演出、看新闻、打游戏、交流信息、计算、购物，随便你能想到的一切事情都能办得到。

我认为这些情况未必都能发生，可是果真发生了怎么办？这些不可思议的机器真能让人们变得更聪明吗？人们的思维方式会变得更好吗？也许那些长期接触装载大量信息的计算机的人们才有答案。他们真的变聪明了吗？

## 计算机对你的大脑不利吗？

爱德华·德·博诺是美国最杰出的思想家之一，他写过 40 本关于创造性思维的书。他最近在一篇文章里提到，“在美国，思维是一种忘却的艺术”，他认为思维具有“严重缺陷”。

他的意思是，各种问题具有多种原因，这些原因容易使人们麻痹，以至于人们分析得越来越多，而思考得越来越少。看到一些最优秀、最辉煌的公司问题缠身，人们总是会说自己的分析是正确的。实际上，这些公司已经在计算机和网络方面投资上百万，以提高其管理人员的思维能力。

数字设备公司（Digital Equipment Corporation）就存在这方面的问题。



这家公司是最早使用电子邮件的先驱之一。走在它 80 年代早期的办公室里，给你印象最深的就是那些大量的台式计算机，这些计算机线路交错，不断收到从世界各地传来的信息和资料。

一天，我来到斯坦·奥尔森的办公室，他是前首席执行官肯·奥尔森的兄弟，也是数字设备公司的创始人之一。我问他对电子邮件的看法，他的回答令我吃惊“听我给你讲讲电子邮件吧。很多人都给我发送信息。每天下来，我就把这些信息打印出来，足有 30 页。我不可能都看完，我真正解决问题的方式是通过电话。”

这个问题仍然缠绕着我们。1994 年的一次调查显示，50% 的执行秘书说他们无法很好地使用电子邮件。

## 信息越多，混乱越多

数字设备公司的问题也出现在其他一些计算机化的大型公司里，例如通用汽车公司、IBM 公司和西尔斯公司（Sears）。它们的问题都在于信息量过大。

很明显，数十亿美元的计算机投资并没有使这些公司的思路清晰。情况恰恰相反。我开始怀疑计算机吐出的信息越多，人们的头脑越混乱。

这个问题形成了一种病症，我们可以称其为“思维混乱”。我们在用绳子把自己勒死，这条绳子是由大量不必要的词汇、太多的数据和毫无意义的行话编成的。要解决这个问题，我们就必须抛弃这些冗余的信息，直接取其精髓。《哈佛商业评论》曾采访了通用电气公司总裁兼首席执行官杰克·韦尔奇。他对这一问题进行了全面探讨：

不可靠的管理人员会制造出复杂的事情。战战兢兢、紧张不已的管理人员惯于使用厚重的、页角翻卷的计划书，以及满满当当地记录他们从孩童时代就熟知的所有事情的笔记，而真正的领导者不需要这些杂乱的东西。人们必须有自信心使自己的头脑清晰、准确，并确信公司里每个人——从高层到低层——都能明白公司要达到的目标。然而，做到这一点并不容易。令人难以置信的是，人们很难做到简简单单，也害怕简单。他们担心一旦做事简单，人们就会认为他们头脑简单。而事实恰恰相反，最简单的人做事最清晰、最坚决。

## 情况越来越糟

我多年前谈到的问题现在变得越来越糟糕，技术的发展带来的信息越来越多，人的大脑已经跟不上信息的发展速度了。

我觉得，如果人们摒弃的信息越来越多，人类大脑的自我防御机制就能发挥作用，抵制过多的信息潮。

这意味着，你的努力成功与否，取决于你如何理解定位过程中这五个最重要的心理因素：

- 1、大脑的有限性。
- 2、大脑憎恨混乱。

- 3、大脑的不可靠性。
- 4、大脑不会改变。
- 5、大脑可能丧失焦点。

## 2 大脑的有限性

营销员的大脑和普通人的大脑总是产生冲突。

营销员喜欢坐下来，为他们的产品精心辩解。他们有称得上漂亮的推理，加上动机、利益和事实而更臻成熟、完善。

不幸的是，这些信息被提供给大脑后，大脑并不能全部处理掉。

我们的大脑是有选择性的，我们的记忆也有高度的选择性。

我们天生具有生理上的局限性，不能处理无限的信息。

人们用眼睛观看世界，却并不能像照相机那样只记录世界的图像，而只能凭记忆感知。我们的记忆也不像录音机那样一打开就能录音。

### 首要的障碍

首先，你的信息必须通过大脑的“容量控制器”。

如果把人类的大脑比做一台复杂的生物计算机，那么它的“突触”——神经元的传输点——的功能就是容量控制器。这一点相当重要，因为如果没有突触提供的缓冲器，进入大脑防御网络的神经细胞的一个观念就会像野火一样烧到四面八方，造成大面积的大脑短路。

信息通过这个缓冲器后，就进入了短期记忆区。不幸的是，信息在这里也会受到短暂的处理。短期记忆区承载的信息量非常有限，时间也很短暂。

哈佛心理学家乔治·米勒在 50 年前提出，只有七“块”信息能够比较容易地储存在短期记忆区中，比如同类产品的七个商标名。

实际上，对大多数人来说，假如不重复记忆，只有七条信息能够在大脑中保存几秒钟，也可能是一分钟，比如电话号码的七位数字。我们把这种情况叫做“七的规则”。第八种商标名就没那么幸运了。

为证明这一点，我们可以给你的那些旅行推销员做一个很流行的测验。美国的前七家租车公司是赫茨、爱维斯、阿拉莫、巴杰特、国民、道拉、斯洛福提。现在提问：美国第八家租车公司是哪家？（答案：谁在乎呢！）

七家已经足够那些推销员去记忆了，因此，不管第八家租车公司是威乐也好，帕里斯也好，还是阿德望也好，都没人在意。

信息被放置到短期记忆区后，很快就会永久性丢失，除非有什么事发生，它被转到长期记忆区中。有些心理学家估测，80%的短期记忆信息都不会被转移。

另外，短期记忆更注重听觉而不是视觉，而长期记忆二者兼具。诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙对记忆进行了研究，指出：“你在阅读时，把信息储存在短期记忆中，对其进行翻译，而记录下的是它的声音。”因此，口头信息比书面信息的短期记忆效果要好。（关于这个极为重要的观点，请参看第十四章“大脑靠耳朵运转”）

我们要谈的下一个问题是提供给大脑的信息的本质。

## 信息与数据

1949年有人写了一篇划时代的论文，题目是《通讯的数学原理》，作者声称信息可以“减少不确定性”。果真如此的话，那么伟大的“信息时代”事实上却是非信息的大爆炸，是数据的大爆炸。互联网的支持者不会告诉你，互联网实际上就像一个汪洋大海，充满了未经编辑的数据，毫无完整性可言。它缺乏编辑人员、校阅者或评论家，已成为未经筛选的数据的荒原。

那么数据和信息的区别在哪里呢？

信息必须是能够理解的。因此，某个人的信息也许只是另一个人的数据而已。如果对你没有意义，它就不是信息。

消费者不相信“柚子浓汁”这种饮料会有上等的柚子饮料的味道，因为它的味道太浓烈，让人联想起浓郁的橘子饮料。

坎贝尔汤食公司（Campbell Soup）发现他们的商标名给人们留下的印象是，他们的调味酱是桔味多水的，于是就给他们的意大利式细面条的调味酱起名为Prego。

“盖洛罐酒”（Gallo jug-wine）即使盛在晶莹的高脚杯里也不见得更受欢迎。纽约豪华的四季酒店出售一种盖洛卡勃内索维农红葡萄酒（Gallo's Cabernet Sauvignon），酒店的经理说这种酒“非常棒”，然而他们每周只能卖出一瓶，因为“人们到四季酒店后，根本就不敢点有这么一种名字的酒”。

## 防御环节

在通讯量过度的环境中，人们对所接受的信息都要进行筛选，并对所提供的信息进行抵御。这就是对大脑容量的自我防御机制。

社会学家认为，我们的选择性过程至少有三个防御环节。

选择性曝光是处在最外面的环节。（“我拒绝看歌剧，也不会看演出节目或看杂志。”）

第二个环节是选择注意力。（“真不错，我的新一期《酒类旁观者》来了。”）

最后一个环节是选择性保持力。（“我想下次品尝一下出自俄勒冈州的比诺黑葡萄酒。”）

人们通过使自己不暴露在信息面前，或者不留意，或者不保存这些信息，会把不必要的或不需要的信息拦截住。

我们总是注意那些我们早就感兴趣的事物或观点——支持或拒绝。

人们还有一种根据自己的信条对信息进行错误理解和解释的倾向，因此，每位听众都倾向于只是听到与他或她自己相关的信息。

## 兴趣和记忆

斯塔奇组织（Starch organization）用多看的时间调查消费者对广告接受情况，调查数据显示，产品信息在消费者大脑中的保存情况取决于产品类别。

例如，不管商标名和利润如何，鞋类的广告可能比地毯的广告有趣两部。

同样，香水广告——不管何种香水——的收视率几乎是家具广告的两部。

国产小轿车的广告只能吸引 2/3 的进口车广告读者。

我们发现，人们对一种产品类别的广告提不起兴趣，也记不住它的商标名，我称它为“不被感兴趣”的种类。这种产品就是棺材。即使我告诉你这种产品的领先品牌是“巴茨威尔”，你在读完三个自然段后可能就抛之脑后了。

情况是这样。我们在拿起一本杂志或报纸阅读之前，这些兴趣和偏好就已经牢固地扎根在我们的脑子里了。

在许多方面，学习不过就是对我们所感兴趣的事物进行记忆。对此，达·芬奇说得好：“人们在违背自己的意愿的情况下吃东西会损坏身体，同样，在毫无兴趣的情况下学习也会损害身体，因为这样会破坏记忆，脑中留不下任何所接收的东西。”

## 情感和记忆

情感对记忆起着重要作用。《美国精神病学》上的一篇文章写道：“简单地说一个人快乐时更容易想起他在快乐时所记住的东西，悲伤时更容易回忆起在悲伤时所记住的东西。”

这种现象的产生是由于记忆同脑边缘系统联系紧密，而脑边缘系统是大脑的情感场所。

根据国家心理健康部门的研究，一部分脑边缘系统作为大脑的筛选开关，决定外部信息是否可以记录在大脑中。

你对某种事物可能只看到或听到过一次，但这条信息在你的头脑中可能存留一辈子，而不只是几分钟。有时候记忆和情感交织在一起，我们并没有刻意去记忆的信息就留在了脑中。我们最熟悉的一个例就是约翰·F·肯尼迪的遇刺事件。

（译者注：约翰·F·肯尼迪（1917~1963），美国第 35 任总统，深受美国人民爱戴，1963 年 11 月 22 日被暗杀。）

如果你是 45 岁以上的人，你肯定记得在听到肯尼迪遇刺时你在哪儿。那个地点很重要吗？你听到那个消息时如果是在其他地点又有什么不同呢？可是你确实记住那个地方了，它已经印在了你的脑子里。

情感因素起作用时，你脑中的一些传导器就打开了，外部信息就会牢固地印在你的大脑中。感情受到打击或伤害的时候，会有更多信息的相关外部环境储存在脑中。

## 米其林的婴儿

人们对轮胎这种类别产品的兴趣不大。买车是一种乐趣，而买轮胎却是个麻烦。感谢上帝，我们不用经常买轮胎。

由于人们对购买轮胎毫无兴趣，轮胎广告也就成了一个难题。电视上出现轮胎广告时，你的大脑马上就会进入防御状态。

米其林成功地发现了一种避开大脑防御机制的方法。他们使用了一种在商业上最为有力的情感标志，以加深观众的记忆。

在广告中，他们让一些婴儿坐在了轮胎里。

这些小宝们不仅吸引了人们的视线，加强了人们的记忆，还传达给人们一种“安全感”的信息，而“安全”正是轮胎最重要的特征。（这种轮胎会保证你的小宝贝们的安全）

但是，在广告中使用情感因素时要慎重。情感只能作为传达销售信息或价值的方式。

情感信息多而销售信息少，这是让人们喜欢你的广告的方法之一。但这样并不能让人们去购买你的产品，因为他们记不住购买你的产品的原因。

## 过去的经历和记忆

弗里德里希·尼采曾写道：“人们无法理解他没有经历过的事情。”

换句话说，我们只接受同过去早已理解的事物相关的信息。

这是一种比较学习过程，在这个过程中，大脑要寻找每条信息之间的联系。

理论家把这种情况叫做“统觉”，这个概念最早在19世纪提出。

我们可以把统觉定义为“借助以往经验来理解一事物之新发现的属性的过程”。

换句话说，统觉就是使新观念同旧观念相联系。

心理学家詹姆士·L·詹金斯解释道：“如果想加深记忆，记忆者必须选择某事件或信息中那些同个人经历密切相关的方面进行记忆。要做到这一点，他必须调整自己，使自己同摆在他面前的事物合拍。”

## 生活片段和类比

根据经验，“生活片段”类型的电视广告对于增强记忆和扩大销售通常都有很好的效果。

“生活片段”电视广告有如此好的效果是因为它同“过去的经历”相关，使人更容易建立同新信息的联系。

有创造性思维的人可能会嘲笑那些止痛药广告，因为那些广告中总是出现一些人们疼痛难忍的画面。可是，这些广告很容易被人们记住。

类比也是一种向消费者传送新观念的比较有效的方法。通过把你的新观念同

消费者头脑中已储存的旧观念相联系，你就把新观念传送给了消费者。

这里有一个很合适的例子，就是一个叫做 DBS（卫生直播）的新电视节目。DBS 的电视广告没有企图向人们本身有限的大脑里灌输其技术信息，而是采用了一种简单而又有力的类比方式：

“假如我想看电影了，我会开车去音像店吗？不，我就呆在那儿。电视直播就是我的音像店。”

这条信息以消费者早已熟知的“音像店”作为开端，就是打入消费者大脑的最短的捷径。

## 新闻因素

人类大脑在接收新信息时是很苛刻的，超越这一点的另外一种方法是尽量让你的信息看上去更像是重要的新闻。

太多的广告企图讨好观众或自作聪明，却常常忽略了信息中的新闻因素。

斯塔奇组织的研究表明，人们对新闻性质的标题记忆深刻，好过那些不具有新闻性质的标题。不幸的是，大多数有创造力的人都把这种思维方式看作是“旧新闻”。

如果人们认为你要向他们传达的是重要的信息，他们通常就会睁大眼睛，竖起耳朵，全神贯注地聆听你要传达的信息。

### 3 大脑憎恨混乱

从古至今，人类是所有生物中最依赖于学习。

哥伦比亚大学神经生物学和行为学中心的一位科学家指出：“学习是动物和人类获取新信息的方式，而记忆是他们储存信息的方式。”

卡内基-梅隆大学的实验心理学家林恩·瑞德通过对记忆的研究指出：“记忆并不只是记住电话号码的能力，而是在思考过程的任一方面中使用的动态系统。我们利用记忆去观察，去理解语言，并使头脑清晰。”

#### 记忆的重要性

另一位心理学家大卫·泰勒在英国的一份叫做《头脑》的刊物中描写道：

我们保存信息的能力太重要了，因此我们对记忆的研究已经有了很长的历史。这些研究大多数都基于一个观点，即认为有一块叫做“记忆”的部位，信息就储存在这里，供日后使用。

这种论述总是从物理角度和外部世界找来一个也能储存信息的类比物与记忆进行比较。比如，希腊人喜欢把记忆比做蜡板，蜡板在古代是书写用具，而当代理论家通常把记忆比做计算机的存储系统。人们还把记忆比做图书馆、仓库，甚至是，以戏谑的态度比做垃圾筒。记忆是一个实体部位，这个概念已经存在数千年了，现在成了心理学家们对记忆进行阐述的基础。

既然记忆如此重要，那么让人记住的秘诀是什么呢？

#### 保持简化

阿尔伯特·爱因斯坦曾被问及什么事件对他的相对论影响最大。据说他回答道：“理清思路。”

苹果计算机公司的前总裁约翰·斯卡利是这样说的：

我们在工业时代所学的所有知识都倾向于制造越来越多的复杂性。我想，现在有越来越多的人开始学习怎样简单化而不是复杂化了。这是一个典型的亚洲观念——简单化才是最终的成熟化。

最终，我们会提出一个截然不同的观点。事实不会变化，只是我们的观念发生了变化。Macintosh 计算机的发展就证明了这一点。没有任何市场调查能创造出消费者对 Macintosh 的需求，而一旦我们创造出这种需求，并将其摆在消费者面前，每个人都能发现这就是他们所需要的。

专业的沟通者，比如网络广播员，对这条原则理解得透彻。他们选择使用的词汇都很简单。



## 复杂性问题

我们总是认为厌烦情绪的产生是因为缺少刺激，即某种信息量供应不足。

然而，在越来越多的情况下，厌烦情绪是由于过度的刺激和过多的信息产生的。

信息就像能量一样，总是退化成为一种平均信息量——退化成为一种噪音、冗余和陈腐之物。换一种说法，就像是信息有快马加鞭，跑在了意义的前面。

复杂性甚至会压制本应能理解得更好的人。《纽约时报》的编辑兼作者乔治·约翰逊写道：

神经学家能够直接观看到神经组织具有不可抵抗的复杂性，他们沉迷于其中的细节和精细之生。一些神经学家，像诺贝尔奖获得者约翰·埃克尔斯，被大脑的复杂性所困扰，以至于他们已经沦为了通神论者。

复杂性同样压制了希拉里·克林顿的长达 1,342 页的“健康安全法案”。

我们来看一下这个法案中的几项令人不快的复杂混乱的观点：地区联盟健康计划、保险基金、保险过渡改革、同 COBRA 持续保险协作。无怪乎美国人对此反应平淡。

假如希拉里知道大脑憎恨混乱，她现在就不必重塑使自己显得更为传统的形象了。

复杂的回答不会帮助任何人。例如，每个管理者都想得到信息，因为决策和猜测的区别常常就在于信息的获取。然而，今天的管理者并不想使自己淹没在大量文稿和报告的汪洋中。

一家叫做方达 SVP 的信息交易所，生意遍及 20 个国家，他们的前提是，少量的信息可能意味着更多的信息。他们的市场调查员都经过培训，做出精确而又不复杂的报告。这些报告只有寥寥数页，而不是好几册。他们的口号是“只做你需要知道的”。

## 复杂性和“更多”

我们解决问题的办法有一个令人恐怖的词：更多。

当道路变得拥挤时，我们建造更多的道路；当我们的城市变得不再安全时，我们雇用更多的警察并建造更多的监狱；当我们的语言看起来不够用时，我们就发明更多的词汇。

街道超负荷时，我们就修建公路以缓解压力；而这些公路超负荷时，我们就修建超级高速公路；当他们再超负荷时，我们就修建新的超级高速公路。

这种混乱可称之为无限衰退。

一项研究估计，当洛杉矶高速公路处于高峰时间时，车辆平均速度还不及马车。本来，修建更多的道路是为了解决交通问题，而情况恰恰相反，更多的道路看起来只带给我们更多的汽车。

“更多”解决不了任何问题。解决办法是学习，而非学校；是安全，而非警察的数量；是机动笥，而非公路；是性能，而非产品。

## “更多”的产品

对新产品，我们有个令人恐怖的词：更多。

营销员喜欢谈论“汇聚”，各种技术和带有越来越多的特性的优秀的新产品在汇聚过程中产生。下面是一份当前的取样：

- 美国电话电报公司（AT&T）的 E0 个人通讯器、便携式电话、传真机、电子邮件、个人管理器和手写电脑。
- Okidata 公司的 Doc-it、桌式打印机、传真机、扫描仪和复印机。
- 苹果公司的牛顿机、传真机、传呼机、电子日历和手写电脑。
- 索尼公司的带有显示屏和联机键盘的多媒体释放器。

然而，比起比尔·盖茨对未来钱包的新想法，上述产品只是小菜一碟。他认为未来的钱包应该是一种装置，能够结合或代替钥匙、信用卡、身份证、现金、书写工具、护照和孩子们的照片的功能，还应该带有全球定位系统，让你随时知道身在何处。（比尔啊，你太离谱了）

这些产品能够成功吗？

很可能不会的。这些产品太乱、太复杂了。世界上还有许多人连录像机的操作方法还没有学会呢。

人们对复杂的事物有抵触情绪，而喜欢简易的东西。他们想一按按钮就一劳永逸。

## 混乱的观念

有些产品的基本观念注定要失败。这并不是因为产品本身没有作用，而是因为它们没有什么意义。

比如门依（Mennen）牌维生素 E 腋下清香剂。当然了，你把维生素喷在腋下了。

这个观念要是宣传给消费者，你肯定会成为笑料的。除非你想拥有全国最健康、最完美的腋窝，否则这个观念就是毫无意义的。没人专门注意这种事。

这种产品很快就失败了。

再比如强力氢氧化铝抗酸药。当然了，喝上一匙这种膏状物是能治疗心脏疼痛的。

然而，这种产品在药店里被弃之不理。药商的嘲笑使推销员快快而去。抗酸药要么是药片，要么是药剂，而不应该是搅拌好的膏体。

这次轮到它的制造商威廉·H·霍勒大大的消化不良了。

头脑的混乱卷土重来。

## 人们无法理解之物

10,000 亿美元可以买到什么 10 亿美元买不到的东西？除非拿一些你早就知

道的东西作比较，否则这些数字是毫无意义的。

比如，克林顿先生在 1995 年提交了一份 1.6 万亿的预算，比 1994 年增加了 500 亿，而 1994 年比 1993 年增加了 700 亿。

人们对这个预算肿胀的新闻却不屑一顾。这是为什么呢？

原因很简单。没有人能够真正在脑子里算出 1,600,000,000,000 这个数字到底有多大。

《华尔街日报》在某种程度上进行了评论，它是这样描述这一预算数字的：

如果你把 1 美元的钞票一张接一张地摆入起来，1.6 万亿的钞票的总长够不够到月球的距离？答案是：没问题，还会剩下几十亿的钞票呢。

事实上，这些钞票的总长几乎够得上地球到太阳的距离。

想像一下，有一列火车装满了 1 美元的钞票，每节车厢 50 英尺长。

要想装满国会每年消耗的 1.6 万亿美元，这列火车要多长才行呢？一节车厢可以塞进 6,500 万美元，这样的话，火车必须有 240 英里长才能使联邦预算平衡。换句话说，火车的长度足以贯穿整个东北走廊，以华盛顿为其首，途经巴尔的摩、特拉华、费城、新泽西，尾抵纽约市。

## “一口之量”的信息

信息的“一口之量”是由《今日美国》提出的。它指出要把信息缩减成简易凝练的精华之语。

比如，美国人每年消费多少牙膏？要想得到答案，必须用人口（减去 5,000 万没牙的人或不使用牙膏的人）乘以牙膏的平均使用量，即每人每天消费 0.5 英寸牙膏，再乘以 365 天。最后得到一个可笑的巨大的数字，即牙膏长度为 150 万英里。这个数字没有任何意义。

现在，我们来看一下牙膏的日平均使用情况。这个数字是 3,000 英里，差不多是从东海岸到西海岸的距离。多数人都能理解这个距离。

如果你想传达给对方一个巨大的数字，就要使人们都能理解。

## 简化的威力

大脑憎恨复杂和混乱，因此真正打入大脑的最佳方式就是简化你的信息。

我们在最近的一本书《市场营销的 22 条不变法则》中提出，一些最强大的产品都把焦点集中在一个词上（佳洁士牙膏，防蛀；富豪牌汽车，安全；Prego 调味酱，浓郁）。

美国电话电报公司在反击 MCI 通讯公司时，提出了“真实”这个词，使其扎根在消费者和顾客脑中。谁知道那么复杂的长途话费是不是真实的呢？可是，在花钱同美国电话电报公司一样多的情况下（5 亿美元），稍稍做一些简化的效果确实不错。

## 简化思维

要记住，你不能把产品的所有信息都和盘托出，要集中于产品的某一重点特征，使消费者产生深刻的印象。

“眉头一皱，计上心来”，有这种思维的人可以用简单的方法处理问题，这种人不同于凡夫俗子。

《科学美国人》调查显示，很容易就能“灵机一动”的人的智商高于平均水平。然而除去这一方面，高智商和找到复杂问题的简易解决方法的能力似乎没有关系。

如果说找到解决问题的简易方法有什么窍门的话，那就是，残忍地对待你要编辑的信息。

删掉其他人也能说得像你一样好的信息，扔掉需要复杂的分析过程才能证明的信息，避免同你的感知不合拍的信息。

最后，不要忽视那些显而易见的信息。显而易见的信息常常是最有力的信息因为，对于市场来说，这些信息也是显而易见的。

实际上，很多优秀的思想在事后看起来都是显而易见的。

假如有人提出一个很不错的想法，或是一项优秀的战略思想，你就会想：“我们原先怎么就没有想到呢？这太明显不过了。”

作家兼创造力专家爱德华·德·伯诺说，这就像是一个人在爬山，爬到山顶向下俯览的时候才发现上山的最佳路径。

事情过后，一个主意看起来是那么显而易见，但正在爬山的人却看不见。

## 4 大脑的不可靠性

亚里士多德是一个很糟糕的广告人。单纯的逻辑并不能保证在一次辩论中获胜。

大脑总是倾向于情感，而不是理智。

人们为什么要买东西呢？人们在市场中的购买行为是怎么一回事呢？心理学家罗伯特·赛托和帕米拉·阿尔瑞克在他们的《购买动机》一书中说道，消费者不知道购买动机，或者不愿意说出来。

如果你问人们为什么购买某商品，他们的回答通常都词不达意，或说不出所以然来。

这也可能意味着，他们知道购买原因，但是不愿意说出来。

在更多的情况下，他们确实不太清楚他们自己的购买动机。

即使能回忆起来，大脑也是不可靠的，人们总是记起那些早就消亡的事情。一种已建立起稳固地位的品牌即使已经不再做广告了，人们对它的记忆还能保持很长一段时间。

20 世纪 80 年代中朝，有人曾对搅拌机做过一次检查。消费者被要求说出他们能记得的所有搅拌机品牌。结果通用电气公司的品牌排在了第二位，可实际上通用电气已经近 20 年没有生产搅拌机了。

### 买他人所买

我们的经验表明，人们不知道他们需要什么。（所以干嘛还要问他们？）

人们总是买那些他们认为应该拥有的东西，某种程度上就像是茫然随着羊群走的羊。

多数人都需要一辆四个轮子的车吗？（不需要）如果真的需要的话，为什么这些车在数年前不流行呢？（尚不时髦）

这种行为产生的主要原因是不可靠性，现在许多科学家都在广泛探讨这个话题。

五种形式的感知风险

大脑的不可靠性有多种原因。其中一个原因是感知风险，比如从像购买行为这种颇为基础的行为中所感知的风险。

行为学家认为有五种形式的感知风险：

- 1、金钱风险（我买这个东西可能会浪费钱的）。
- 2、功能风险（也许这个商品不好用，或并不像期待中的那样好用）。
- 3、生理风险（它看上去有点危险，我可能会受伤的）。
- 4、社会风险（我要是把它买回去，我的朋友们会自己想呢）。
- 5、心理风险（我要买了这个东西可能会感到内疚或是不负责任的）。

## 情感因素

哥伦比亚大学教授约翰·奥寿纳西写过一本论述购买行为的书，其中一部分的标题是“研究情感的重要性”。

他在书中写道：

情感能够刺激行为、提供特征、选择导向，并增强其他动机。这样，社会时尚动机就被展示自己财物的骄傲感所增强。

欧内斯特·迪彻特博士是动机研究的先驱。关于情感行为和理智行为，他是这样说的：

我们的许多行为是由安全和变化所引起的矛盾所激发的，这一矛盾常常意味着不安全性。

人们默认理智的动机比不理智的动机更道德、更易接受。心理学理论常常探讨认知行为和情绪或情感行为。我认为这些分类是错误的，也是不相干的。

比如，你可能以为大型工业公司的工程师们会用理智接受信息。但是，这些工程师在被要求描述一种合金时，他们却使用了各种象征性和比喻的语言。比如两种金属握手啦，不同的灼热液体在大缸里结婚啦，等等（他们还用化学或机械用语来解释合金）。

## 随波逐流

关于人们随波逐流行为的原因，罗伯特·西奥迪诺（Cialdino）写过一本颇为有趣的书。他认为“社会证明原则”是影响人们行为的潜在武器：

这一原则说明，我们只有知道别人认为为什么是对的，自己才认为什么是对的。这一原则尤其适用于判断什么才是正确的行为。我们只有看到别人在某种情况下的正确行为时，才认为那种行为是正确的。

这种以他人的正确做法为标准的倾向通常都很有效。作为一种规则，我们必须遵循社会行为才会少犯错误，倘若违背它就会多犯错误。

通常，如果许多人都这么做，那这种做法就是正确的。

社会证明原则的特点既是优势也是劣势。就像影响人们行为的其他武器，社会证明原则给人们提供了一种简易的捷径，以判断自己的行为方式，同时，这些走捷径的人又很容易受到埋伏在途中的奸商的攻击。

## 取证

人们对某事不确定时，常常观察他人的做法来指导自己的行为。

这就是广告业务人员所熟知的最古老的营销方法：取证。

取证能够对不确信的大脑发起攻击，对虚荣、嫉妒和担心落后这些情感产生冲击。

斯坦利·里索曾是 J·沃特·汤普森公司的总裁，他把取证称做“模仿意识”

“我们总想模仿那些我们认为在品位，知识或经验方面比我们优秀的人。”

过去，欧洲歌剧明星总是演唱“幸运冲击”这首歌曲，事实证明，他们确实获益匪浅（他们现在当然会唱别的曲子了）。

罗马尼亚女王声称，她的美貌要归功于旁氏冷霜，她在《女性家庭日报》中的广告吸引了 9,400 份订单。（但是没有超过另外一外国人，即雷金纳德·范德比尔特夫人，她吸引了 10,300 份订单！）

1927 年一则广告中说道：“电视明星中，十个有九个都在用力士牌香皂保养他们的皮肤。”

## 乐队花车

对待不确信的大脑，制造出“乐队花车”效果是另外一种有效的方法。

乐队花车最初是游行中乐师所坐的五彩缤纷的彩车，现在代表吸引着越来越多的人加入的某种原因或潮流。

商家的民意测验和调查常常给出权威性的数字来制造出“乐队花车”：

- **本田汽车：**“《汽车与司机》杂志提供的 8 年来给出的十佳汽车排行中，只有一种汽车每次都被选中。”
- **扑热息痛：**“医院使用扑热息痛的次数是所有其他镇痛药类品牌总和的 18 倍。在医院使用的镇痛药中，扑热息痛的使用频率最高。”
- **佳洁士牙膏：**“经过调查，5 个牙医中有 4 个推荐了佳洁士牌牙膏。”
- **佳能复印机：**“商业复印机的首选是佳能。佳能复印机连续七年排名第一。”

使用“发展速度最快”或“销售量最大”的字眼是对付不确信的大脑的另外一种“乐队花车”的方法。这是在告诉消费者，人们都认为我们的产品非常优秀。

## 传统

商家常常展示他们的传统和文化，把消费者带到他们的乐队花车上去（毕竟消费者对传统是无可非议的）。

早在 1919 年，施坦威牌钢琴（Steinway）的广告中被称为“不朽的乐器”。

最近，克罗斯牌钢笔（Cross）宣称自己的产品是“完美的经典，诞生于 1846 年”。

格伦怀特苏格兰威士忌酒（Glenlivet Scotch）声称自己是“所有苏格兰威士忌酒的始祖”，并且是“根据 1823 年法案，苏格兰高地开始酿造的惟一的麦芽酒，皇室给格伦怀特酿酒厂颁发了第一个酿造许可证”。

可口可乐强调可乐的发明过程，把自己称为“正宗货”。这是他们最有力的战略。“常饮可口可乐”的口号却忽视了它的传统，这只不过是他们的希望罢了（实际上，有一半时间人们都在饮用百事可乐）。

## “绝佳”和“斯特利”

最近，高价位伏特加酒市场的战斗越来越有趣。

卡瑞朗进口公司（Carillon Importers）的首席执行官迈克尔·卢克斯采用强烈的视觉效果广告，把“绝佳”牌（Absolutu）伏特加酒推到了顶峰。

一天，迈克尔从梦中醒来，发现他的噩梦变成了现实，“绝佳”的经销权被卖给了西格瑞姆公司（Seagram）。

他并没有被吓倒，他开始经销“绝佳”的主要竞争品牌“斯特利”（Stolichnaya）。显然，他的目的不是发怒，而是报仇。

战斗就这样打响了。“斯特利”会造成冲击并成为“绝佳”的“永久伤痛”吗？现在还不知道。

## 蹩脚的行动

迈克尔的第一步行动是采用曾使“绝佳”牌伏特加出名的占略。他开始采用俄国绘画艺术，在广告中产生强烈的视觉冲击力，另外还传达了“伏特加的自由”的观念。

假如你承认头脑是不可靠的，那么仅仅告诉人们他们有选择的自由起不了任何作用。人们根本不知道应该选择哪种品牌。毕竟我们谈论的是根据法律要求必须是无色无味的东西。

那些俄国绘画当然不会产生什么效果。看上去像是“绝佳”获胜了。

## 求助于“传统”

“斯特利”应采取的惟一战略是求助于传统。

他们应该利用鲜为人知的一条信息，即“绝佳”是由一家瑞典伏特加公司酿造的。

他们应该把“绝佳”重新定位在它的属地，即瑞典，而自己占据俄国传统。他们采用的广告标题应该是：瑞典的“绝佳”酒对绝佳的俄国酒。

瑞典的伏特加酒听起来没有俄国的伏特加好。人人都知道俄国的伏特加是正宗的。

这样的话，消费者不确信的头脑就有了购买“斯特利”的真正理由。

你在看这本书吗，迈克尔？



## 5 大脑不会改变

试图改变消费者的大脑是徒劳无功的，关于这一点我们多年前就知道了。那时我们曾试图把西部联盟公司（Western Union）的观念带入 20 世纪。我们演讲了包括卫星发送和高级通讯方法在内的所有广告方案，但都失败了。

经过多年的努力，西部联盟在消费者脑中的观念仍然是一个过时的电报公司。我们采取了最后的方案，把公司的名称改为“西达”（Westar），而“西部联盟”这个名字只用在电报和汇款业务中。我们认为除此之外其他方法都不管用。尽管我们的建议很好，我们的方案却没有被很好地接受。

### 改变大脑的惨痛代价

从那以后，我们看到许多公司都企图改变消费者的观念，而大把大把的钱都付之东流。

施乐公司曾花费亿计，企图让消费者相信，除了复印机，它的其他产品也物有所值。

但没人会买它的计算机。

大众汽车公司企图说服消费者，大众汽车并不像“甲壳虫”汽车一样只是一种小型、可靠、经济的小轿车，结果这种做法使它的市场占有率下降了 60 多个百分点。

没人买大众的大型、高速汽车。

可口可乐公司企图说服消费者，它制造出了比“正宗货”更好的产品，结果公司的信誉和金钱都被付之一炬。

没人买它的“新可口可乐”。

消费者一旦认定了一种产品，就不会再改变观念了。

多数人都认为日本电器是最好的。

调查人员曾把三洋电器的商标贴在一个美国无线电公司（RCA）的电器上，让 900 个人把这个电器同带有 RCA 商标的同一产品进行比较，结果有 76% 的人都说有三洋商标的那个电器质量好。

约翰·肯尼思·加尔布雷思曾说：“人们在面对改变观念和证明不必要改变观念的选择的时候，几乎每个人都忙于证明改变观念是不必要的。”（译者注：约翰·肯尼思·加尔布雷思，生于 1908 年，加拿大裔的美国经济学家、外交家。）

## 大脑很难改变

在市场营销领域中，人们普遍认为新产品的广告应该更能引起人们的兴趣，而知名老品牌的广告却不能。

然则，实际上比起新产品，我们对早就知道的（或买过的）商品的印象更深。

麦考勒姆·斯贝尔曼（McCollum Spielman）研究组织曾对 23 年间的 22,000 个电视广告进行了调查，发现在 10 个产品类别中，大约 6,000 个广告是宣传新产品的。

他们研究发现，通过对新品牌和老品牌的比较，在 10 个产品类别中，只有一种产品（宠物产品）具有强大的说服力，并引起了消费者观念的改变，即所谓的“新产品兴奋”。

其他九种产品的广告，包括药品、饮料和个人卫生用品，没有产生明显的区别，没有引发兴奋度，也没有让消费者区分开老品牌和新品牌。

成百上千的不同品牌在电视上做了成千上万的不同广告，你基本上可以把“创造力”排除在说服力效果之外。只有我们早已熟知的，感觉亲切的方案才起作用。

## 企图改变态度

麻省理工学院前教授迈克尔·汉莫（Hammer），现为技术顾问，他在《重建革命》（Reengineering Revolution）一书中把人们拒绝改变的顽固性称为“重建中最复杂、最讨厌、最痛苦、最混乱的部分”。

一本叫做《态度和劝服》（Attitudes and Persuasion）的书中提出的一些观点能让我们更好地理解这种抵抗性。此书优秀教师是理查德·佩蒂和约翰·凯西奥普，他们用一定的篇幅阐述了“观念系统”。下面就是他们对大脑为什么难以改变的论述：

从信息理论学家的角度来看，观念系统的本质和结构非常重要，因为观念被认为能够为态度提供认知基础。

那么，要想改变一种态度，就有必要对此态度所依赖的信息进行更改。因此通常就有必要改变一个人的观念，删除旧观念或引进新观念。

你打算通过（仅仅）30 秒钟的广告做到这一切吗？

## 心理学家的观点

《社会心理学手册》（The Handbook of Social Psychology）重申了改变人们的态度的困难性：

任何改变人们态度的企图都会遇到艰难险阻。改变一个人的基本观念非常困难，即使运用了一些诸如心理疗法在内的精心准备的复杂方法也是如此。这是可

以理解的，在改变人们态度方面，对某些人适用的方法对另外一些人却没有效果。

更糟的是，事实没有同这些问题真正联系起来。看一下这种说法：

人们对许多问题都有自己的态度，这些问题的范围广得令人惊异。他们似乎知道自己喜欢什么（特别是不喜欢什么），甚至对他们知之甚少的事物也是如此，比如土耳其人，甚至还有同他们的日常生活没有什么关系的事物，比如外太空生命。

因此，费尔普斯（phelps）先生，在策划电视广告时，如果你的任务是改变人们的大脑，就不要接受这个任务。

## 重申旧观念

有趣的是，许多商家都开始利用大脑不愿意改变这个特征为自己服务了。他们的前提是，如果改变人们的大脑很难，那么转过头来重申旧观念就很容易。

这同宾夕法尼亚医学中心的最新研究相一致。那里的神经学家指出，最持久的记忆形式位于大脑的某一个部位，你也许从来没有听说过这个部分（叫做“角回”）。

这些精神学家称其为“语义记忆”，即关于词汇和符号意义的记忆。比如这种记忆可以区分狗和猫的不同，再比如速效阿司匹林复方制剂和梅泰克孤独的修理工的不同。

有人曾就人们对品牌名称的熟悉程度做过一项调查，这项调查可以支持上述商家的前提观念。调查要求四个城市的家庭主妇们说出她们知道的所有品牌名称。每说出一个名称就会付给她们一定报酬。《营销调查报》报导说，她们总共说出了 4,900 个品牌（钱起了作用）。

这些品牌的历史不同寻常。其中，超过 85% 的品牌已有 25 年或更长的历史。

也许，这就是越来越多的商家调转头重申旧观念和旧信息的原因。这不仅仅是为了怀旧而情旧。重申你所熟知的观念是一种营销策略。

一位心理学家对广告进行了研究。他指出，借助产品的传统以求在新的市场营销战役中获胜的战略实际上毫无风险：“这种战略是在展示产品的历史和耐久力。它使们感到此产品有根基，此外还有一种集体文化特征。它使消费者和公司联系在一起。”

一位形象顾问说道：“这种战略打破了混乱的局面。许多消费者早就熟悉商家的形象和旧的商战。因此，公司不必费劲地在消费者大脑中建立新的观念。消费也不必动用那么多心理步骤了。”

一位研究员指出，经过 30 年的营销战，你的产品已经建立起耐久性，拥有了绚丽的光环。你是在向消费者说：“我们已经有了很长的历史，我们知道我们在说什么。”

J·B·威廉公司（Brylcreem、Aqua Velva 和 Lectric 等品牌的剃须用品生产者）的总裁说道：“这是一种特许权，即使对此置之不理也不能破坏它。”

## 目前几项“重申”案例

因此，所有旧的现在又成了新的。下面是现在市场营销领域几个怀旧的例子

- 肯德基在广告中重新请出哈兰德·桑德斯上校。（上校实际上死于 1980 年。肯德基请了一位演员出现在黑白色的电视广告中。）
- 蒂梅克斯牌手表（Timex）曾试图使消费者相信，它的手表很时尚，可是没有成功。于是它又回到了人们早就知道的理念，在广告中提出：“只需一拍，滴答响开。”
- 坎贝尔汤食公司曾企图说服消费者“汤是最好的食品”，而消费者说“汤就是汤”。现在，它又使用了原先经典的广告词：“嗯，真好喝！”
- 福特汽车公司找出 1965 年野马牌汽车（Mustang）的广告，用于它的新型号汽车。今天，老野马牌汽车成为经典，销售情况比过去还要好。
- 什克·恩贝克公司（Shake’ N Bake）请回了 20 世纪 60 年代广告中的小姑娘（“我帮忙了”）。营销经理们认为这种做法打破了混乱的局面。
- 布莱克里姆公司（Brylcreem）重新使用了原先令人难忘的广告词：“涂上一点就够用”。公司总裁堂·拉·罗萨说，公司正在尽力使目前的广告增加的收入同几十年前相抗衡。
- 福斯特·格兰特公司（Foster Grant）把“谁在福斯特·格兰特后边？”的广告词进行了修改，之后名声大长（就当着你的面，拉尔夫·罗伦）。

## 保时捷汽车（Porsche）的回归

我们阐述的策略不仅适用于广告，还适用于产品本身。

最近，保时捷汽车从死亡线上挣脱了出来。1986 年，它在美国市场上销售了 30,000 辆汽车，到 1993 年却下降到 3,700 辆，损失惨重。

我们认为，它的问题出在偏离了顾客头脑中对它的 911 坎诺诺型号（911 Carrera）的认可（后部发动机、空气制冷和 6 缸型汽车）。

它曾企图说服消费者，保时捷汽车不光有 911 坎诺诺一种型号，还有 968 型（前部发动机、水冷、4 缸）和 928 型（中部发动机、水冷、8 缸）。

保时捷汽车成了什么样子呢？它成了一种发动机或前或后，或空气制冷或水冷，或 4 缸或 6 缸或 8 缸，或廉价或昂贵的汽车（它丧失了焦点。请详见下一章）。

那么它应该怎么办呢？它调回了头，开始重申自己原来的形象，推出了更新后的较便宜的经典 911 坎诺诺型汽车。

今天，它的市场占有率在美国市场上已经超过 50%，这当然要归功于 911 型车了。

同样的策略适用于大众汽车。假如它能重新推出新型的“甲壳虫”汽车，可能会大获成功。因为在人们的观念中，大众汽车就是一种小型、安全、经济的汽车

是啊，弗吉尼亚，你可以回归了，因为人们的头脑是不会改变的。

## 6 大脑丧失焦点

随着时间的积累，许多知名品牌都能在消费者的大脑中留下清晰的印象。人的大脑就像照相机，能够清晰地留下它最钟爱的品牌的形象。

安霍则啤酒公司（Anheuser-Busch）曾骄傲地宣称“这是给你准备的‘百威’啤酒”！其实消费者很清楚他们喝的是什么酒。

“米勒高品质生活”啤酒，或者说平凡的老库尔斯啤酒也是如此。

然而在10年前，百威啤酒公司（Budweiser）推出了15种新产品。米勒（Miller）和库尔斯（Coors）分别推出了14个和11个新品种。

市场上充斥着常规啤酒、淡啤、生啤、扎啤、冷啤、干啤和冰啤等各种类型的啤酒。

现在，“这是给你准备的‘百威’啤酒”的说法只能引起人们的疑问：“你指的是哪一种？”

原先人们脑中清晰的观念现在严重丧失了焦点。也难怪“啤酒之五”开始丧失追随者了。

### 产品线延伸陷阱

丧失焦点其实全是因为产品线的延伸。这一点在营销界最有争议性。

我们在1972年《广告时代》上登载的文章中曾警告各个公司，不要陷入我们称之为“产品线延伸的陷阱”。

我们在《定位》一书中，用两章的内容论述了产品线延伸问题。

我们在《市场营销的22条不变法则》中指出，它成为企业违背最严重的惟一条法则。

我们的反对并没有使任何人慢下来。事实恰恰相反。“产品线延伸均稀”已经成为所有商家的突袭策略，就连可口可乐也提出“多品牌”的观念。

多年来，我们成为攻击产品线延伸的惟一的呼声。就连《消费者营销日报》也注意到了这一点：“里斯和特劳特孤军奋战，成为对品牌延伸的惟一彻底的批判者。”（我们的大脑是不会改变的）

直到最近，《哈佛商业评论》做出了裁断：“未经核实的产品线延伸能够弱化品牌形象，破坏商业联系，掩盖增加的亏损。”

我们应该继续朝着这个方向努力。

### 观念问题

对这个问题的看法从根本上说是个观念问题。各个公司总是从经济角度看待

他们的品牌。为了获得成本效率并在商业上被承认，他们非常乐意把一个高度集中的产品的焦点分散，使产品由原来代表一种类型和观念变成代表两种、三种或更多种类型和观念。

我们从大脑的角度看待产品线延伸问题。你的品牌种类越多，大脑的焦点就越分散，就像雪佛莱牌汽车一样，逐渐在人们的头脑中失去意义。

斯科特（Scott）是卫生纸的领先品牌，它也进行了产品线的延伸，增加了斯科提斯、斯科金斯、斯科托斯等种类。结果“斯科特”很快在品牌排行调查中名落孙山（“斯科特”在人们的头脑中已经没有什么具体含义了）。

## 危险：高度集中的专一品牌

如果没有像威普先生和他的易压缩的“彻明”（Charmin）品牌卫生纸的出现，“斯科特”的日子可能还好过一些（你的焦点丧失得越严重，就越容易受到伤害）。“彻明”成为卫生纸品牌的领先者指日可待了。

近期商业史的发展证实了我们的观点。

宝洁公司的“克罗斯克”（Crisco）一直是起酥油的领先品牌。后来，全世界的人们开始食用植物油。当然了，宝洁公司就推出了“克罗斯克”植物油。

在植物油战斗中，谁会获胜呢？当然是威森牌（Wesson）了。

日子一天天过去，玉米油又开始流行。威森当然就开始引进技术，推出了威森牌玉米油。

谁将获得玉米油战斗的胜利呢？当然是莫左拉牌（Mazola）了。

不含胆固醇的玉米油的成功又使不含胆固醇的人造玉米油开始流行。因此，莫左拉推出了莫左拉牌人造玉米油。

人造玉米油的获胜者又是谁呢？当然是弗莱什曼牌（Fleischmann）了。

看上述每一种情况下，只有专一产品和高度集中的竞争者才是赢家。

## 一些令人惊异的调查

如果一个公司在现有的商标名下推出大约 70% 的新产品，你就会想，肯定会有相关的数据支持产品线延伸。

事实恰恰相反。

《消费者营销日报》（Journal of Consumer Marketing）提到，尼尔森曾进行过一次大规模的调查，调查范围包括美国和英国的 5 个市场上推出的 115 种新产品。他把在两种情况下推出的产品所赢得的市场份额进行比较，一种情况是在已有的家庭商标或共同商标名下推出的产品，另一种情况是在新商标名下推出的产品。在每种商标名推出的每两年后计算一次市场份额。结果，品牌延伸完全不如新商标名下的产品所带来的市场份额大。

## 一些令人惊讶的数字

我们必须给出一些数字来支持上述观点。1979年，“米勒高品质生活”（Miller High Life）和米勒淡啤（Miller Light）销售量为3,500万桶。百威啤酒的基础品牌的销售量为3,000万桶。

到1990年，米勒公司在产品线中增加了“真实”（Genuine Draft）牌生啤。它的三个品牌的销售量为3,200万桶，比1979年减少了300万桶。同时，老百威啤酒的销售量增长到5,000万桶。

你可能认为米勒公司销售量的下降会给安霍则公司提供关于产品线延伸的反面教材。你错了。百威啤酒沿循了米勒啤酒的做法，开始增加其他的百威品牌（百威淡啤、干啤、冰啤等等）。

结果，百威的销售量从5,000万桶滑落到4,300万桶。品牌越多，焦点越分散，销售量就越下降。

另外还有一项调查，把84种非耐久的新消费品的存活率（6年后）进行了比较。结果没有发现品牌延伸同新品牌的推出之间有明显的差异。

这项调查表明，相对于新品牌的推出，品牌延伸几乎毫无优势可言。考虑到品牌延伸本身固有劣势，情况就更令人不安了。

## 影响的波及问题

产品线延伸还有一个人们较少谈论的副作用。

产品线持续延伸会使更多的品牌受到负面宣传的影响。一种品牌的负面宣传会连累共用一种名称的其他产品。

在澳大利亚，科尔盖特·帕尔莫里夫公司（Colgate Palmolive）把家庭的姓名用于几乎所有产品上，而它曾对一种带有氰化物的产品做过大量的宣传，结果它的负面影响波及到了所有产品。

## 专一产品的武器

专一品牌会给人们留下深刻印象，下面我们就论述一下其中的一些原因。

首先，专一品牌可以把精力集中到一种产品，一种利益，以及一种信息上。这种集中性可以使商家提供产品的某一强烈特征，使其很快深入消费者的头脑。这里有几个例子，比如达美乐比萨饼店（Domino's Pizza）定位在外送服务上。必胜客（Pizza Hut）不得不强调它既有外送业务，又可店内食用。

德罗赛尔牌电池（Duracell）定位于耐用的碱性电池，而水备牌电池（Eveready）则强调自己的闪光、耐用，及可再次充电的性能（后来永备牌电池变聪明了，开始只强调电池的增能器，这个策略非常好）。

凯斯特罗（Castrol）公司可以把精力集中在适用于高性能小发动机的油料上。潘左尔（Pennzoil）和魁克（Quaker State）则出售适用于所有类型的发动



机的油料。

专一品牌的另外一个武器是拥有被看做专业或最佳品牌的能力。克雷公司（Cray）生产的巨型计算机是最好的。费城生产最美味的奶油干酪（可以说是最早的）。

最后，专一品牌可以成为同类产品的代用词。比如“施东”已经成为“复印”的代用词（“请把材料给我‘施乐’一下”）。

联邦快递公司（Federal Express）成为连夜快递的代用词（“我会给你‘联邦快递’一下”）。

3M 斯科什（3M's Scotch）胶带成为透明带的代用词（“我会把它‘斯科什’在一起的”）。

尽管律师们讨厌把商标名作为代用词，但这种做法是营销战争的最终武器，只有专一品牌才能做到，而品牌延伸却做不到。

没有人会说“给我一瓶通用电气公司的啤酒。”

## 莱维的教训

莱维·施特劳斯公司（Levi Strauss & Co.）是一家传奇性的牛仔裤生产商。这家公司就曾深刻地领会了产品线延伸和丧失焦点的破坏力。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代早期，它冒失地进行了产品线延伸的尝试。

它仍旧保留牛仔裤产品，但是，它意识到更加休闲的服饰开始流行，于是推出了莱维牌休闲服和莱维牌棉布裤。它又采取了更好（其实更糟）的策略，推出了莱维牌鞋类。

为了进军服饰市场，莱维·施特劳斯公司推出了潘特拉牌运动装、莱维牌精品服饰，以及莱维牌便装和休闲西服。

莱维牌的东西太多了。局面已经太混乱。厚而粗的斜纹棉布、耐久和工装等观念阻塞了休闲装购买者的大脑。

## 一个新品牌

莱维公司男装部的一些人又把公司拉回到他们称之为“核心能力”的观念上。由于公司的牛仔裤产品集中于生产最好的粗布牛仔裤，莱维公司男装部开发了一种新的品牌“多克斯”（Dockers）。

多克斯系列产品的销售对象是身穿莱维牌牛仔裤长大的 25 岁到 45 岁的人。它的空间大，处在高消费层，还有非粗布的商标名，这些都使它的销路看好。它的销售情况确实不错，收入高达 10 亿美元。

今天，莱维公司成为拥数十亿美元资产的全球性企业，多克斯也成为美国销售最好的裤装（实际上多克斯获得了巨大的成功，公司把品牌推出了瑞典、德国和欧洲其他国家）。

回想在 19 世纪 50 年代加州的淘金热中，这家公司每年向淘金者们只售出数百条牛仔裤，现在的变化太令人感叹了。

你可能会说真正的金子并没有埋在山里，而是暗藏在牛仔裤里。

## 第二部分 对待变化

为了生存，也为了避免我们称之为“未来冲击”的形势，每个人都必须拥有比过去更无限的适应性和能力。

——阿尔文·托夫勒

《未来冲击》

# 7 重新定位：定位所在

这是检验商业人士头脑的时刻。

阿尔文·托夫勒曾写过一本著名的书《未来冲击》。书的主旨是，持续加速发展的变化会给人们带来冲击性的影响。

时间证明了他的预言的准确性。但是他没有提到快速的变化对企业的影响。这种影响也是具有破坏性的。

美国一些最大、最成功的公司都曾遭到变化的挑战，甚至被变化打败。例如通用汽车公司、IBM 公司、西尔斯公司、西屋电气公司、数字设备公司、王安电脑公司，以及柯达公司等等不胜枚举。

## 看不到变化

公司倘若失去市场方向，很快就会遭到报应。今天，丧失市场定位的危险尤为严重。下面是其中四条主要的原因：

- 1、技术的快速发展。
- 2、消费都态度快速的、不可预料的改变。
- 3、全球经济的竞争加剧。
- 4、美国公司内部产品拓展管理人员竞争的加剧（员工的竞争对公司发展有利）。

现在更应注重“重新定位”，而不是“定位”（1994 年，“重新定位”这个词在美国商业刊物上出现了 5, 155 次）。

## 通用汽车公司的悲哀史

我们来看一下通用汽车公司的困境。1921 年，小阿尔弗雷德·P·斯隆就任后发现七种汽车品牌都在中档市场进行竞争。这些车平均售价在 1, 200 美元左右。他非常明智地取消了其中两种品牌，把剩下的品牌重新定位在不同的价位：

雪佛莱.....	\$450-\$600
旁蒂克.....	\$600-\$900
奥兹莫比尔.....	\$900-\$1, 200
凯迪拉克.....	\$1, 700-\$2, 500

他获得了巨大的成功，多年来这五种品牌使通用汽车公司的市场份额增加到近 50%。

然而，通用汽车公司不能永远靠阿尔弗雷德支撑下去。阿尔弗雷德死后，那些会计师们进行了接管。没有了阿尔弗雷德，那五种品牌又重新涌入了中档市场

每种品牌都丧失了焦点或定位。

他们以各种方式又回到了1921年前的模式。现在它们的市场价位如下：

斯特恩·····	\$9,995-\$12,895
雪佛莱·····	\$7,295-\$67,543
旁蒂克·····	\$9,904-\$26,479
奥兹莫比尔·····	\$13,510-\$31,370
别克·····	\$13,734-\$31,864
凯迪拉克·····	\$32,990-\$45,330

除了斯特恩和凯迪拉克，其余的都是中档价位，企图迎合每个人的各种口味。

通用汽车公司使所有的高价位车售价相似，还企图使这些车的外形也相似（一个不错的省钱的主意）。通用汽车公司近十年来丧失了11%的市场份额，这就毫不奇怪了。也难怪董事会开始反抗，撤掉了最高管理层。

通用汽车公司下一步该怎么办？它应该对所有的品牌进行重新定位。（通用汽车公司需要斯隆先生，他现在在哪儿呢？）

当此书将要出版时，出现了一位新的营销能手，容·泽瑞拉，他任职通用汽车公司后，开始重新审视这些品牌。他将面临公司内部的上述政策，他最好能随时保持警惕。

## 回到起点

在几乎所有商业刊物上，你都能找到某某公司“回到起点”的字样。西尔斯公司剥离了奥斯达特保险公司（Allstate Insurance Company），出售了西尔斯塔（Sears Tower），分散了所有的财政服务附属机构，还关闭了产品目录操作。结果，1994年零售额比1993年增加了30%。

施乐公司曾一度定位于普通纸复印机。后来它决定推出计算机，却遭到了毁灭性的打击。现在，施乐公司重新定位于“文档公司”。

米德公司（Mead Corporation）放弃已经很成功的Lexis/Nexis业务，把公司重新定位于纸类生产商。

魁克公司、通用制造公司（General Mills）和宝洁公司又把精力集中到它们的核心品牌上。万宝路（Marlboro）牌香烟又回到了真正的万宝路世界（它已经意识到，真正的牛仔不会抽带有薄荷醇或介质的香烟）。

柯达公司重新定位于胶片，廉价甩卖库存的大量非摄像产品。

许多这样的公司遇到的问题并不在于他们的计划书，而在于他们的潜在顾客。消费者希望公司能在狭窄的领域里生产专一产品，特别是在公司已经开拓出自己的市场，并受到消费者的认可的时候。同样，公司一旦进行产品线延伸，消费者就会产生疑心。

通常，消费者的疑心都是有道理的，因为各种新产品很少能像最初的老产品一样优秀，因为老产品经过多年的打磨已经很完美了。产品线的延伸不仅浪费了金钱，还使原有产品的市场占有率下降。幸运的是，施乐公司有足够的财政和管理资源，能够纠正它的错误。它以巨大的代价回到起点，重新定位于普通纸复印机，并成功地赢回了市场份额。

## 避免损失惨重

各家公司不应该总是为产品线的延伸付出代价。它们应该接触市场，拥有重新定位的勇气，以免使公司的产品、形象和收入受到惨重的打击。

重新定位仅仅是集中到一个观念，甚至是一个词上，而这个观念或词应该能够使消费者在头脑中形成关于公司的概念。如果顾客头脑里对某品牌形成了鲜明的印象，此公司就拥有了巨大的优势。使某一种成功的观念被一个大型群体所接受，以及把共用一种商标名的 50 种产品或服务观念推销给 50 个不同群体，二者相比前者更有效。

我们再来看一下两家日本汽车制造商的尝试和经历的磨难。五十铃（Isuzu）汽车公司曾丧失了焦点，如果 1992 年亏损超过 4 亿美元。后来，他们鼓足勇气重新定位。现在，他们赢利丰厚，产品供不应求（见第 16 章）。

富士（Subaru）汽车公司的做法正好相反。他们被“人云亦云”的精神影响把焦点从粗犷的四轮驱动车转移开，开发了一系列新产品。他们甚至在广告中称“汽车就是汽车”。从此，富士就陷入了痛苦的挣扎。

为了避免同样的错误，公司必须经常对顾客做调查，向顾客提出问题，让顾客说出他们对公司产品或服务的看法。如果顾客同公司的看法不一致，公司就遇到麻烦了。

曾有调查让消费者说出对富豪汽车（Volvo）的印象，他们的回答是“安全性”。这也是富豪汽车管理层的想法。富豪汽车第一个提供了侧面气囊这个新的安全特征，巩固了它的安全观念。可是，消费者头脑中却很难描述出雪佛莱汽车的特征。

## 思路放窄，不要胡思乱想

要随时注意技术和产品的革新。预测未来市场的最佳方法是观察小公司。IBM 公司应该在 20 世纪 80 年代早期注意苹果公司和坦地公司（Tandy）的举动。假如当初它这样做了，就会明白个人计算机很快就会占据计算机市场的大量份额。

公司管理人员不能分散公司的焦点。通常总是最有创造力的人喜欢胡思乱想考虑新产品，或对现有产品进行新的改选。但是，这些想法必须同消费者的观念和公司的成功记录保持一致，否则肯定会使公司丧失焦点和在顾客头脑中的位置。富豪汽车公司要生产跑车并不难，可那样会在瞬间把它“安全性”的焦点打散。

## 市场变化之时

消费者的态度发生变化时，或者技术的发展使现有产品落后时，或者产品偏离了消费者头脑中稳固观念时，公司必须进行重新定位。

美国人对红肉态度的改变就是个例子。1986 年，牛肉的消费量为每人 74 磅，

到 1990 年下降到每人 64 磅。

同一时期，鸡肉的消费量从每人 44 磅上升到 49 磅。

猪肉生产商注意到了美国人态度的变化，于是把猪肉重新定位在“另一种白肉”（如果你打不赢对方，就加入他们）。

现在，计算机市场的“专利”软件转向“开放”软件。IBM 公司曾以专利软件赢得名声和金钱，但它现在必须重新定位，以迎合消费者态度的变化。可 IBM 恰恰没有这样做，它推出了“专利”OS/2 软件，对抗微软的“开放”视窗软件。

公司要做出一个决策非常困难，但是如果不在合适的时间做出正确的决策，公司将来会蒙受巨大的损失。

在今天充满竞争的市场中，公司不仅要紧跟时代步伐，还要对自己的竞争对手有充分的了解。在即将迈入新世纪之时，公司管理人员必须勇气十足，能够做出像施乐、富豪、莲花这些公司所做的决策。否则的话，公司就会自食恶果。

以下章节中的案能够帮助你更好地了解重新定位的过程及其方法。

## 8 软件公司的重新定位

市场越来越成熟，技术也在不断更新，有时公司必须寻找新的焦点，以更好地适应未来的变化。

市场营销中，最巧妙的战略之一是改变中档市场的焦点，但你必须周密安排你的时间和资源。首先，你必须精心地平衡你的内部资源，然后逐步减少原有产品的资源，因为你要把资源用于支援将来的产品。最后是实质性的工作，要对付那些认为未来岌岌可危的内部人员。

在这方面，莲花发展公司（Lotus Development Corporation）是个最好的例子。这家公司把电子制表软件带到了世界各地。

### 发展的危机感

高科技正在全世界范围内迅速发展，电子制表软件在 80 年代中期出现了新一轮竞争，电子制表软件的利润也在紧缩。波兰德公司（Borland）带着优质的产品和挑衅的价位加入了这场战斗。如果那还不算糟的话，800 磅重的“软件巨兽”微软公司也带来了新的操作系统，名为“Windows”，而后又围绕这个新的操作系统精心设计了 Excel 制表软件。

尘埃一俟落定，Excel 成为最受欢迎的电子制表软件，这就是电子制表软件战场的堑壕战。莲花公司，你应该考虑前进了，换成我们爱说的话，你应该转移战场了。

### 早期努力

从电子制表软件转移，头一个步骤就是收购其他类型的软件，比如文字编辑和制图软件。但是，莲花公司面临两个问题。首先是其他产品早就占据了这些软件阵地，另外，莲花公司还采取了一些不准确的名称。

莲花公司管理层认为，公司名应该是“莲花”，而商标名应该用序列号“1-2-3”。他们就用这个模式继续给产品命名。

于是，莲花就成为拥有众多商标名的公司，比如 Improv、Ami Pro、Freelance、Notes 和 Symphony（还有“1-2-3”序列）。

莲花公司内部对此有明确的观念，可是，真正的问题在于消费者的头脑里是否也有了明确的观念。



## 所需：强有力的名称

实际上，在消费者的头脑中，莲花公司没有像 IBM 或微软那样强有力的公司名。

莲花公司真正拥有的是强有力的商标名，即莲花序列 1-2-3。

其中的原因很实际，也很简单。在人们的大脑中，数字不能单独存在。人们不会用数字思考问题，而是用词汇思考。“500SL”、“914”和“1-2-3”如果想在脑子里留下印象，就必须同一个名称相连。数字需要名称帮助记忆。你可以把产品命名为“奔驰 500SL”、“施乐 914”或“莲花 1-2-3”。

当然了，你可以把数字作为产品的别名，但只有在名称深入人心而使数字也进入大脑的情况下才能实现。

莲花公司并没有把数字和名称孤立开来，它确实做出了努力，使数字同名称相联系。

莲花公司的广告仍在强调“莲花电子制表软件系列”，继续把“莲花”同“电子制表”一起放进人的脑子里。

然而，假如莲花公司想跳出 1-2-3 序列的圈子，必须在广告的底部写上一个不同的公司名。

我们建议它使用它真正的名称：莲花发展公司。这个名字听上去能马上给人留下深刻的印象。这个名称还意味着，除了电子制表软件外，公司也开发其他类型的产品。

## 所需：新观念

除了上述策略，莲蓊公司应该聚焦于哪种新的强大观念上呢？是更好的软件吗？

通过访问莲花公司在剑桥的办公室，我们收集了一些资料。在翻阅这些资料时，我们在《商业周刊》上发现了一篇很有意思的文意。文中提到软件的变化过程以及计算机网络的发展，并批出其结果是莲花发展公司等公司的新产品层出不穷。

这篇文章认为未来属于个人计算机网络，并称这将是新一轮的竞争。据报道莲花公司的 Notes 软件成为这个新阵地的领先者。

文章中还提到了一个词，我们认为这个词可以作为莲花公司的下一个“电子制表软件”。

这个词，或者说观念，是“组件”。“组件”的意思是网络应用软件（多组计算机）。

我们认为，莲花公司是否可以抓住这个观念，把它变成自己独有的，就像他们抢先占领电子制表软件一样，而莲花公司有这方面的资格。他们的 Notes 软件被《商业周刊》列为第一个成功的组件。既然已经有了领先的技术，莲花公司就有足够的精力抢先占据“组件”观念的阵地。

如果其他公司对 Notes 软件不熟悉，开发起来就很困难，需要用 15 年的时

间。这个软件的主要特征是拥有“复制”任何输入网络的信息的能力。如果一个文件在某一处被更改，则在每一处都会被更改。相信我，这不是一件容易的事。你可以去问问微软，它已经花费了多年的时间复制这个程序。

## 同观念相联系

在重新定位的过程中，如果你在传达信息时一开始就同人们头脑中已经存在的信息相联系，就会得到很好的效果（可以说是在大脑中走捷径）。

既然“电子制表软件”在人们的头脑中代表的是莲花公司，我们就把它作为重新定位的自然起始点。重新定位的信息要传达给消费者和顾客，必须简洁直接如下所述：

莲花发展公司

第一个电子制表软件

现在是组件

绝不是矫揉造作。只是实话实说而已。

## 参与竞争

组件确实已经成为莲花发展公司的焦点所在，公司首席执行官吉姆·曼兹已经开始构建和支持 Notes 组件的工作。

1990 年，这个软件的消费者只有 70 人。1991 年，为 400 人，1992 年，有 1,400 人注册。1993 年，为 3,200 人。到 1994 年，有 5,000 个机构在使用 Notes 软件。

现在有 700 万台计算机使用组件，以加强公司的一致性。

更令人惊叹的是，一个机构里配置这个软件所需的时间在迅速减少。1991 年，需要 19 个月左右。到了 1994 年，所需时间还不到 3 个月。

为了加速开发过程，莲花公司同 8,000 个合作者签约，现在这些合作者正在为全世界的公司安装和调试 Notes 软件。

但是，不要让上述这些数字迷惑了你的眼睛，让你以为这项工作很容易。

## 内部争斗

莲花公司现在的市场定位要归于其首席执行官吉姆·曼兹的艰苦努力。

在谈到为改变焦点所做出的努力时，他称其为“残酷的过程”。下面就是他的原话：

电子制表软件曾是莲花公司的中心。它曾一度拥有我们 70% 的营业额，可以说是我们的支柱产品。然而微软和 Windows 软件却使我们的未来困境重重。

在 90 年代早期，我感动 Notes 软件是我们未来最好的发展方向。不幸的是，公司里并不是每个人都这么想。许多人只是想改进电子制表软件。在那一段困难

时期，有 12 位副总裁先后离开了公司。他们看不到我所看到的未来。

所有这些情况以及对这项产品正在进行的投资，我们的董事会都注意到了。要想把他们说服到 Notes 软件这条船上来，需要不停地给他们讲道理，让他们看到前景，还要建立公司内部和外部的联系。董事会一旦失去了对未来的憧憬，问题就麻烦了。

幸运的是，Notes 的销售量在不断上升，公司里对这项接近 5 亿美元的投资越来越有信心了。

我说的不错吧，重新定位并不是一件容易或者便宜的事。但是，就像《财富》杂志报道：“莲花发展公司控制着组件生意，它的产品‘莲花 Notes’作为计算机网络的应用软件正在迅速领先，正如‘莲花 1-2-3’作为个人计算机的配置软件的情况一样。”

看起来，吉姆·曼兹的想法正在实现。在本书出版之际，IBM 公司同意付给莲花发展公司 35 亿美元。这个“蓝色巨人”必须承认组件是了不起的胜利者。

经验

莲花公司的经历清楚地表明，公司重新定位的过程需要 CEO 的情感支付。只有 CEO 能保持观念的完整，只有 CEO 能解决出现的纷争，只有 CEO 能在恶果出现之前防止董事会偏离原定战略。

## 9 冰淇淋公司的重新定位

时间在飞速流逝，竞争也在无情地加剧。一家叫做卡弗（Carvel）的冰淇淋制品公司受到的时间和竞争的冲击比其他公司都要严重。我们首先讲讲这个公司的历史。

1936 年，一位叫做汤姆·卡弗的冷藏专家开始涉足软冰淇淋生意。首创当然很重要，但是你必须对你的首创性进行发展。你必须在竞争加剧之前（将生意）扩展到全国各地。

后来发现，这种产品的更好的名称应该是新鲜冰淇淋，而不是软冰淇淋（就像新鲜桔汁、新鲜火腿等等）。

就算在 60 年后的今天，人们对此还是会弄错。许多人认为软冰淇淋是另外一种冰淇淋，而不是冷冻前的新鲜冰淇淋。

### 竞争者的加入

1944 年，“乳品皇后”（Dairy Queen）公司登上历史舞台，软冰淇淋业的竞争从此开始。竞争并不是坏事，一家、两家或三家竞争者的加入通常会提高产品的信誉，扩大市场，而不会破坏首创者的利益。不管怎么样，领先者必须得有追随者。

20 世纪 50 年代，有更多的竞争者加入，比如塔斯特冷冻公司或索芙提公司等等。现在，软冰淇淋战争正在紧张进行之中。四家竞争者比两家或三家竞争者的形势严峻得多。卡弗公司到了巩固公司地位的时候了。

汤姆·卡弗在 20 世纪 50 年代推出了特许经营，这项策略非常明智，是一种扩大自己地盘的好方法。其实他在 10 年前或更早的时候就应该这样做，那时他还有一块开阔地带。

一轮竞争结束后，“乳品皇后”成了软冰淇淋的全国第一品牌。卡弗公司的领先者地位被取代。

汤姆也许很伤心，但他并没有气馁。

### 转向冰淇淋蛋糕

卡弗公司开始进行产品线延伸，除了软冰淇淋，还生产硬冰淇淋、冰淇淋蛋糕、花饰冰淇淋和冷冻酸奶。不幸的是，这些产品并没有有起什么大的作用，因为所有冰淇淋种类都有了新的竞争。比如哈根达斯（Häagen Dazs）的高级冰淇淋，巴斯金-罗宾斯（Baskin-Robbins）的多种口味，本-杰尔（Ben & Jerry）的奶油冰淇淋，还有最近 TCBY（The Country's Best Yogurt）的冷

冻酸奶。

除了竞争带来的问题，卡弗公司还面临着一个更大问题的威胁。

## 失去焦点

卡弗公司的特许经营失去了焦点，特许经营部开始各走各的路，其中一家还称自己为“冰淇淋超市”。企图迎合所有人的口味永远都不是好策略。今天的市场营销战争的胜利属于那些高度集中的专一产品。

很显然，卡弗公司需要重新定位。卡弗公司应该像其他人一样，回到软冰淇淋的起点吗？我们在探讨的过程中发现，它好像无法回到起点。

原因在于冷冻酸奶的问世使软冰淇淋的观念丧失了焦点。人们越来越认为“冷浆酸奶”是一种诱人的低热量食品，并把它作为软冰淇淋的替代品。

TCBY 以及其他公司的成功就颇为戏剧化地证明了这一点。

## 大家都在生产冷冻酸奶

甚至连高级冰淇淋的长期领导者都加入了冷冻酸奶产品的行列。有些冰淇淋店营业额的 40% 都来自冷冻酸奶。

大家纷纷跳上了冷冻酸奶的“乐队花车”。

巴斯金-罗宾斯把名称从“巴斯金-罗宾斯冰淇淋”改成“巴斯金-罗宾斯冰淇淋和冷冻酸奶”。同时，卡弗冰淇淋店大肆宣传他们的“Lo-Yo”，这是他们自己生产的冷冻酸奶。

冷冻酸奶正在逐渐取代软冰淇淋，就像阿德维尔（Advil）慢慢取代朴热息痛（Tylenol）一样。

正如我们所见，冷冻酸奶是卡弗公司无法回到软冰淇淋起点的主要原因。卡弗公司需要一个重新定位的战略，此战略必须建立在有发展前景的新观念上。

## 卡弗在人们头脑中的形象

我们查阅了一下卡弗做过的调查，想看看卡弗在公众头脑中的形象如何。

被调查者说，卡弗让他们想起他们的童年，让他们回忆起自己的孩提时代。另外，卡弗还被认为在业内拥有很长的历史。

不幸的是，所有这些怀旧情绪只是让卡弗显得“过时”了。

卡弗还被看做具有“软和新鲜”的特点。被调查者说卡弗是一台软冰淇淋机器。你可以看到工人们制作冰淇淋，店里每天都有新鲜的冰淇淋。

但是，正如我们所说，在冷冻酸奶时代，把焦点集中于“软”没有多大成效。

卡弗还被认为“物有所值”。一些被调查者说卡弗的价位最低，钱花得很值得，而且价钱方面还有很多优惠。

物有所值当然是一个很好的观念，特别是在经济不景气的时代。塔克—贝尔（Taco Bell）也因此成为现在最大的连锁经营店。

但是，仅仅物有所值还不够。塔克—贝尔就被广泛认为是墨西哥风味食品的领先者。

## 新定位的出现

卡弗在人们头脑中的形象还有“冰淇淋蛋糕和花饰冰淇淋”。被调查者对公司生产多种花饰的冰淇淋这一点评价很高。另外还有当天的新鲜冰淇淋，还能把冰淇淋和冷冻酸奶打包带回家。

下文是对竞争情况的调查，结果显示，上述情况完全可以成为新焦点。

调查要求人们说出哪家公司每天提供的都是新鲜的冰淇淋蛋糕。结果卡弗公司远远领先于其他竞争者，64%的人说的是卡弗公司，40%的人认为是巴斯金—罗宾斯，31%的人说是哈根达斯，还有31%的人说是TCBY公司。

基于此调查结果，我们提出了重新定位建议，认为卡弗公司应该把焦点从“软”转移到“冰淇淋蛋糕”，使顾客形成“卡弗冰淇淋蛋糕店”的观念。

有趣的是，这个主意并不是我们想出来的，而是西尔·索斯诺斯基向我们建议的，他是卡弗公司的销售经理。我们立刻就喜欢上了这个建议。我们认为把焦点集中在“蛋糕”上能够很容易在公众的头脑中留下印象，并使卡弗品牌形成强有力的观念。然而，这个主要既带来好消息，也带来坏消息。

坏消息是，实施“蛋糕”战略需要对卡弗的众多店铺进行大规模改造。卡弗店面要看上去更像蛋糕店，而不是冰淇淋店。

好消息是，以“蛋糕”为焦点会消除掉人们认为卡弗“过时”的观念。卡弗在构建更有力的经过改进的新观念的过程中，就能清除掉人们对它的负面观念了。

改变焦点的另外一个好处是，蛋糕会比软冰淇淋更让公众感觉卡弗“物有所值”。一份软冰淇淋卷并不贵，而蛋糕的价格则是另外一回事。价格在这里确实有所不同。

## 建立冰淇淋蛋糕店

卡弗迅速开始在东海岸实施重新定位战略。卡弗的老店名被撤掉，新的“冰淇淋蛋糕店”字样取而代之。但是，仅仅把店名替换掉并不能保证重新定位胜利结束。

首先，卡弗面临营业额的问题。重新定位后，所有店铺的蛋糕和花饰冰淇淋的销售都能保证很乐观吗？它们的营业额是否能够支付卡弗用于打开冰淇淋蛋糕市场所需的广告费？

好像不能。

那么，卡弗能不能多开一些冰淇淋蛋糕店呢？并不是哪条街道上都有卡弗冰淇淋蛋糕店。在这个竞争激烈的世界上，人们看不到你就会把你忘掉。

这种方法也不太可能实现，特别是冰淇淋店都处在衰落中。今天，一半以上的冰淇淋都转移到超市里销售了。

## 去超市

这种趋势使卡弗开始像安塔曼（Entenmann's）那样的大规模蛋糕店一样思考问题了。

卡弗在超市里竖起“冰淇淋蛋糕店”的牌子，开始大范围扩大冰淇淋蛋糕和花饰冰淇淋的销售范围。今天，卡弗向 1,500 家超市供应它的产品，卡弗店成了冰淇淋蛋糕批发商。

这证明了很重要的一点，重新思考常常伴随着重新定位。通常你不能故伎重演，你必须愿意对公司进行改变，以更好地适应新的定位。

## 尚未解决的大问题

卡弗的调查显示，人们对卡弗产品的观念中，首当其冲的是用于特殊场合的蛋糕。大多数人认为冰淇淋蛋糕只用于过生日和母亲节。

既然这样的场合一年才有一次，冰淇淋蛋糕在超市不会畅销。这表示，卡弗蛋糕必须重新定位于每日食用蛋糕，这跟安塔曼等蛋糕店不同。至今我还没有发现每日食用的蛋糕的战略有什么不妥。

这也显示出重新定位的另外一方面。一次新的定位通常会竖立一个新的敌人过去是软冰淇淋和硬冰淇淋的较量，现在变成“冰淇淋蛋糕店”后，成了冰淇淋蛋糕和普通蛋糕的较量。

我们的建议是，仔细研究每日食用的普通蛋糕和卡弗蛋糕的异同点。

比如，普通蛋糕中含有更多的卡路里、脂肪和钠，而这些不利于健康的原料在卡弗蛋糕中的含量应该更少，除此之外，卡弗蛋糕中还应该含有更多的钙、维生素 A 和维生素 B。

减少不利于健康的原料，增加对健康有利的原料，家长们肯定愿意给孩子们买这样的蛋糕。

但是，不管卡弗选择了哪种战略，他们在新一轮竞争中的表现在很大程度上决定了重新定位后的卡弗的未来。

经验

市场改变时，应该选择的新方向很多时候就在你的眼皮底下，可是你却看不到它。因为它总是被看做你的生产的一部分，而实际上它不仅是你的生意的一部分，还是你未来的发展方向。别再出新了，就从你认为理所当然的东西下手。对卡弗公司来说，答案显而易见：让他们吃蛋糕！

# 10 会计师事务所的重新定位

就连沉稳保守的会计师事务所也不能避免变化的侵袭。多年来，会计师事务所中的“八大”（The Big Eight）一直在稳稳当当地工作、收费。据说他们属于古板的男士俱乐部，那里禁止真正的竞争。

直到有一天，美国不再是世界的经济中心了，欧洲大陆和亚洲成为全球经济的强大力量。

转瞬之间，“八大”的客户面临越来越激烈的竞争，他们必须提高竞争力，降低会计师事务所的服务费用。这就意味着，会计师事务所必须在客户服务方面做出改变，而这些改变通常都是不可预测的。

## 首家巨型联合企业

见到上述情况，美国毕马威会计师事务所（KPMG Peat Marwick）总裁拉里·霍纳决定建立一个国际会计师事务所网络，以适应新世界的要求。

因此他花了大约6年的时间乘飞机穿梭往返于世界各地。最终，他建立了毕马威网络（KPMG），总共包括134个国家中837个城市的1,100个办公室。

由于长年累月地吃飞机上的食品，他已经感到厌烦了。他把接力棒交给了乔恩·玛当纳，此人的任务是对这个网络进行处理。

乔恩说：“我知道我们不能坐在电话机旁守株待兔，我们必须发展一些新的业务，确立新的定位，成功迈向新世纪。”

乔恩需要的是重新定位。

## 头脑中的观念

我们开始审视这个问题时发现，要找出顾客头脑中的问题很困难。

“六大”是问题所在。毕马威会计师事务所在营销方面出的问题在于，它同其它五家会计师事务所被归在一起（合并之前曾是“八大”）。

更糟的是，调查表明毕马威并没有处在首位。你可以看一下消费者对此做出的评定，毕马威被称为“软弱的中部”（这在《先锋导报》中有报道，这是一则简讯，内容是让财务主管对各家公司进行投票）。

安达信（Arthur Andersen）	7.2
普华（Price Waterhouse）	6.9
安永（Ernst & Young）	6.5
毕马威（KPMG Peat Marwick）	6.4
永道（Coopers & Lybrand）	6.4



德勤 (Deloitte & Touche) .....6.2

“六大”是相互匹敌的，现在看起来其中几家比另外几家更相互匹敌了。如果会计领域有领先者的话，那就是安达信了，此公司被认为是美国最大的会计师事务所。

另外，普华会计师事务所也在人们头目中占有一席之地。它被财务主管们认为是“蓝筹股”公司，因为它为美国一些最大的公司进行审计。当然，公众对它的感觉更像是奥斯卡颁奖，把投票情况都记录下来。（“现在，请打开信封...”）

为了逆转低知名度和不良评估，其他几家会计师事务所开始实施昂贵的广告计划。

比如，永道会计师事务所曾花费数百万美元，做了一个“超级木球”的广告，宣传主题是“不仅要知道，还要知道方法”。“知道”和“方法”之间有关系吗？没什么关系。

德勤会计师事务所的广告主题是“我们倾听，我们付出”。听上去像是达美乐比萨饼店的广告。

所有这些都是口号而已，并不是具有特色的观念。

## 不同的观念

我们决定从另外一个角度看待这样的竞争形势。毕马威可以把战场转移到它的优势所在地。

在顾客的头脑中，毕马威会计师事务所处在第三位，紧随安达信和普华。

下面我们从其他领域找来一个例子，这个例子的营销形势同会计师事务所相似，我们想以此说明怎样实施转移阵地的战略。

这个例子来自航空运输行业，这个行业一直被联邦快递公司和联合快递公司（United Parcel）这两家国内空运公司所控制。

后来，敦豪速递公司（DHL）也加入了竞争行列。它并没有声称自己比联邦快递公司和联合快递公司优秀，它说的是：“我们是世界范围的空运专家，我们的竞争都却不是。”

毕马威公司的形势同敦豪公司一模一样。它也许不是国内市场的领先者，但却是全世界最大的会计师事务所。你也许很吃惊吧。我们也很吃惊，因为我们在它的材料中发现了一份清单，上面列着 1992 年“六大”会计师事务所在世界范围内的营业额：

毕马威.....	\$62 亿
安永.....	\$57 亿
安达信.....	\$56 亿
永道.....	\$53 亿
德勤.....	\$48 亿
普华.....	\$38 亿

## 全球领先者

实际上，毕马威一直认为他们的强势是世界性的，只是没有用语言明确地表达出来。

事实上，他们在公司的“资质声明”中一直就把“全球”作为着眼点。他们对外发行的企业内部刊物就叫做《世界》。

因此，很明显，他们的重新定位战略应该是从“六大”中脱身，定位于“全球领先者”。

他们的领先地位包括两方面：他们在全球规模和全球业务方面都是领先者。

有意思的是，他们全球领先者的地位会让人们疑惑，为什么他们不是美国的领先者呢？（“为什么美国国内的领先者是安达信？因为我们的业务是全球性。”）

另外，毕马威从美国国内会计师事务所转变为全球性的会计师事务所，客户头脑中也就有了一个简单实际的原因（全球业务经验）。

这个原因是个强有力的武器，因为经济本身越来越全球化了。

我们以出口商品为例。1993年1月18日，《华尔街日报》头版的大字标题是：“许多美国公司强烈要求增加出口业务，不管经济是否衰退”。具体内容是：

对美国来说，出口比以往任何时候都更加重要。在过去的6年里，出口贸易总额翻了一番，去看接近了4,500亿美元，现在在美国工业产量中占据20%的比重。

我们希望毕马威利用经济全球化的趋势，打出下面的广告：

“如果你的业务遍及全球，你需要的是全球性的会计师事务所。”

## 新的服务项目

这种战略需要会计师事务所向业务全球化的公司提供新的服务项目。比如对竞争对手产品的检测（以确定赶超的基本标准）、私有化、国际税务、ISO-9000认证和调拨定价。

仅仅宣布你的公司有了新的定位是远远不够的，你必须提供新产品和新的服务项目来证明这一点。

你一旦宣称公司处于领先者地位，人们就会下意识地想“证明给我们看”。全球营业额清单当然就是一种证据。但是，如果你能推出新的有趣的全球服务项目，就能巩固人们头脑中的观念，使“全球领先者”的观念更加明晰。

## 向 6,000 个合伙公司进行宣传

对合伙公司进行重新定位非常困难。有许多人都认为他们有投票权。

看到这种情况，乔恩·玛当纳进行了一系列的巡回演说，把他的想法带到全国各地。如他所见，内部宣传比外部宣传困难得多。他说：“我面临的最大的挑

战是改变合伙公司的观念，他们二三十年来一成不变。”

公司开始实施一个公共关系项目，把乔恩·玛当纳定位于全球业务的代言人。新闻单位、商业媒体和会计业出版商都对他进行采访。

关于这个新项目的一系列内部备忘录定期被发放给合伙企业和企业员工。

公司的可视新闻季刊《洞察力》举例说明公司人员怎样为全球领先者的观念做出榜样。公司的全体员工月刊也登载许多例子，支持重新定位战略。

各种通讯工具也被用于传达员工所需要的“全球领先者”的信息，还包括一份问答卷，帮助员工对付客户可能提出的问题。

1993年秋季，在美国举行了合伙公司年会，主题就是“全球领先者”。他们围绕主题进行了一系列宣讲，内容包括全球经济对商业（罗伯特·赖希）和政府（弗农·乔丹）的影响。另外还进行了小组讨论，谈论关于美国和国际上毕马威的一些合伙公司的国际化观念。会议还采取了按键表决形式，奥兰多Marriott世界中心到处挂满了证明其全球领先地位的条幅。

## 全球商业杂志

最后，公司还发行了一份全球商业杂志，叫做《世界商业》。它针对学术界和企业的五位最高层管理人员，以及政府高级官员（城市、州、联邦和国际级别）。

它的目标是把这份杂志作为一种公共关系营销工具，以支持公司在商业咨询服务方面的全球领先者地位。它的内容只关注全球经济（没有战争、饥荒和政治），在这方面它是独一无二的。它的读者群也独具特色，包括世界各个机构的150,000个以上的最高层管理人员。它还在毕马威网络内部发行，直接邮购达20,000份左右，总发行量现在达到200,000份。公司希望这个数字在1995年接近3000,000份。

### 经验

有时，你在进行外部宣传之前，不得不先进行内部宣传。合伙公司都独具特色，任何进行重新定位的公司都应该策划一个主要的内部项目，使每个人都朝同一个方向前进。

在这方面，毕马威会计师事务所做得非常好。

## 11 政治候选人的重新定位

报有的政治活动都包括传达观念、形象设计和定位。

政治顾问都在民为定位方面的专家，他们以此为生。政治活动总是意味着没完没了的投票，花费大量的金钱和时间用于占据人们的头脑，在这方面其他领域无法与之匹敌。

这种情况在 20 世纪 80 年代后期开始加剧。实际上，1988 年布什和杜卡基斯的总统竞选之战可能是第一次由候选人的宣传力度决定胜负的竞选战役，也肯定不会是最后一次。

《纽约时报》的专栏作家安东尼·刘易斯说道：“布什先生在胜利宣言中感谢了许多人，却不感谢他的广告人罗杰·艾里斯，这样做未免太小气了。”

将来，总统竞选可能会成为媒体宣传之战，还会成为负面广告之战。1988 年波士顿·哈勃和威利·霍顿为布什的竞选所做的广告注定要被政治史湮没，还有 1964 年林顿·约翰逊的反戈德华特的“一流”广告（年轻读者也许不知道，这个广告把戈德华特先生重新定位成能把整个世界都炸掉的好斗的冷战都）。

### 给你的竞争对手重新定位

1988 年对美国康涅狄格州参议员罗尼尔·威克来说也困难重重。那看，他参加参议员第四次连任竞选。他的民主党竞争对手，康涅狄格州的检察总长乔恩·雷伯曼，面临许多政治评论家所描述的“没有希望的艰苦战斗”。然则后来发生的事不仅令人惊讶，还可以成为重新定位的经典教材。

罗尼尔·威克在参议员任职期间，被认为是政治独立派，因为他在政见和行为上都极具独立性。他常常挑战最高权威，也不管会对自己产生什么后果。他在尼克松的水门事件听证会上反对尼克松政府。他还对抗罗纳德·里根总统的政策，甚至对抗杰西·汉尔姆斯。

他的竞选口号是“一切为你”，这个口号把他定位在政治独立派，偷看一直持续到 1988 年。他喜欢痛快地战斗。

1988 年秋，乔恩·雷伯曼加入竞选行列。当时的形势对雷伯曼不利，但他采取了一种精明的宣传策略，把罗尼尔·威克重新定位成脱离康涅狄格州主流的独立派，说他很自私，除了把权力用于自己的私利以外，别无作为。

他举例指出威克从较远的地区收取非法酬金，而对华盛顿的重要政务置之不理。他还指出，威克把重点放在对康涅狄格州选民不重要的事情上，比如同古巴的外交关系。

雷伯曼很聪明，他利用了威克“一切为你”的口号，把威克重新定位成自私自利的人，相当于把口号变成了“一切为罗尼尔”。简言之，雷伯曼攻击了威克“独立派”观念的薄弱环节，强调了这个观念的高傲和不近人情的姿态。

最后罗尼尔·威克竞选失败，虽然二人所得选票数组相差不大（10,000 张

选票）。

## 给你自己重新定位

虽然竞选失败，但罗尼尔·威克并没有终止他的政治生涯。1990年3月，他在汤姆·达莫和“定位专家”彼得·葛德的帮助下，发起了竞选康涅狄格州州长的战役。在这个历史性的战役中，威克利用了他几十年来在选举人头脑中特立独行的形象，成功地把自己从共和党人重新定位成无党派人士。

威克利用了一个叫做“康涅狄格党”的新政党的形象，再加上对顽固的党派政治的强烈的语言攻击，对自己进行了成功的重新定位。最后，他竞选成功，成为康涅狄格州第一位无党派州长。这种情况136年来首次发生。

1992年，乔治·布什自己的重新定位失败。他一直不肯改变自己的定位，可是选民的态度在发生变化。美国需要的是变化，需要结束经济停滞的局面。美国人对当时的经济也不太满意。

克林顿就把自己定位成能够对华盛顿做出变革的新一代领导人。

## 为乔治·布什重新定位

布什先生应该怎样进行重新定位呢？我们必须从观念着手。

首先，他应该从公众头脑中对他“世界领导人”的肯定着手。外交政策恰好也是克林顿先生最薄弱的环节（他曾担任阿肯色州州长，但这个职位无法给他外交经验）。

然后，布什先生应该强调世界局势的重要性，指出世界局势对经济和国内就业情况产生了多大的影响。冷战结束后，经济出现全球化新趋势。一些新兴国家几乎以月增长的速度成为工业强国（对一个国家来说，赢得市场比赢得战争更重要。看看日本你就相信了）。

因此，要有一个具有广泛的外交经验，并同世界其他领导人有密切个人关系的人来帮助美国度过经济困境。

然则这些还不够。

## 推出改进后的总统职位新观念

我们可以把布什总统比成一个公司，他的竞选观念就好比公司推出的产品，要吸引人们的注意力。他需要的是经过改进的新战略。这个战略要以“变化”为中心。

他应该把他最有价值的资产，詹姆士·贝克，用于他的产品中。换句话说，布什应该让詹姆士·贝克做他的副总统（这样就能解决不称职的奎尔的问题了）（译者注：詹姆斯·丹佛斯·奎尔，在乔治·布什任期内担任美国副总统）。

然而这些还不够，因为副总统职位被很多人认为是个空头衔。

总统要做的是重新确立副总统的工作范围。他可以让副总统做他国内政策的“执行总长”。公众对这一点也很关心，贝克先生曾在里根政府期间担任军队司令、财政部长和国务卿，积累了丰富的经验，有足够的力量确立国内政策，使美国在国际舞台上更具竞争力（简单地说，他能使美国创造更高的就业率）。

当然了，布什先生应该继续保持同贝克先生在工作上的密切联系，包括国际和国内问题（公司的 CEO 们常常同他们的“执行总长”在工作上保持密切联系）。

我们要说的是，两个经验丰富的世界领导人共同处理国际和国内棘手的事务更优越性。你想要什么呢？是真正的经验还是表面形式？（这样会把克林顿先生重新定位成“缺乏经验”）

然而，乔治·布什并没有对自己重新定位，以致竞选失败。他没有看到“变化”。

## 粗心的自我重新定位

政客们在重新定位的过程中经常容易出错，常见的情况是漫不经心、疏忽大意。

罗斯·皮罗特就因为漫不经心很快陷入了政治麻烦之中。

当时，他被定位成友好的“牛虻”，猛烈抨击华盛顿那些无能的官员，这种定位听起来倒也不错。可是，后来在总统竞选中，他的重新定位的情况发生了变化。

首先，他的计划突然出现了变化，因为他听说有些讨厌的共和党人要破坏他女儿的婚礼，所以就从竞选中撤了出来。

美国人听说这件事后，很多人都说：“他为什么不通知婚宴承办人，把日期往后推呢？这个家伙好像有疑心病。”人们开始怀疑他对待竞选的态度是否认真。尽管如此，后来他回到竞选中时还是拥有了 20% 的选票，因为他在电视上做的竞选广告效果不错，他花的钱吸引了许多观众。

后来，NAFTA 电视台开始播放他同阿尔·戈尔的电视辩论。我们知道，戈尔先生对辩论并不在行。他人品不错，可是他讲话单调，让人昏昏欲睡。但是，同罗斯相比之下，他听上去像是马里奥·科莫（Mario Cuomo，纽约州长）。

这就是所有美国人不得不听到的。皮罗特先生现在的形象不是一位认真的候选人，而是一个终年忙碌的牛虻。

## 为克林顿先生重新定位

1994 年国会选举后，共和党重新执政。克林顿先生必须拿出一份《华盛顿邮报》所说的“重新定位计划”了。

但这并不容易。

多年来，共和党一直被民主党定位成忠于现状及富人的少数党。实际上，1992 年的总统竞选加深了这个观念。贵族派的乔治·布什同他那疲劳的老大党

（译者注：美国共和党的别称）被一个很有干劲的南部年轻州长打败，后者以乐于变化和中产阶级的形象登上竞选舞台。

比尔·克林顿的问题出在哪里？他忘了是谁或者是什么使他成为总统的。他们实际上非常看重他进行改革的诺言。可是选民们发现，他根本没有办什么实事却一直在夸夸其谈，而他那不可救药的政党支离破碎，坐吃山空。于是人们开始反抗了。

现在，纽特·金瑞奇占据了舞台中心。在1994年的竞选中，他带领共和党占领了众议院，制定了使共和党40年内首次执政的战备。

1994年秋，纽特同300个国会候选人制定并宣布了一项大胆的政治声明，叫做“同美国签订的契约”。契约提出对众议院做大幅度改革，要求降低税收和开销，呼吁社会核心价值的回归。

## 共和党已重新定位

投票过程中发生了一件有趣的事，美国人把它看得很严重，共和党已经成功地把自己重新定位成代表中产阶级和变革的党（如果不是“革命”），纽特·金瑞奇和他的同事们至少暂时坐稳了江山。

1994年大选后，在国会新一轮会议期间，金瑞奇的坚持又一次证明了“乘胜追击是赢得胜利的第二次行动，在许多情况下比第一次行动更为重要”这条原则的正确性（引自卡尔·冯·克劳塞维茨，他是位战争哲学家，也是我们所著《营销战》一书的主角）。纽特喜欢引人注目的个性为他的党派的重新定位帮了忙。通过众议院新议长的集中一致的沟通努力，所有美国人都开始关注那个“契约”了。

上述这些情况给人们留下的印象很深刻（我不知道被称为热心的领导人的金瑞奇先生是否看过关于“定位”的第一本书）。

时间证明一切，现在他必须确保共和党做到了他们的承诺。如果他想名流青史，还必须为自己重新定位，把“高谈阔论者”的形象变为“领导人”的形象。

## 政治顾问

政治活动中少不了政治顾问的参与，然而这些顾问通常容易犯两个错误。第一，许多顾问一直为某一位国会候选人工作，他们会为某一次竞选的胜利而沾沾自喜（比如在田纳西州），然后脱身而去，把以前所用的套路用在别的候选人身上。

实际上，正是这些滥用的套路导致政客们对竞选中攻击性广告的过度信赖，也引发了公众对许多政客的信任危机。竞选就像营销活动，可乐之战的胜利经验同样可以用于竞选活动。

政治顾问们还总是花费大量时间和金钱做调查，对数据进行心理分析。实际上，许多成功的竞选战役只是以很装箱单的观念为基础，而不是调查的副产品。

另外，许多现代的总统一旦当选，总是继续被那些政治顾问所影响。

这些总统做决定时，自己不去想哪种政策对国家最有利，却去听他们的顾问的意见，顾问总是告诉他们怎样做最能赢得公众的支持率。

如果亚伯拉罕·林肯只听从顾问的调查结果，肯定不会成为美国历史上最伟大的总统之一。他的决策见解独到，不为他人左右，最终成为一位伟人。

经验

调查所提供的纵横交错的数据表格和分类，常常使政治顾问和营销员得到市场的错误信息、或者至少是把战役信息过分复杂化。

只有看到了简化的威力和一致性的人才是常胜将军。



## 12 电视节目的重新定位

电视工作难度很大。假如你想出了一个热播节目，在你还没反应过来的时候竞争者就已经开始制作同样的节目了。

看看那些电视短剧，那些访谈节目，还有那些系列剧，没有几个节目能成功地坚持很长时间。

这种情况显示，电视节目也需要重新定位。我们以“娱乐今宵”节目为例进行讨论（你肯定知道，主持人是玛丽·哈特和约翰·泰什）。

### 从海岸打来的电话

有一次我接到了从西海岸打来的电话，故事就这样拉开了帷幕。给我打电话的是一位女士，她叫露西·塞尔哈尼，是派拉蒙电视的领导。她告诉我她遇到了收视率下降的问题。她想让我帮她想办法扭转这种局面。我欣然接受了（在电视制作间工作比在 IBM 的会议室有趣的多）。

这个节目曾在 1984 年达到高峰，后来连续 4 年收视率下降。这就使这个联合录制的节目陷入了困境，因为地方电视台开始拒绝在黄金时间播出这个节目。

### 观众的想法

我做的第一件事是查阅他们对这个节目进行的调查。

定期观看这个节目的观众被询问看完节目后他们是否失望。结果 85% 的人回答“很少失望”或“从不失望”。人们很喜欢这个节目，收视率也不错。

而下一个问题是，如果节目被取消，观众是否会失望。

这个问题揭示了谜底。71% 的人回答说，如果“娱乐今宵”被取消，他们“不会太失望”或“有些失望”。其中一个原因可能是，现在观众可以从其他电视节目中得到同样的信息了。

7 年后，“娱乐今宵”已经到了被许多观众认为可有可无的地步，开始一蹶不振。对电视节目来说，这可不是什么好消息。观众的支持才能提高收视率。

### 被竞争者包围

我们大致看一下其他电视节目就知道问题所在了。“娱乐今宵”被竞争者层层包围。它曾以“娱乐新闻”占据市场，但现在有十多个或更多的对手在制作同样的节目。

我们来举几个例子。比如“今天”、“早安，美国”等节目，特别是在一般时间段。娱乐知名人报道的覆盖面扩展到了地方新闻节目，比如芭芭拉·沃特斯的专题节目“富人和名人的生活方式”。另外，那些访谈节目也开始把很多时间用于娱乐新闻，比如W组的“娱乐报道”。此外还有其他许多电视节目，比如HBO的“幕后新闻”，CNN的“好莱坞时刻”，美国有线电视的“好莱坞内幕”。

竞争日益加剧，结果降低了收视率，损害了观众对节目的支持和热衷。

市场在不断成熟，而这种持续的压力扩展到每个公司。因此，你必须不断向自我挑战，想出新的更好的主意。如果你停滞不前，就很容易成为别人攻击的目标。如果你一直创新改进，竞争对手永远不会占到你的便宜。

## 所需：改进的新节目

很显然，“娱乐今宵”如果想摆脱竞争者的纠缠，必须脱离“新闻”的范畴，重新寻找焦点和定位。但应该重新定位于哪个方面呢？

法茨·沃勒(Fats Waller)写过一段文字，这就是我们要找的答案：“要找出他们喜欢什么，喜欢哪一点，就从那一点出发迎合他们的口味。”

有时候，你不必依赖昂贵的市场调查找出消费者的喜好。要想学会“贸易技巧”，只需研究不同类型的相关产品就能学到，尽管很少有人真正研究过。

一些杂志显然也在做“娱乐新闻”，比如《人民》杂志。调查显示，这些杂志正在进行内容改革，以旧貌换新颜（比如相对便宜一些的《生活》杂志）。

扫一眼《人民》杂志的封面，你就能看出来，它降低了自身的标准，内容更多的是内幕消息和传闻。

《人民》杂志向人们提供内幕曝光和传闻趣谈，发行量大增，四年之内从270万增加到330万左右，这证明这些才是人们想知道的。

在这方面，《人民》并不是惟一的一家。《人民》、《我们》、《星空》和《国家探索者》都在为美国人提供他们喜欢的幕后消息和传闻杂谈。这四种杂志的总发行量有大幅度的提升。它们每周读者人数是5,600万。

那些好打探消息的人总是在问“谁在为谁做什么？”这就是“娱乐今宵”要选择的市场（就我所知，美国人对这类消息的欲望是无止境的，他们永远不嫌多）。

## 从“新闻”转移到“内幕”

基于上述研究，我们建议“娱乐今宵”把焦点更多转移到“内幕”消息。“内幕”才是人们喜欢知道的，因此就要满足人们的这种欲望，制作一个这方面的节目，让人们不忍错过。

另外，“内幕”比传闻的内容更多。字典里对“内幕”的解释是“只有内部人员知道的事情，内部消息，内部情况，幕后事件。”

因此，“娱乐今宵”必须给它的节目组成部分和报道重新命名，使其具有“内部”的感觉，达到强调“内部”观念的目的（比如“内部电影”、“内部电

视”、“内部摇滚”等等）。

另外，“娱乐今宵”还必须进行“精彩片段”的促销。随着节目越来越具有“内部”性，他们必须找到一种方法让人们注意到节目焦点的转移。这就意味着他们必须向他们的电视台输送大量的“精彩片段”，这样才能推销即将播出的电视节目。促销越生动有趣，效果就越好。

## 快乐的结局

“娱乐今宵”从“新闻”转向“内幕”，结果效果格外好。成功多半要归功于露西·塞尔哈尼。她一旦确定对节目重新定位是正确的选择；马上就开始执行。她起的作用是关键性的（我们在最后一章里会告诉你原因）。

这个重新定位的故事的结局皆大欢喜。收视率下降的局面得以改观，节目重新攀升到早期的高收视率。

想来好莱坞都不能写出一个更好的剧本了。

经验

有时你必须对产品进行改进，以摆脱竞争的压力。守株待兔丝毫没有创意。

你要追求的是“新的改进后的”产品，使你能从竞争者中脱颖而出。

我认为“娱乐今宵”这个例子采用了“以退为进”的方法。

## 13 石油公司的重新定位

私有化已经成为全球经济中频繁出现的一个词。“国营”到“私营”的转变需要我们所说的“重新定位”。

西班牙国家石油公司在私有化时，所面临的就是这样一个情况。在政府管理阶段，它还是惟一一家国家碳氢化合物机构。后来建立了一家新的公司，叫做 Repsol，并于 1989 年上市发行股票。

尘埃落定后，这家新公司拥有了全国三种汽油品牌，以及大约一半的加油站。这三种品牌是，公司私营后推出的新品牌 Repsol，国营时期的知名老品牌 Campsa，还有在西班牙北部的地区品牌 Petronor。

这种情况就像是一家美国石油公司拥有美孚(MobU)、得克萨斯(Texaco)和阿科(Arco)石油公司的全部品牌一样（如果能侥幸成功的话，也不失为一桩不错的生意）。

现在的问题是，这样的安排会遇到什么样的营销问题？我们应该怎样对待这些品牌？

看起来新公司正在不加区分地对待这几种品牌，就好像他们公司里有一种品牌，而公司外有三种品牌。公司总裁奥斯卡·范卓深深感到这些品牌应该有更好的营销方式。

### 品牌多样化方式

这是一种比较好的方法。

你可以集中于一种品牌，节省营销开支。但是，营销经验表明，多种品牌可以产生更多的全部市场份额。比如，耐克(Nike)和莱维(Levi)这两种知名专一品牌，分别拥有大约 30% 的市场份额。

可是，吉列(Gillette)拥有四种品牌(包括 Trac II、Atra、Sensor 和 Good News)，其市场占有率为 65%。我们把这叫做“补充方法”。品牌之间互相补充而不是相互竞争。

这就需要不同的名称，不同的定位，以及不同的消费群体。

Repsol 的产品已经拥有不同的名称，但这不是主要的。它需要的是一个重新定位的战略，针对不同的细分市场制定不同的战略。在查阅他们的调查材料的时候，我们发现，有几个很明显的战略方案可供他们选择。

### 针对轿车的品牌

新的 Repsol 品牌曾做过大量广告，许多西班牙人对它在“革新和技术”方

面的评价很高。Repsol 还率先推出了 98-辛烷汽油(即使美国也没有这种产品)。这种情况表明,应该制定一种战略,把目标指向轿车消费者。西班牙的轿车很昂贵,消费者的比率很高。

这个战略应该推出这样一个观念:

Repsol: 你的轿车的最佳选择

当然了,要落实这个观念,他们必须把力量集中于轿车配置产品及其促销。除了 98-辛烷汽油,我们建议他们为现在的新发动机研制一种新的合成油料,起名为 Multi-valve。

另外,他们应该考虑在加油站商店集中销售汽车产品,同时继续 Repsol 在市场中的竞争。他们必须坚持一切以轿车为核心,尤其是他们的广告。

## 针对服务的品牌

调查显示,年代悠久的 Campsa 品牌在人们心目中的地位很高。在“可靠性”方面,Campsa 的得分比其他加油站品牌高出许多(甚至比新 Repsol 品牌高出 50%)。

因此,我们建议 Campsa 利用这一点,强调它为西班牙汽车消费者提供的多年的服务。他们应该这样说:

Campsa: 60 年的服务

实施这个战略,就要继续发行他们颇受欢迎的《Campsa 驾驶指南》(其中包括地图、饭店、旅馆等等)。

Campsa 加油站开始在一些地区设置 7:00—23:00 商店。我们建议他们把这种商店扩展到所有地区,同时推出新的服务项目。典型的例子就是美国许多加油站的自动加油泵的信用卡。

Campsa 看来又开始制定新的竞争方案了。我们建议他们终止这个方案,把竞争留给 Repsol。

当然,Campsa 的广告可以强调他们 60 年的服务历史,提醒人们他们在 60 年里的优质服务。

有趣的是,供热油品牌也是 Campsa。公司正在准备推出三小时内紧急情况服务项目,这非常有助于强调他们的“服务”承诺。

## 针对价格的品牌

最后一个品牌是地区性的,没有什么真正的观念包含在内。实际上它在人们的头脑中是白纸一张,因此可以对它进行任何方面的重新定位。

我们认为,Petronor 拥有成为价格品牌的可能性。他们应该这样说:

Petronor: 同样的钱跑更远的路

这种品牌应该定位于消费量大、只有自动加油泵、低价位、有限的服务,以及只用现金支付的观念。

在西班牙,汽油的市场价格还没有形成竞争,此后价格战一旦展开,这种

品牌必定会锋芒毕露。

## 多种定位

现在，这三种品牌有三种不同的定位。Repsol 定位于轿车，Campsal 定位于服务，而 Petronor 定位于价格。

当然了，这种补充方式还存在着产品因素。新的轿车技术产品只应该由 Repsol 推出并进行宣传。新型服务产品只能由 Campsa 推出并促销。至于机构设置，每种品牌都应该有它自己的销售和营销部门。这些部门应该相互竞争，其支持功能应该是非品牌性的。

市场调研和新产品开发应该相辅相成。

最高管理层必须监督品牌分化和资源配置，这是整个过程中关键性的一步。中档品牌的管理人员常常追逐市场的所有组成部分来谋求发展，在这种情况下，高级管理层必须置身其中进行管理，使多种品牌战略不至于失去焦点（通用汽车公司就曾面临这样的问题）。

第二十一章中将给出更多的例证，指出重大战略决策的制定需要合适的管理人员。

### 经 验

有时你必须在今天做出改变，以适应明天的需要。

所有这些重新定位的工作使 Repsol 能够更好地处理西班牙跨国石油公司的挑战。Repsol 现在有三种主要品牌，壳牌(Shell)、美孚(Mobil)和英国石油公司(BP)都没有 Repsol 那么多的活动空间。

正如我们所料，西班牙的大型石油公司仍是西班牙的大型石油公司，这应该归功于小小的重新定位。

## 第三部分商业诀窍

对于那些学会了才能做的事情，我们必须边做边学。  
——亚里士多

## 14 大脑靠耳朵运转

有没有人问过你，眼睛和耳朵哪个更有用？很可能没人这么问过你，因为答案很明显。我敢打赌，在你内心深处，你肯定认为眼睛比耳朵更有用。你可以把这叫做“视觉沙文主义”，许多营销员都有这种偏见。

我还可以打赌，你还有另外一个看法，这个看法是在基督诞生 500 年前由孔子提出的，他说：一视值千字。

这句话告诉你，文字已经存在 2,500 年之久了。不管世事如何变迁，看来这句话都永恒不变。

随便哪个营销经理、开发经理和设计经理都在他或她的职业生涯中至少一次引用过孔子的这句话。

### 定位教给我们什么？

我们分析了上百个成功的定位案例，并得出了一个令人惊异的结论：

所有这些成功的定位案例使用的都是有声语言，没有任何一个是完全视觉上的定位观念。难道孔子错了吗？

我们由此得出结论，大脑靠耳朵运转，而不是眼睛。

一个画面比不上一千个字。

你可以看一下任何杂志或报纸上登载的画面，你从这些图画上得到的信息很少。可是，如果你看一下文字，就会对所发生的事情了然于心。

除了我们日常所见，通讯行业的人容易患上文字恐惧症，对文字有一种病态的恐惧。为了说得更明白一点，我们找到孔子的原话，看看他到底是怎么说的。我们找到了相应的中国汉字，并翻译成了英语。

孔子说的是：一视值千金。他说的是“千金”，而不是“千字”。这是一个真正的预言。孔子预见的是电视和电影的功效，电视和电影的画面确实能卖到千两黄金。真见鬼！这么多年来，我们都以为他说的是“文字”！

### 一幅画面值多少？

我们都知道，电视画面非常昂贵。“超级杯 XXIX” 30 秒的电视广告费为 120 万美元。

但是，电视上一幅单纯的画面值多少呢？也就是说，只是一幅画面，而没有声音？

值不了多少钱。实际上，包装上或者屏幕上如果没有文字说明，电视广告的图像几乎没有任何信息价值。只有加入声音，“画面”才有转机。

如果单纯的图像没有意义，那么单纯的声音又如何呢？这事听起来也许有些奇怪，可是电视广告中单纯的声音通常都能轻而易举地传达信息。



许多经典的印刷广告也揭示了这一点。单纯的视觉图像几乎没有任何意义。所以，印刷广告中如果既有图像又有文字，比单纯使用文字或图像的效果好得多。但是，分开来讲，文字和图像哪个更有效呢？

## 单纯的声音更有效

我们以 56 年前“百事可乐打中了猎物”的广播广告为例。

这条广告中，没有任何信息是通过眼睛传递到大脑中去的。然而它确实击中了目标。甚至在今天，有些人还能回忆起这段广告音乐的旋律，能说出每个广告词。56 年后还记得！

这事的确有点意思。一个观念深深烙在了脑子里，却不是通过眼睛来传递的看来，人们认为眼睛更优越的传统观点有点问题。

为了使这个观点更客观，我们特意拜访了一位专家，她是华盛顿大学的伊丽莎白·洛伏特斯博士，她是一位心理学家、教师、研究员，写过 8 本以上以及 100 多篇关于人类大脑及其功能的书和文章，是研究记忆的权威。我们问她眼睛和耳朵哪个更优越，下面就是她的回答：

在许多方面耳朵比眼睛更优越。我的意思是，实验室控制研究显示，你把一些词传达给人们时，可以运用听觉，比如录音带，也可以运用视觉，比如幻灯片，结果，人们对听到的单词的记忆量比看到的大。

## 文字有效

她接着说：

为了明白其中的原因，你必须知道实际上记忆分为两种。一种是图像记忆，储存视觉形象，另一种是回声记忆，储存听觉形象。眼睛一旦看到某些图像或接受某些视觉信息，就会把一个比较完整的形象储存在图像记忆中，但是它很快就会消失，也许就在一秒钟左右。然而，耳朵一旦接收信息，也会把一个比较完整的形象储存起来，但是它消失起来慢得多，大约需要四到五秒钟。

这样你就知道了，储存听觉信息的回声记忆比储存视觉信息的图像记忆持续的时间要长。

那么图像呢？一个画面顶得上一千个字吗？洛伏特斯博士解释道：

我认为这种说法不太正确。你知道，棍子和石头可以把我的骨头打断，可词语却伤害不了我。这种说法并不对，词语能够深深地伤害你，伤得很深。有时词语又能够有效地帮助你。

实际上，有声语言的威力从没有停止过。一个重要的调查显示，人们在手术时处于麻醉状态，如果以后对他们进行催眠，他们能够记起手术过程中听到的一些话和声音。

当然了，这种情况是在人们昏睡或接近昏睡状态下发生的。但是我们是在人们清醒时播放广告，在这种更为正常的情况下播放广告情况如何呢？洛伏特斯博士接着说：

西北大学曾做过的一项调查指出，如果你想说服人们购买某种产品，比如洗发液，你可以只用有声语言传达产品信息，也可以同时运用一些图像，但是二者相比，人们更容易接受前者，前者更容易激起人们的购买欲。看起来单纯的声音语言信息更能在人们的大脑中留下产品的深刻印象。

## 两种语言

总的来说我们有两种语言，即有声语言和印刷语言。二者有很大的差别，可是我们常常把它们弄混。

耳朵的速度比眼睛快。大量调查显示，大脑能够在 140 毫秒内理解一条有声语言，但理解一条印刷语言需要 180 毫秒。

对于其中 40 毫秒的延迟，心理学家推测，大脑要把视觉信息转化成大脑可以理解的听觉信息。

听觉不仅比视觉速度快，持续时间也长。视觉形象，不管是图像或是文字，在一秒钟内就会消退，除非你的大脑进行某种活动，分析出这个信息的本质。而听觉信息能够持续四或五秒。

这就是为什么你在阅读印刷语言时很轻易走神，于是你常常不得不找回思路，重新回到文字的意义上来的原因。然而声音在大脑中持续的时间长得多，所以声音语言更容易被人们接受。

倾听信息比阅读信息有效得多。二者有两点区别。首先，大脑储存有声语言的时间更长，使你有足够的时间理清思路。其次，人类的声音本身带有情感的流露，而单纯的印刷语言却没有。

除此之外，人们在听到声音语言后，大脑里还会发生另一种情况。

## 语调

语调在信息交流中起什么作用呢？我们咨询了一位专家，他叫托马斯·斯蒂克，是一位心理学家和研究员，写过 5 本和 95 篇关于信息交流的书和文章。他说：

我们对美国陆军做过一项调查，我们对士兵讲话时不带任何语调和感情，结果发现他们对我们所讲的话的理解程度很低，后来我们讲话时加上了自然感情的流露和音调，发现他们的理解程度大大提高了。

因此，我们的口头语言中的语调和节奏能够真正促进人们对语言的理解，而书写语言却不能。

## 大脑靠耳朵运转

当然了，我们忍不住向斯蒂克先生询问，一个画面是否顶得上一千个字。他回答道：

我更愿意相信一个字顶得上一千幅画面。实际上，你有多少次见过有人企图用图画传递观念？有些观念很难用图画传达，比如上帝、信赖、可靠和爱。因此，我认为在许多情况下一个字顶得上一千幅画面。

你也许对这两种语言的关系很感兴趣。我们发现，书写语言被大脑转化成一种内部形式的有声语言。看来，你的大脑在理解信息之前，必须把印刷语言转化成相应的有声语言（人们刚开始阅读时常常读出声来）。

耳朵驱使眼睛工作。大量证据表明，大脑靠耳朵运转。思维是处理声音的过程，而不是处理图像的过程（即使其中包含图画和照片）。因此，你愿意去看你所听到的东西，声音使你希望去看，而不是眼睛直接告诉你。

## 美貌只在于名字

一个经典的实验证明了这一点。实验人员找到两位女子，并找到一组人对她们进行评价，这组人认为这两个女子的美貌相当。

然后，实验人员找到另一组人，加入了声音因素，给两个女子起了名字。其中一个女子被起名为詹妮弗，另一个叫格特鲁德。这次你猜第二组人认为哪个女子更美？

你猜对了，詹妮弗得了 158 票，格特鲁德只得了 39 票。我们向所有名为格特鲁德的人致歉，但是你应该能够看出问题所在。“格特鲁德”这个名字听起来让人不太舒服，误导了人们的看法。

## 合理名称的威力

在《定位》这本书中，我们讲道：“在顾客大脑中，名称是把品牌挂在产品阶梯上的一把钩子。”

现在我们知道其中的原因了。很显然，思维本身是大脑深处处理声音的过程就算刺激物是单纯的视觉图像，比如书面文字也是如此。

莎士比亚在这一点上错了：玫瑰花不管起其他什么名字都不会像“玫瑰”这个名字那么香！你不仅看到你想看的，还能闻到你想闻的。推销香水时，给香水起什么样的名字是惟一最重要的因素，其中的道理是一样的。

“阿尔弗雷德”牌香水的销售情况能赶得上“采妮”牌香水吗？我们表示怀疑。加勒比海上的霍格岛在人们头脑中毫无印象，后来改成天堂岛这个名字才有起色（关于优秀名称的声音的威力，第十五章将有更多的阐述）。

比利时著名的语言学家费迪南德·德·索绪尔（Ferdinand de Saussure）曾说：“语言和文字是两种不同的符号系统。后者存在的惟一目的是表现前者。”也就是说，书写语言是次要媒体，只是为了表现主要媒体声音而存在。

## 广告的暗示

这些结论对于商业广告来说很值得借鉴。它们在许多方面要求广告进行全面的重新定位，从视觉信息转换成听觉信息。

这并不是说视觉没有重要作用，实际上视觉的地位不容忽视。听觉应该是驱动器，而画面可以加强声音的效果。通常二者对调也有同样的效果。

首先，印刷文字应该载有销售信息的主体。含混做作的语言只能带来麻烦。

其次，大标题应该听上去和看上去给人的印象都不错。文字的节奏和韵律要能给人留下深刻的印象。

最后，画面必须用声音做快速的解释，否则观众容易分散注意力。如果人们只是看而不读，“制止”他们起不了什么作用。

电视广告中，应该由有声语言传递销售信息。最重要的是，你绝不能让画面和图像压倒声音。这种情况一旦发生，观众就不再注意声音了，信息的接受量就会少得多。

“分散注意力因素”导致许多广告都在公众脑中留下了错误的印象。宝洁公司就避免了这个因素，它的演示生活片段的广告效果非常好。它以声音为主，而没有任何视觉上的注意力分散。人们并不仔细琢磨这些广告，他们只是记住就行了。

## 消费者更喜欢声音

人们相互交流时，不管是面对面还是通过电话，都更喜欢用耳朵接收信息。

许多证据表明，消费者更喜欢用耳朵接受和发送信息，而不是用眼睛。美国人1993年全年打了5,220亿次电话，而只寄出920亿封一类信件。每打六次电话才有一封信寄出。

另外，大家都知道，“一类信件”通常只意味着账单。我们估算，平均每个人打20个电话，才寄一封信。

人们寻求娱乐时，通常也是通过耳朵。比如，你可以比较一下人们听音乐用的时间和观看美术和摄影作品的时间。其实没什么可比的。耳朵绝对占了上风。

## 广告商家更喜欢图像

很明显，做广告的商家和他们做广告的对象，即他们的顾客之间有着巨大的差异。

顾客要从媒体上获取信息，其中，他们在收音机和电视机等以声音为主的媒体上花费的时间占在所有媒体信息获取渠道上所花时间的85%，而在以视觉为主的媒体上所花的时间，比如报纸和杂志，只占15%。

然而，广告商家用于视觉媒体（印刷）的资金占55%，用于听觉媒体（广播）的资金却只占45%。

把电视称为声音为主的媒体是否公平呢?可能不公平。然而，调查显示，声音对电视信息交流的效果起着重要的作用，管许多广告商家和他们的广告代理商都不愿意承认。

我们最后再来看一下孔子的话。我们都记得他说过什么，却不记得他的长相如何，这是因为我们的大脑通过耳朵起作用。

我们在第三章中曾指出，“大脑容易混乱”，真遗憾我们把孔老夫子的话听错了。

因为大脑靠耳朵运转。

## 15 获取好名称的秘诀

15 年前，我们曾写过：“市场营销中最重要的决策是如何给产品起名字。”

世人现在似乎已经赞同了我们的这种说法。

强生公司 (Johnson & Johnson) 的一本小册子上写道：“我们公司的名称和商标是我们迄今为止最有价值的资产。”

前魁克公司总裁说：“如果公司四分五裂，我只要品牌、商标和信誉，你可以留下所有的砖块和灰泥，但我过得肯定比你强。”

前专利和商标局局长说，商标通常是“一个企业里比所有其他资产总和更有价值”的资产。

一项对 400 家公司的调查显示，相比三年前，商家正在推出更多的名称，寻找更多的命名方法，同时也发现这项工作越来越困难。

### 问题一：可用性

商标的可用性现在成为商家的第一大难题。过度的通讯正在使名称的海洋干涸。

美国有大约 160 万个注册商标。仅化妆品一个领域就有 72,100 个注册商标。每 4 个月就有 1,000 个新商标进行注册（每天就有 8 个新商标。这仅仅是在一个领域，仅仅在一个国家）。

欧洲有大约 300 万个商标。去年，世界范围内有 500,000 个新商标进行了注册。

一本标准的字典只有 100,000 个词汇。我们的商标名已经山穷水尽了。

### 十个想法中，九个不能用

那么，给产品起个好名字的难度有多大呢？下面就来告诉你。几年前，金伯雷—克拉克公司 (Kimberly-Clark) 的工业类产品的注册商标是“晶牌 X”。

给公司命名的难度又有多大呢？一家纳斯达克上市公司的首席执行官曾举办过一次竞赛，让员工给公司重新命名。他得到了 3,400 份建议，却一份也没有选中。

这并不奇怪。你想出来的十个名字中，有九个都不能用。

假设你想给一种普通产品起个名字，比方说家用粘合剂。你开始钻研粘合技术，侦察竞争对手，收集一些具有创造性的类型，然后盘算一系列有可能性的名字：

“基准”、“牛头犬”、“首选”，“大满贯”、“银泰克”，“激光粘合”“激光洛克”、“动力源”、“巨蟒”，“磐石”，“大力士”、“铁臂”、“终

结者”、“强力”、“特佳”。

这些名字听起来不错，是不是？可是有个小问题。每个名字都被别人用过了，也被别人注册过了。

## 缩写不能作为名字

AIB、BZW、EG&G、DSC、EMC，SCI、UBS，所有这些缩写都不是真正的名字。从定位的观点来看，它们就像是容易被遗忘的单程票，是“无名陷阱”，我们在《定位》中阐述过这一点。

你结交新朋友时，说自己是“巴·杰”，你这位朋友的脑子里马上就开始把这两个缩写翻译成有意义的词。（“我想可能是巴比·杰恩的缩写，要么是巴利·杰克，也许是……”）你一直滔滔不绝地说话，而你的朋友此时还在猜你的名字，结果只能导致交流失败。

这个道理同样适用于公司和产品的名称。我们来举个例子，有人这么介绍自己：“早上好！我来自HSBC，我想……”打住！你到底是谁？你来干什么？

HSBC，这是什么意思？这是一家伦敦证券和金融市场交易所的名字。此公司的艾伯特·马萨兰德说：“这个缩写没有任何意义。”（太有意思了。我们对我们的公司感到自豪，因为它的名字没有任何意义！）

我们来做一个简单的测验。下面是几组公司名，取自《财富》500强。有些是美国最大的工业公司，名气数一数二。你应该知道这些名字吧？

这几组公司名分别由两个公司的名称组成，《财富》杂志将其并排放置，使人一目了然。每组名称中，哪个名称更出名呢？你的公文包更愿意带着哪个名称呢？（说实话）

“伯利恒钢铁公司”，或者“VF”？

“赫尔希食品公司”，或者“AMP”？

“道琼斯公司”，或者“USG”？

“迈克索斯能源公司”，或者“EMC”？

“因特莱克公司”，或者“NCH”？

用真正的词汇甚至杜撰的词汇作为公司名，比用毫无意义的字母缩写更容易记忆，容易程度大约为40%。字母缩写尽管看上去像模像样，却是一种蹩脚的合名方法（除非你刻意想躲着什么，因为这种没有意义的名称就像是在隐藏自己）。

这里只有一个例外。只有在公司内部，把冗长的公司名转换成字母缩写才有意义，因为这样便于员工使用。比如，在因特迈特罗工业公司（InterMetro Industries Corp.）的工作间里，如果有人说“我们把IMIC队伍的全部精力放到这件事上来”，大概所有公司员工都能听懂。

除此之外，还有其他要考虑的问题。例如，南方浸礼会知院（Southern Baptist Hospital）和新奥尔良的慈善医院（Mercy Hospital）合并。合并后双方产生了争执，确定不下医院合并后，“浸礼会”和“慈善”谁的名称应该放在前头。希望他们是想到了合并后医院的名称缩写。但你更愿意被称作“BM”呢还是“MB”？

## 最新思考

3 / 4 的公司现在都说同 5 年前相比，要想找到一个新的名称“异常艰难”。

多年来，我们同上百家公司打过交道，帮助他们寻找合适的名称，寻找那些能够给人留下深刻印象、能够引导定位的名称。

下面给出一些例子，这些都是给你的公司起名的最新方法。

## 开启交流过程

最好的名称同产品利润或销售利润直接挂钩。一旦你把名称和需要相连，定位过程就启动了，每次有人听到、看到或说起这个名称的时候，它就会发挥它应有的作用。

经过一段时间，你的名称和地位几乎融为一体，在人们的大脑中就拥有了一席之地。

“长命” (Diehard) 是一种持久性电池的晶牌（这个词直接从字典里取来，这个晶牌在使布鲁斯·威利斯成名的同名电影放映之前很久就有了）。（译者注：diehard，顽固分子，布鲁斯·威利斯主演的电影是《虎胆龙威》）

“莱格斯” (L' Eggs) 是一种袜类晶牌，“文带克丝” (Windex) 是玻璃清洁剂晶牌，“丝芙” (Intensive Care) 是润肤液晶牌，“海飞丝” (Head&Shoulders) 是洗发液晶牌。

并不是所有可能的词都已经被你的竞争者使用了，你还要继续寻找。放弃那些同义词，尝试一下口语和俚语。墨西哥风味的连锁饭店起名为“安琪拉达” (Enchilada)。“无汗” (NoSweat) 是雷夫林公司 (Revlon) 成功的新型运动除臭剂晶牌。

## 确信名称悦耳

要确信你起的名字不仅好看，还要好听。

正如我们在第十四章中所述，大脑把文字转化成声音。一个名称被大声说出来的机会比被看到的机会要多。

“克瑞丝” (Caress) 这个名字听上去同香皂一样爽滑。

“纽特斯维特” (NutraSweet) 听起来悦耳，还紧扣主题，容易记忆。

“纽麻姆” (UNUM) 是一家很大的保险公司的名字，听起来粗糙，说出来也难听（听起来像是“你麻木”，还是“都麻木”呢？就算他们自己的接待员也不清楚）。你要注意避免使用那些诘屈聱牙的词。相比之下，这家公司以前的名字“联合互惠”倒是个不错的精品。

1994 年放映了一部电影，叫做《肖申克的救赎》，评论家给予很高的赞誉，称它是一部鼓舞人心的监狱题材影片。这部影片得到了好几项奥斯卡提名，并使蒂姆·罗宾斯和摩根·弗里曼成名。然而它却背负着一个恶名。这部电影耗资



2,700 万美元，票房收入只有 1,800 万美元。

Castle Rock 电影公司为自己辩护道，比起《一些好人》、《当哈里遇到莎丽》和《在火线上》这些大片来，《肖申克的救赎》的放映调查情况更好。

Castle Rock 电影公司的马丁·斯卡弗说：“我们认为这部影片已经很好，足可以克服负面因素。可是我们就是没办法提高上座率。”

因为这部影片不能克服它那灾难性的片名。大脑把片名里几个沉闷的词转换成一些不祥的声音。观众在谭普克莱斯的经历并不好过。

## 使其更容易记忆

声音的重复非常有利于加强记忆。

因此，拟订名称的同时必须拟订相关的主题广告语。下面是将名称同地位挂钩的几个经典例子：

“蟑螂汽车旅馆”：“蟑螂只入住，却不退房。”

“美食家的选择”：“尝着闻着都是真正的烧烤味。”

“超强牌胶水”：“粘着力是一般的超强胶水的两倍。”

“芬克牌旧车”：“瞬息之间，芬克已远。”（俄亥俄州赞斯维尔市一家极为成功的旧车经销商）

## 谨慎命名

任何人都能用计算机制造出类似于“阿纳达姆”或“兹罗格”这样毫无意义的词。一位著名的影评家曾说：“这并不是文字，这是打字。”

只有当你第一个推出许多人都奢望的真正的新产品时，你才能担负得起毫无意义的名称这种奢华。

乔治·伊斯曼说道，他给胶片起名为“柯达”（Kodak）的原因很多。这个名字很短，并不常见，而且充满活力。他说“我一直非常喜欢‘K’这个字母，它看上去强健锐利。”

新近杜撰出的词汇称为“新造词”。现在全球商标漫天飞舞，字典用词山穷水尽。显然，你只好常常借助于“新造词”了。

我的合作人史蒂夫·瑞维金指出，你可以杜撰一些有意义的、有效的，实用的词，并同时开始定位。

“国际多样食品”（International Multifoods）这个公司名就是一个很响亮的合成词。

“胡玛纳”（Humana）、“康柏”（Compaq）和“阿库拉”（Acura）这几词都是对一些实义词的变形。

“真实”（Trueste）是蒂法妮公司（Tiffany&Co.）十年期间的第一种香水晶牌。

止痛药“阿利弗”（Aleve）也是对“止痛”这个词的变形。

“三菱”汽车公司（Mitsubishi）（这个词在日语里的意思是“三个菱

形”）知道，许多旅行者愿意把西班牙语的“三菱”（Diamante）作为这种豪华车的名称。

上述在英语里都属于“新造词”，但比“阿米瑞芝”（Amirage）或“芝可瑞恩”（Zixoryn）这类毫无意义的造词强得多。

## 商标是否待售

库尔斯啤酒公司从一家早已倒闭的啤酒公司那里得到它的高级酒“爱尔兰红”的商标名的特许权。

依弗斯·圣罗兰公司（Yves St. Laurent）只花了区区 200 美元，便从两名年老的香水商那里买到一个名字——“鸦片”，用于其畅销的香水。可是后来他们花了一百万美元购买了“香槟”这个商标的所有权（这个名称已经在 70 个国家得到认可或进行过注册）。

一家银行为了开展另一家银行不再推行的现金管理服务，就付给那家银行 1,000 美元以获准使用他们的名称。

一家在《财富》500 强中排名第 100 位的公司从日本竞争者手中获得了一个自动化软件的名称。它经过一个星期的电话会谈和传真来往获得了对方的许可。

因此，如果你垂涎的那个名称被他人占有，就要想办法得到它。这个名称是否常用无关紧要。名称就是财富，就像房地产一样可以买卖。

几年前，西格瑞姆公司首次出售了商标所有权，售价也不高。原因何在？据其销售经理所述，公司发现找到一个合适的名称太难了，于是想从别处购买商标，并从别家公司那里真正得到了好处。因此，公司就把好处回报社会。

下面是获取已存在的名称的几条规则：

1. 开通一条交流渠道对你没有任何坏处。你要记住这一点，尤其是在管理层说“你想干什么”的时候。

2. 找一位中间人开价。最好是在目标邻近的城市找一个同你公司没有直接关系的商标代理人。

3. 脑中有金额总数的概念。交易开始后的进度很快。商标对你来说意味着什么呢？记住，商标的所有权早已确立，也很有可能受到保护。

4. 确认“所有权转让”的定义是否明确。你买到的是否只是在美国和加拿大的商标所有权？目前的所有者保留了哪些权利？

## 注意法律的更改

1989 年，联邦商标法的范围放宽，允许对“意图使用”进行注册。闸门一打开，成千上万的公司开始储备新的名称。

世界各国正在进行谈判，以改变商标所有权法规。关贸总协定的一些商标条约在各地表现不同，有些商标对美国来说只是普通商标，而在欧洲却颇受争议。

还记得罗斯·皮洛特吗？他曾抗议“巨大的吸气声”，因为我们认为自己在 NAFTA 条约下由于廉价的墨西哥劳工而失业。

可是，好像没人注意到有一种细小的吸气声，而它对名称的影响却很大。

NAFTA 条约禁止产品的名称带有对原产地“错误性的地理描述”。

这就是说，你不能再利用爱达荷州的土豆声誉，把你的土豆叫做“博伊西牌土豆泥”（译者注：博伊西，美国爱达荷州首府），除非这些土豆完全产自博伊西。你也不能再使用“圣达菲牌调味汁”的名字，除非你的调味汁真的产自帕迪尤卡。

商标代理人迈克尔·拉斯基说：“我可以跟你打两块钱的赌，我认为顾客并不知道这些规定，而且坚持选择带有这些名称的产品，因为他们过去一直是这样做的。”

## 用多种语言思考

经济越来越走向全球化，有更多的证据显示，你必须使名称适应多种语言。

通用汽车公司给新款雪佛莱车起名为 Beretta，而没有从意大利武器制造商那里获得许可，结果花了 50 万美元解决法律纠纷。

艾斯特·劳德公司 (Estée Lauder) 打算出口它的 CountryMist 牌化妆品，而德国经理指出，在德语俚语中，mist 的意思是“肥料”，结果此名称在德国被改成了 Country Moist。

一家食品公司把它的大号玉米饼起名为 Burrada。他们犯了一个大错误。这个词在俚语中的意思是“大错误”！

现在有些人会议“我们不会犯这样的错误。我们绝不会离开这个阵地。”可是，新老板决定向国外出售商标所有权时会如何？你们的分公司出售后又如何？

进口的名称也有同样的尴尬局面。你觉得日本的咖啡奶盅“Creap”在我们这儿会畅销吗？还有斯堪的纳维亚解冻车锁的液体“Super Piss”？或者瑞士 / 德国的“Zit”牌巧克力？

为了避免你的品牌在国际市场上的销售陡降，你必须熟悉以下几条基本原则：

1. 可接受性。你的名称必须由一个当地人评定，这个人必须通晓你的目标国家的语言。要看他或她是否认为这个名称能被普遍接受。
2. 现有意义。你的名称同你想像中的名称是否有出入？
3. 负面含义。你的名称容易和别的什么词弄混？
4. 可发音性。你的名称的发音容易还是困难？（这在日本是一个大问题）

## 一个普遍真理

给产品起名字可能是商业中最普遍的活动。

不管怎样，给产品起名字不用做广告、促销、包装、建立销售点，也不用为消费者的敏感度进行培训。你甚至不需要（打消这个念头）对自己进行定位。

但是，不管是你的公司、分公司、产品还是服务项目，你总得给你的宝贝起个名字。

因此，为什么不选一个持久性的名字呢？选一个能够真正引发定位过程的名字。

《圣经》（箴言篇 22：1）中说：“宁择好名，不选巨财。”  
谁知道呢？选一个好名字，你也许会受到双重的赐福。

## 16 避免蹩脚的名称

有时，你出于种种原因抓住一个蹩脚的名称不放（也许你获得了某顶尖品牌如“马克”<Mukk Yogurt>酸奶或“伯卡利·斯维特”<PocadSvyeat>软饮料的美国经销权）。

或者你有一个很好的公司名，可是用于新的产品却很糟糕（例如“施乐计算机”）。

这个问题很普遍，也很难解决。没有几家公司认为自己的名称很糟糕，也很难发现有人有勇气把这个事实告诉他们公司的总裁。

但是，如果你能尽量缓和内部矛盾，还是有办法避开蹩脚的名称。

### 替换

第一种方法是，鼓起勇气走进总裁办公室，告诉总裁该把妨碍公司发展的名称抛弃掉了。

你可以这么说：“当然了，我们的老名称也很不错。但是这个名称把我们局限在过去，使我们落伍了。虽然这个名称有些好处，但没什么值得留恋的。当然有些顾客开始会有点迷惑，但是我们可以用一些方法向他们解释。”

“纽约哈莱姆救助银行”这个名字会妨碍它的业务向外部扩展，包括哈莱姆地区以外的地方以及它现有的顾客类型以外的人们。

这家银行的战略转折点是一个全新的名称：苹果银行。这个名称既保留了同哈莱姆原有的联系，又同纽约市的昵称“大苹果”建立起安全和友好的联系。

### 复苏

我们在第五章中说过，人们可以重新启用一个古老而闻名的名称。

House&Garden 是一家领先的家装杂志，影响了几代人。它的名字虽然没有让地球为之震颤，可也不失为一个稳妥、明了、有意义的名称。

1987 年，为了争取更年轻的读者，这家杂志突然之间弃用这个已有 85 年历史的老名字，而改名为 HG。这是用了时髦的字母缩写作为名称（毫无意义）。

结果是灾难性的。各地的订单大批被退回，它的地位摇摇欲坠，并于 1993 年倒闭。

后来，康德·纳斯特出版公司称它将使这份杂志复苏，把它重新推向以装修和园艺为乐趣的一代人。康德·纳斯特出版公司的总裁说，30 岁左右的人正处在“购买大房子以抚养儿女”的阶段。

那么，新推出的杂志叫什么名字呢？还是 House&Garden。

这个教训告诉我们，如果你把原来的名字换成了蹩脚的说法，解决的方法之一就是承认你的错误，回到起点。

## 亚商标

另一种方法是使用亚商标。

你可以去地下室看看墙上挂的除尘器。你看到什么了？除尘器上“Dustbuster”这个词是大写的，而“Black&Decker”的字样却是小写。

“Dustbuster”是产品的名称，而“Black&Decker”是制造商的名称。

这就是亚商标，或者叫做亚名称。这种情形就像是，父母的姓名出现在后面而子女的名字排在前面。

亚商标有两种截然不同的需要。你要让公司内部员工们满意，因为骄傲的“Black&Decker”的名字还在。但是，你并没有让顾客厌恶，因为具有潜在的混淆性的名称（“动力工具公司怎么能生产微型真空吸尘器呢？”）被降到了次要地位。

V8 是由坎贝尔汤食公司推出的。但是，包装瓶上的夸张性的名字当然是 V8（“坎贝尔蔬菜汤”恐怕不会有这么好的味道）。

Courtyard 和 Residence 这两家旅馆都是由 Marriott 公司建立的。所有者相同，而标准却不一样。

亚商标有以下两种效果：

第一，新名称更清晰明了。第二，避免把早已代表某种意义的老名称强加在代表其他意义的新产品和服务项目上。

## “狡猾”的名称

政党中的极右派非常重视名称的重要性。

许多政客现在发现，像“三 K 党”这样恐怖的名称对增进公共关系并没有好处，他们开始使用一些不伤大雅的温和的名称。

下面列出《华尔街日报》上登载的一些名称来说明这个问题：

历史保存协会（狂热的民权反对者），历史回顾协会（曾出书否认二战中的种族大屠杀），或者保守市民委员会（发行了许多政府资助下的阴谋故事）。

这个经验告诉我们，你必须当心，不能仅凭名称判断一个群体。

## 五十铃汽车的故事

近年来，最有趣的命名故事出自五十铃汽车有限公司 (Isuzu Motors Ltd.)，这个故事也颇能让我们长见识。

五十铃的故事要追溯到 1976 年，那时，别克汽车 (Buick) 决定用日本车取代它的德国欧宝汽车 (Opel)。

当时德国马克暴涨，别克汽车认为用日元做生意很占便宜。

为了推出新款日本欧宝，别克把目光指向五十铃，后者被别克的母公司部分占有 (1971 年，通用汽车公司收购了五十铃汽车公司 34% 的股权)。

你怎样区分日本欧宝和德国欧宝呢?就连别克自己内部的人也会问这个问题。别克决定增加制造商的名称。于是,新款日本车被命名为“欧宝—五十铃”。

这真是蹩脚的名字,糟糕的主意。•后来的几年里,公司企图让五十铃成为热销的进口车,结果白白浪费了上百万美元。

“五十铃”在日语里的意思是“五十个铃铛”。想像一下,50个铃铛的叮当声清脆悦耳。不幸的是,在英语里“五十铃”(Isuzu)听起来不像铃铛的声音。对美国人来说,“五十铃”与其说是一种汽车的名字,听起来倒更像是一种性病

## “你的老‘五十铃’怎么样了?”

名称问题总是层出不穷,永无止境。五十铃的故事再次证明了这一点。

名称问题首次出现在别克的广告代理商准备的广告中。这个广告拿名称开玩笑。广告中,一个人问道:“五十铃’是干什么的?”另一个人问道:“你的老‘五十铃’怎么样了?”

别克的经销商却没有被逗乐。圣路易斯的一个经销商说:“五十铃的名字产生了混乱。”

别克管理层关注这个名称问题了吗?当然没有。他们关心的是供应量,他们头一年针对美国市场投放了24,000辆五十铃,并精选了800个经销商。

其中一个广告针对供应短缺的情况:“哎呀,我们的新五十铃太少了。”

别克显得洋洋得意。它的一位官员说:“钱赚得真不少,欧宝—五十铃比德国欧宝更畅销。”

《汽车新闻》却不这么看。它在1976年5月31日报道:“别克的日本进口车看起来像被粘到了展览台上。”

虽然计划产量为24,000辆车,但别克经销商第一年的销售还不到8,000辆欧宝—五十铃。

相比之下,别克经销商上一年销售了39,730辆欧宝。

别克管理层痛苦地意识到,他们的“老五十铃”情况不太好。因此,他们取消了老五十铃的名字,他们早就应该这样做。

第二年的广告中说道:“他们说的关于欧宝的话是真的吗?”这句话会让你联想到“我们放弃了五十铃这个名字”这句意思相同的话吗?不会。广告中并没有提到“五十铃”这个难听的名字。

此后的销售情况有所好转。1977年日本欧宝售出29,067辆,而1978年又下降到了19,222辆。这正是进口市场的繁荣时期。1978年,丰田、达特桑和本田汽车总共售出100万辆。

## 五十铃走自己的路

20世纪70年代末,五十铃决定走自己的路。因此,公司建立了美国五十铃

汽车有限公司，雇用了一家抢手的广告代理商，这家代理商由杰尔·黛拉·菲米娜领导，此人曾写过一本具有讽刺性的书，叫做《给你珍珠港的优秀人民》。

头一年的广告预算是 1,000 万美元，销售预算是 35,000 辆汽车。广告预算很容易就实现了，销售预算却差了一大截。

这个广告的主题是什么呢？当然是名称问题了。广告说道：“五十铃：先进的汽车，落后的名字。”

如你所料，这种带有落后名字的先进汽车在美国市场遭到了挫败。美国五十铃汽车公司没有完成 35,000 辆汽车的销售预算，1981 年只售出 17,805 辆。

此后销售仍然滞后，直到 1985 年，广告预算增加到了 2,200 万美元，以扭转人们对令人失望的五十铃名称的低敏感度。

广告利用了汽车制造商 69 年的历史，主题是“日本首家汽车制造商”。标题很显眼：“我们要教会日产、本田和丰田怎样尊敬长辈。”

五十铃当年的销售量为 26,953 辆汽车。它的那些“晚辈”销售了 1,561,832 辆汽车，是它们的“长辈”的 58 倍。这就是五十铃的“教育”结果。

## “骗子五十铃”的诞生

1986 年夏，五十铃认为他们终于找到了解决公众对五十铃名称的低敏感度的方法。它请到演员大卫·莱热，在广告中他站在一辆五十铃汽车前，微笑着告诉电视观众只用 9 美元就能买到这辆车。

“骗子五十铃”诞生了。

创造性团体高兴坏了，纷纷给“骗子五十铃”的创造者颁发各种行业奖状，包括 1987 年在戛纳举行的国际广告电影节的金狮奖。

然而所有这些都无济于事。不管创造性团体如何欢呼，五十铃汽车的销售还是开始直线下降。20 世纪 90 年代初已有巨额的亏损记录在案。

## 亚商标的措施

五十铃的名称出了问题，而名称的问题永远都会存在。有一个故事说三个人在闲谈，一个人说：“我开的是一辆本田。”另一个人说：“我开的是丰田。”最后一个人说：“我开的是一辆日本车。”最后这个人的车肯定是五十铃。

谁愿意承认他开的是五十铃？这个名字太难听了。还记得埃德塞尔牌(Edsel)汽车吗？这种车和五十铃有些共同点。

这两种车的名字都很难听，而难听的名字对于个人消费品，比如汽车来说，不会有好结果。

然而，最后五十铃找到了一种解决方法。卡车和 4x4 汽车属于另外一种范畴从逻辑上讲，难听的名字不应该对这些车辆的销售产生影响，特别是你有另外一个亚商标可以使用时，比如“骑兵”(Trooper)。五十铃认识到了这一点，放弃小轿车的所有生产线，把资源全部集中到“骑兵”和“竞技”(Rodeo)牌汽车上。



现在，这两种车的主人可以很自豪地说出他们的车名了（“我有一辆‘骑兵’，而不用说“我有一辆五十铃”）。

名称的问题解决后，它的销售情况改善了许多，并且供不应求。

永远不要低估好名称的价值。它可以把你捧得很高，也可以把你摔得很惨。

## 17 给产品类别命名

这个标题可能让你有些吃惊。可是我们确实用了多年的时间研究人们销售的到底是什么商品。换句话说，我们想给产品类别命名。

不管是大公司还是小公司，都发现用合适的词描述他们的产品并不容易，尤其是新的产品类别和新技术。

他们有时用一些含混的词进行说明，而这种做法从一开始就注定了他们的败局。

我们在大脑里对一种产品进行定位，是从“产品是什么”开始的。大脑把产品按照类别分类并储存。因此，如果你把一种含义模糊的产品介绍给消费者的时候，消费者的大脑几乎无法接受它。

### 什么是 PDA?

苹果公司推出了一种新产品，叫做“牛顿”，并称这种产品是一种“PDA”，结果引出了一些麻烦。

他们最大的定位问题是不知道销售的到底是什么产品。

他们在第一批印刷广告中说：“‘牛顿’是什么？”电视广告也问道：“‘牛顿’是什么？‘牛顿’在哪儿？谁是‘牛顿’？”

不幸的是，苹果公司却没能回答这些问题，以致用户在使用他们的产品时感到不知所措。

“PDA”的意思是“个人数字助理”，它并不是一种产品类别，也绝不可能成为产品类别（“该死讨厌的缩写”，这几个词的缩写也是“PDA”）。

产品类别并不是由公司创造的，而是由用户创造的。至今为止，用户还没有把 PDA 变成一种产品类别。

你不能强迫消费者。消费者可以听你的话，也可以不听。如果他们不听，你只好放弃眼前的名字，另寻新名。

### 分析你已经拥有的

要确定你销售的产品类别，第一步必须明确说出你已经有什么了，让顾客或用户理解并记住。

比如，“牛顿信息板”实际上包含三种产品，即计算机、通信机和电子管理器。

这一种装置有三种产品的功效，给这种多功能装置进行定位确实很困难。

其他公司也常常遇到这样的问题。他们总是在说明中把产品的所有功能都包

括进去，结果产品的说明越来越复杂，而消费者就更难在他们的大脑里对这种产品进行归类了。

## 有时需要牺牲

解决“牛顿”问题的方法是做出牺牲(任何成功战略的实质通常都包括牺牲)。

这不是说苹果公司必须放弃“牛顿”的一些功能。产品本身不需要进行改变要改变的是产品定位。对“牛顿”的定位要集中强调一种功能才行。那么是哪种功能呢？

不应该是计算机功能。如果把“牛顿”定位成笔输入式计算机，其实是落后了。上一代人可能知道笔输入式计算机的优势，而新一代年轻人不知道。许多年轻人更愿意用键盘，而不愿意用笔输入。

也不应该是通信功能(没有话筒)。另外，传真功能也有局限性，只有在基础构造到位时才能发挥作用。

现在只剩下管理器功能可以作为“牛顿”的定位目标了。如果你问问“牛顿”现在的用户为什么使用这种设备，他们会说：“因为它有管理器的功能。”

看来，“牛顿”作为管理设备在用户中颇受欢迎。

## 寻找对手

每种产品都要有竞争对手，而“牛顿”作为一种“PDA”并没有对手。不仅如此，它也不属于任何类别，也没有市场。

可是，作为一种“管理器”，“牛顿”就有很多竞争者，特别是夏普公司。

电子管理器的市场广阔。1994年电子管理器的销售量超过1,000万台，而个人数字助理只销售出12万台。其中，夏普的管理器占了60%。

## 细分产品类别

通常来说，创造出一个新的产品类别名称并不是最佳方案，最好应该对现有的产品类别进行细分。这种方法能轻易并迅速地占领消费者的大脑(天腾公司(Tandem)的“容错型计算机”就是这样的例子，还有奥维尔·瑞登贝克公司的“美食家爆米花”)。

很明显，苹果公司的最佳选择是把“牛顿”重新定位成“高级管理器”。

我们在《营销战》一书中把这种定位称做“高价位侧翼战”。实际上，“牛顿”的高价位有利于建立起这种定位模式。这就是现有产品类别的高价位细分市场。万宝龙牌(Montblanc)钢笔，劳力士牌(Rolex)手表和奔驰汽车(Mercedes-Benz)都是这样的例子。

另外，“牛顿”采用笔输入方式，而不是键盘输入，这更能说明它比传统

的管理器有了更多的改进。

承认错误

如果有必要撤消一种不好的新产品类别，最好的方法是坦诚面对消费者。

要承认你的产品同预计的不相符。这样，你的顾客就更容易接受你的重新定位战略。

苹果公司如果能打出这样一则广告，肯定能引起更多的关注：“我们在不知不觉中把夏普甩在了后面。”

这比“牛顿’是什么”更能提高销售额。

## 类名的负面影响

你必须小心，不能受到类名的负面影响。

电视技术一直在前进，现在有一种叫做“多点微波传导系统”的技术，简称为MMDS。关于这项技术我不想做深入解释，只是告诉大家，这是一种由发射台向各家各户屋顶上的天线发送信号的技术。通过这些信号，大家可以收到主要的有线电视频道。电视画面很清晰，但不需要连接各家各户的电缆。

可是，由于名称很长，这种技术的非正式类名便称做“无线的有线电视”。对许多人来说，“无线”这个词意味着“方便”，而不是“更好”（有线电视比无线电话的效果好）。

因此，忽然之间就产生了被认为是“穷人的有线电视”的问题。也就是说，那并非货真价实的东西。

名称的负面影响很难去除，除非这个名称被一个新的类名取代，否则很难保证长期的成功。

## 寻找新类名

当面临一种新型产品时，你应该首先分析新产品的工作原理，然后尽量使用这些原理命名。当汽车诞生时，它被命名为“无马的马车”（这是对其工作方式的简单描述）。“有线电视”则是对其工作系统的精确描述。

现在我们所讨论的是一个将视频信号的电波传送到某个小天线的产品。因此这类新产品很明显就是“视频波电视”，或者简称为“VTV”。

这就比“MMDS”或“无线的有线电视”好得多了。尤其是考虑到该公司的名字“单像管公司”，就更贴切。这下你明白了吧。单像管视频波电视是一种极佳的存储装置（参见第十五章中对名称的阐述）。

（另外，如果你身边有这种装置，尽可以试一试。它有一些很棒的优点。）

## 定义范围越宽越好

你对产品进行定义的时候，尽可能选用最广义的词汇，这样给人的印象会

更深刻。如果你想让消费者拥有产品的观念，可以尽量扩大它的范围。

我多年前曾拜访过硅谷的一家公司，叫做“硅谷图形公司”。

像其他许多公司一样，这家公司的问题也出在对产品的说明上。他们给产品起名为“3-D 计算”。这种产品可不简单，它需要先进的计算机芯片处理图像，而不是数字或文字。另外，他们还必须找到一种方法使这些图形可以移动，以便在计算机屏幕上创造出逼真的图像。他们运用了独特的“几何引擎”技术，进行复杂的数学计算。

但是最主要的是，他们必须开发出复杂的软件工具，支持 3-D 装置的运行。首批用户主要是在好莱坞，他们用硅谷图形公司的设备来制作戏剧化的视觉效果。另外，实验室对交通事故进行模拟和分析，飞行员练习在地面上飞行，工程师对产品进行模拟实验都需要使用这种工具。

他们对产品的定义范围已经很宽了，还能更宽吗？

## “视觉计算”公司

有趣的是，在分析他们的产品的时候，我们发现他们那种独一无二的技术可以使计算机实现实时的图形颜色、移动和三维处理工作。

用最广义的话来说，他们的产品属于“视觉计算”。正如文字处理器对输入的文字进行处理那样，他们的产品处理的是图像，在这个领域他们可是开拓者。

随着产品价格的降低，我们可以预见，它们在诸如桌面出版系统、包装设计制造和多媒体等许多方面的应用有着巨大的前景（那时候他们将以“随心所欲的影像”方式工作，而这可能是最终的“视觉计算”问题）。

重新定义使得“三维计算”更加可信，而“视觉计算”则有了更广泛的用途。如今的硅谷图形公司同旧“3-D”时代相比无疑强大得多了。

## “联络软件”公司

在新产品类别命名方面，我们遇到了许多有趣的案例，发生在“指挥家软件”公司的故事可以算是最有趣的了。

帕特·沙利文是这个公司的首席执行官。1988 年，他和他的同事们来找我们帮忙，我们发现原来他们的软件不是给音乐家用的，而是给销售人员用的。

这种产品叫做 ACT，表示他们出售的是一种“商业活动管理器”。可是在那时候，莲花软件公司正在推广 PIM，也就是“个人信息管理器”。

他们弄不清楚应该传达给用户的是哪种信息，而且他们的年销售额不足 100 万美元，看来效果并不好。

他们最终出售的是一种帮助营销员管理各项联络的软件。他们成为“联络管理器软件的领导者”。

## 他们改名了

既然他们对所出售的产品有了更好的把握，处理方式就更成熟。指挥家软件公司更名为国际联络软件公司后，从竞争中脱颖而出。

他们和最大的便携式计算机生产商密切合作，其产品成为最畅销的便携式计算机软件（毕竟，便携式计算机是销售人员的最佳选择）。

到 1993 年，他们的销售额已经跃升到 2,000 万美元。实际上销售情况十分可观，帕特·沙利文和他的公司已经赢利 4,700 万美元。

回想 5 年前，那时这家公司甚至还不知道他们卖的是什么东西。

## 18 市场调查使你头脑混乱

你要是问我们：“你们不相信市场调查吗？”

我可以告诉你，我们相信，但也不相信。

我们相信某些类型的市场调查，我们还相信不要被调查数据所迷惑，相信你的顾客不会把所有的答案都告诉你，相信你必须相信你自己的感觉。为了说清楚这一点，我们将引用我们的第二本著作《营销战》里的一些观点，用军事战争比喻营销战争。

军事战争和市场营销有很多共同点。

商业的阵地是市场，敌人是竞争对手，目标是消费者的头脑，武器是媒体。

### 市场调查即“情报”

收集情报通常被认为是“市场调查”。

优秀的军事指挥官总是不轻易相信收集到的情报(这样做很对)。许多营销员也是如此。

我们的《营销战》中的主人公，著名的军事史学家卡尔·冯·克劳塞维茨是这样说的：“战争中获取的情报的一部分是矛盾的，更多的是错误的，最多的是值得怀疑的。”

你可能会说，我们不能没有情报，又不能依赖情报。

然而，不管情报的本质多么令人置疑，情报的收集工作仍在扩大范围。通用汽车、柯达和摩托罗拉等公司都建立了正式的情报部门，监督管理情报工作。其他公司也都把“商业情报”和“竞争者分析”作为战略计划的主要组成部分。

美国前 50 名领先的调查机构耗资 41 亿美元，其中 38% 来自国外。

情报工作直接随着竞争的压力而增长。

### 基本矛盾

这种情况的发生可能源于人类行为的一个基本矛盾。世界越不可知，我们越依赖预测来决定我们的行为(《加州管理评论》<California Management Review>杂志发表的一篇划时代的文章《管理和魔力》提出了这一论断)。

公司制定战略计划时不把竞争考虑在内的时代已经一去不复返了。战略规划人员只是琢磨数字，处理数据模型，却不理会那些掠食者的时代也过去了(许多市场在 20 世纪 90 年代初就停顿了，而竞争却在加剧，那些宏伟的战略计划转瞬之间变得一文不值)。

那么，各个商家应该怎么办呢？你怎样才能最好地利用情报，最有效地制定

可行的战略呢？

我们在下面给出一些建议。

## 研究你的竞争对手

你猜猜看，第一批花费 1,950 美元获取一份 200 页的西尔斯公司的财政运作调查报告的是哪些公司？

他们是花旗集团(Citicorp)、美洲银行(Bank of America)、信诚人寿保险公司(Prudential)和通用电气信贷公司(G. E. Credit)。

他们只不过是注意到了市场情报中的一句最重要的格言：研究你的竞争对手。

现在的营销策略更像是一份对敌作战计划。它剖析每个参与方的当前和未来的位置，从生产成本和工艺到生产能力和销售渠道等无所不包。

如今的作战计划涉及自己的长处和短处，以及利用或预防这些长处和短处的途径。

你必须时常探测你的生意对手在策划什么。伦纳德·富尔达是一位商业研究专家，曾著有《新竞争情报》。根据他的观点，竞争情报的首要规则是：“哪里有货币的流通，哪里就是情报的来源。”

## 进一步研究你的竞争对手

最终的营销计划甚至还包括每个竞争对手的关键营销员的档案，包括这些人惯用的策略和做事的风格(这和第二次世界大战中德国人保存的盟军指挥官们的简介没有什么不同)。

好莱坞也喜欢好剧本。在一部反映巴顿将军的影片中，巴顿在提到隆美尔时(在战斗最激烈的时候)说：“我读过关于你的书，你这个畜生！”

正如战争中的国家一样，企业也有各自的文化。他们的领导者有着各自的风格。她勇敢吗？他保守吗？每个人在行动之后将会如何反应？

克劳塞维茨说：“我们只有观察对手的位置才能明白他的计划。”

## 不要被数据所迷惑

今天这个通讯过度的社会出现的问题是原始数据太多，而不是太少了。

规模达数十亿美元的市场调研存在一些缺陷，其中一个缺陷是，研究者不是因为简单而得到报酬，而是因为复杂。

我们实际需要的是过滤过多的数据，而把精力集中在重要部分。通常，这些部分不足全部信息的 5%。下面这两个例子正好说明问题。

第一个例子是在宝洁公司的一个商标部经理办公室。我们要帮他们处理他们最大的商标之一出现的问题。我们就他们的市场调查的有效性提出了一个简单的



问题。他们的回答让我们感到惊奇：“调查？我们的一台计算机里全是调查资料。你想怎么用？其实我们的资料太多了，我们自己都不知道怎么处理。

第二个例子发生在某中西部城市的一个有 300 张床位的医院的调查室。调查室里满满当当，有认知调查、雇员调查、雇主调查、全体医师的调查、不结盟医师的调查、新病人的调查、老病人的调查，新服务调查和扩展调查。（你觉得他们有没有剩点钱做些真正的事情呢？）

绝不能让数据的洪流冲走你的正常意识和你对市场的个人感觉。

要记住，流行时尚显示的数据并不可信。根据 1980 年的一份市场预测，到 1985 年，5% 的美国家庭将沉迷于图文电视。可是图文电视只不过是短暂的时尚而已。骑士公司 (Knight—Ridder) 耗资 6,000 万美元建立图文电视服务，可是从来没有赚钱，最终不得不放弃了。

## 不要被中心小组所迷惑

中心小组是商业中最普遍和最滥用的调研手段。让一群哗众取宠的陌生人来影响你的营销策略可能是灾难性的。

我们首先要说的是，这种方法被扭曲了。你想不想知道中心这个词的来历？这个词是从 20 世纪 60 年代开始应用的，用以保证将研究集中到主题上。这是正确的，但只是第一步。

然而到了今天，许多公司从未进行过对目标消费群真实取样的定量调研，他们只是听取一小部分人未加思索脱口而出的意见。

其次，这种方法把普通的旁观者（或旁坐者）当成了市场专家。

普通人除了金钱、性，流言蜚语和他们的体重之外，几乎没有真正思考过什么。他们在他或她的一生中真正思考过牙膏的时间不会超过 10 分钟。这比起一个牙膏中心小组的两个小时要少得多了。人们在接受中心小组的调查时，思维方式肯定跟平时不一样。

你在做市场调查时，就像是让被调查者当了一天的销售经理。他们只能是太高兴了，根本没法告诉你怎样经营业务。问题是，你能让他们那样吗？

## 中心小组是火药桶

中心小组能爆炸，把你炸到错误的方向。

例如，你可以向一组女性调查某美容产品，她们的回答肯定不带任何感情色彩。她们告诉你的是她们认为你想听到的。向男性调查汽车也是同样的结果。

你可以请人们对你的营销策略或广告做出评价，可是他们必定会夸大他们的情感、需要和理解程度。

中心小组就像是人们行为的晴雨表。曾有一家公司计划推出一种针对儿童的可喷射的软饮料，它让中心小组调查人们的反应。调查过程中，孩子们把这种产品很整洁地喷到了杯子里。可是回到家里，这些小淘气鬼们没有几个能够抵制住用这种彩色液体来装饰地板和墙壁的诱惑。在父母们的一片埋怨声中，这种产品

被撤消了。

## 不要被市场测试所迷惑

市场测试还有个无法摆脱的矛盾因素。市场测试的是产品的性能，可是结果往往被市场中的一些无法预见的情况所扭曲。坎贝尔汤食公司花了 18 个月研制了一种叫做“润滋”的混合果汁。可当它上市的时候，商店的货架上早已有了三种其他牌子的竞争产品。坎贝尔最终放弃了这种产品。(他们还记得“研究竞争对手”吗?)

“水晶”百事可乐进行市场测试时，很快就达到了四成的市场占有率，并且被商业媒体称为成功的产品。可是他们错了。几个月后，这种产品的市场占有率跌到了一成。原因在于，销售人员忘了把好奇心因素考虑在内了。人们对这种清澈的可乐很好奇，可是后来就觉得棕色的可乐尝起来味道更好(这并不奇怪)。

## 不要相信他们说的任何话

调研人员想知道人们的态度，可是态度往往并不可靠。人们往往说起来是一套，做起来却是另一套。

40 年前，杜邦公司(DuPont)进行了一次研究，采访者在路上叫住了去超级市场的 5,000 名妇女，问她们要买些什么东西。

如果你到银行取钱的时候也这样盲目，早就负债累累了。

接着，采访者又在超市出口处采访了这些妇女。结果发现，她们购买的产品类别中，只有 3 / 10 是她们刚才希望购买的牌子。而其他的 7 / 10 则是其他牌子的产品。

另外还有一个经典的例子，施乐公司在推出普通纸复印机之前做过一次调研，调查结果表明，如果能花 1.5 分钱来进行热敏传真复印，没有人愿意花 5 分钱来印一张普通纸。

施乐公司忽视了调研结果，而事实证明了一切。

## 获取整体印象

实际上，你真正希望得到的是消费者脑中的整体印象。这种印象既不是思想也不是建议。

你要知道的是你和你的竞争对手的力量和弱点，而这些就在目标消费者的大脑里。

我们最欣赏的调研方式是列出某类产品的基本属性，然后让人们按照从 1 到 10 的标准给他们打分，让竞争者两军对垒。

这样做的目的是看消费者对这类产品各自有什么想法和观念。

我们以牙膏为例。这类产品可能有 6 种属性：防蛀，味道、增白、清新口气、

天然成分和先进技术。佳洁士 (Crest) 注重防蛀效果， Aim 针对味道， UltraBrite 注重增白，而 Close-Up 注重清新口气。近来， Tom’ s of Maine 提出天然成分，而 Mentadent 主要强调它的碳酸氢钠和过氧化氢漂白技术。

每种品牌都有一种特性。

你必须先计划好让产品的哪种属性抢先占领消费者的头脑。

市场调研应该为抢占消费者头脑服务，也为研究对手的产品观念服务。

## 注意战局走势

我们都知道一个关于醉汉、街灯柱和商人的故事。

醉汉把街灯柱当支撑物，而不是做照明用。如果我们把街灯柱比做市场调研那么商人又是如何使用这个“街灯柱”呢？

调研的目的是为了搞清当前的市场状况，而不是为了支撑当前的思想，也不是为了彻底解决你的问题。

著名的历史学家芭芭拉·图克曼说过：

大多数人不愿意相信同他们的计划不相符或者与他们的预先安排相背离的情况。所有情报的共同缺陷在于，它们比解释者的判断好不了多少，而这一判断是个别性、社会性、商业性和政治性的偏见、臆断和痴心妄想的集合的产物。

对于营销员来说，目前最困难的任务就是看清战局的走势，而不只是战局的发展阶段。

克劳塞维茨说：“鲁莽越少，军衔越高。”

我们需要一个勇敢的营销员来剔除我们对调研和情报的偏见。

## 19 公共关系的定位威力

天的美国公司在它们的公共关系方面损失超过 10 亿美元。

这不是切猪肝，但许多这样的项目并不是定位项目，它们是“印刷名称”项目，就像买猪肝时以磅计算，这些项目也按照重量计算。

### 专栏陷阱

公共关系很难度量。最广泛认可的方式是重量法(按重量测算)。剪报被收集起来送到管理部门，录音带和录像带被一盘盘地剪辑在一起，可是内容大多互不相干，相关的只有重量。

管理人员多对此没有给予足够的重视。如果一份报告看上去重达可观的盎司数，那么这份工作就被视为“干得不错”。

但是，有时候公共关系报告的重量虽然很轻，分量却很重。

### 公关定位

广告部门已经广泛接受公共关系的定位，并且定位将会在公共关系中扮演越来越多的角色。

原因很明显，定位在本质上是一种“对抗性”战略，意思是说，你对公司或品牌进行定位是为了对抗其他公司或品牌。

每个新闻编辑都知道，人们支持的事件不会产生新闻，而人们反对的才会成为新闻。拉尔夫·纳德并不是以提倡汽车的安全性而出名，而是以单枪匹马地攻击世界上最大的企业而出名。不幸的是，他“对抗”的其实是所有事情。人们可以预见到他的行为，所以他丧失了所有的新闻价值，不再为人们所关注。

这对纳德先生来说是个坏消息。资深的新闻记者丹尼尔·斯科说：“在通讯发达的社会中，如果你不在媒体上曝光，你就没有任何实际的存在目的。”

对抗一种想法或观念(不一定是另一家公司)可以提高知名度。编辑们鼓励论战，读者和观众也接受这些论战。论战是把信息打入消费者头脑的工具，论战总有发掘余地。广告专家大卫·奥格尔威曾承认“阅读普通文章的读者数量是阅读普通广告的读者的 6 倍。编辑们传达信息的能力比广告人还强。”

### 所需：营销目标

过去，许多公关项目从营销角度来说并不成功。其中的原因很简单，在公共

关系中，你对印刷品信息缺少应有的控制，结果导致缺少方向性。一位资深的老公关人说：“广告费钱，公关费心。”

定位对宣传项目的要求可以对结果产生重大的影响。

为了使定位在公关中发挥作用，必须把重心从“名称见报”转移到实现营销目标上。

（许多大公司不需要媒体曝光次数增多，而需要减少，还需要媒体具有更好的指导作用。）

在公共关系中，“无名”是一种资源，而它很容易被过度的宣传耗费掉。比起知名公司的知名产品来；一家不出名的公司的无名产品能从公共关系中得到更多的实惠。

有人曾说：“你只有一次机会给人留下美好的第一印象，不可能有第二次。”

宣传就像是吃饭。没有什么能像一顿丰盛的大餐那样损害人的胃口。也没有什么能像草率的宣传或误导性的电视广告那样损害产品的公关潜力。

## 宣传第一，广告第二

无计划、不合时宜的曝光会损害新产品或新观念的宣传力度。

原则上应该是公关第一，广告第二（公关播种，广告收获）。

广告不能生火，只能在火点着以后扇火。为了有所收获，你需要第三方的认可所带来的有效性。

比如你去邻居家，向你的邻居咨询应该买哪种电脑。他的建议其实比你看的任何广告都更有分量，因为他的话是客观的（没有任何主观企图）。

如果把定位作为基本广告战略，公司则必须把定位战略用于公关才有意义，因为公关应该优先于广告。

塞缪尔·亚当斯啤酒公司规模很小，担负不起昂贵的广告费，但是它可以把自己定位于高品质的地区性啤酒。它在波士顿啤酒口味比赛中夺冠，后来又在丹佛举办的全国啤酒口味大赛中获胜，一路扩大了自己的宣传。

这些资历和第三方的认可给它带来了丰厚的回报。现在，塞缪尔·亚当斯啤酒公司的广告预算已达数百万美元，而这一切都是以公关开始的。

多数情况下，这种情形不会发生。广告代理商和公关代理商把对方视为竞争对手。他们都要争取顾客的耳朵，还有他们的钞票。公司内部各部门也以同样的方式互相竞争。

这种内部竞争侵蚀了许多产品和项目的威力。过多的广告破坏了公关的有效性。并且，公关缺少定位观念，无法拥有广告的威力。

我们需要对广告和公关项目从根本上做出变革。这些项目应该是线性的，而不应该是空间性的。

## 快速重拳出击和慢速加强

在空间性的项目中，各个组成部分同时开始启动，但分布在不同的空间（公关、广告、促销等等）。多数项目就是这样一种模式。如果你愿意，快速地重拳出击。

但尘埃散去后，最初的新鲜感已经消失了，一切如故。消费者的态度还和以前一样。

在线形项目中，各个组成部分要经过一段时间慢慢展开。

它的优势在于，这些组成部分可以合作并互相补充。这种慢速的方式能使消费者的头脑发生巨大的变化。

多数空间项目的毛病在于盲目性。空间项目开始后，各个组成部分没有展开的过程，也没有进行下一个步骤之前的兴奋，更没有高潮。

新年伊始，通常标志着新的空间性项目的开端，原因即在于此。新的空间性项目带来了新目标、新战略和新广告。

这种年度变更同优秀的定位战略背道而驰。成功的定位需要的是“一致性”这比什么都重要。你必须始终如一地坚持下去，年复一年，绝不动摇。

线性项目就可以帮你实现“一致性”。线性项目的想法和观念是逐渐渗入消费者头脑中的，给公关的充分展开提供了充裕的时间。

## 莲花公司的线性项目

我们在第八章讲过莲花公司的重新定位项目，这是一个经典的把公关放在第一位，把广告放在第二位的例子。

几个月以来，各家报纸杂志都把“组件”作为一项技术的重大发展，而Notes组件的成功成为组件越来越具有重要性的证据。下面是一些报纸杂志的大标题：

《华尔街日报》：“莲花发展公司靠Notes组件取得胜利。不算新潮的组件产品最终流行。”

《财富》：“组件可以让公司的每个员工加入行动。”

《商业周刊》：“莲花的Notes组件广受关注。用户交口称赞，竞争者暗中较劲。”

《信息周刊》：“组件占领市场。莲花得意，微软和WordPerfect向Notes低头。”

《财富》：“为什么微软不能阻止莲花Notes呢？”

Notes的广告直到1994年才真正开始，那时它的公关已经开始两年了。公关点燃了火焰，开启了重新定位过程。

## 无佣金的互助投资基金和有佣金的互助投资基金

互助基金之战在美国的营销战斗中并不出名。交战双方是经纪人收取佣金的

互助基金和直接通过广告发行的无佣金互助基金。

我们被经纪人们请来帮忙。在尚未见面之前，我们就已经知道了经纪人的问题所在了。很简单，他们已经建立起了有佣金和无佣金这两个对立术语的局面。

这就把有利地势让给了投资人不用支付佣金的互助投资基金。

这样，维护经纪人的佣金就可能被理解为企图为不必要的或过度的开支寻找借口。这可不是什么舒服的位置。

这可能导致投资者认为购买互助投资基金时不必付出任何代价。

## 改变问题

经纪人出售基金的惟一有效的战略是细分市场，对问题进行改变。我们把这叫做“缩小焦点”战略。

具体的方法是，找出积极主动的投资人（“自己动手”类型）和消极被动的投资人（“我不太确定”类型）之间的差异。

经纪人可以把主动的投资人让给不用支付佣金的投资基金，进一步追击被动投资人，使其成为自己最好的顾客。

因此，战略如下所述：

在互助投资基金中，问题不在于有没有佣金；

在互助投资基金中，问题在于帮助还是不帮助。

关键在于承认有些人不需要多少帮助。他们有时间，有知识，也有兴趣处理 4,000 股基金。

但是，其他人确实需要别人帮助他们分析各项数值，帮他们做指导，帮他们解决个人投资需求。

总的来说，经纪人销售的互助投资基金是“帮助”性的。

## 所需：第三方的认可

这种定位项目需要积极的公关项目来建立“帮助”战略。因此，首先要建立一个“互助投资基金论坛”，目的是利用公共关系更好地通知投资公众“帮”与“不帮”的问题。

早期的结果证明了定位指导下的公关项目的威力：

《金融规划》：“互助投资基金的投资很简单，但同时也很复杂。到了该给投资人一些帮助的时候了。”

《国家承购人》：“新机构项目的目标是澄清越来越复杂的互助投资基金市场。”

《纽约每日新闻》：“金融顾问和策划者能够帮助那些没有时间和知识处理市场上 5000 股基金的人。”

《底特律新闻》：“合格的金融顾问把市场变化、业务量和满足客户需求当作全职工作。”

《波士顿先驱报》：“我们相信投资基金中有无佣金确实有许多不同点，但

我们认为真正的问题是投资人需不需要帮助。”

如你所见，经纪人开始从媒体上获取“帮助”了。

## 媒体的抨击

第三方的认可不能提供终生的保证。媒体可以给予，也可以收回。

例如，强大的英特尔公司(Intel Corp.)一直是媒体、商学院、金融团体和计算机用户的宠儿，它的广告投资非常大。

英特尔公司生产过一种有缺陷的“奔腾”芯片，出人意料的是，英特尔对待这个问题的反应非常傲慢，结果把一个技术问题变成了公关噩梦。

他们错在哪儿呢？英特尔公司从一开始就否认问题的存在。后来，无法辩驳的事实证明问题确实存在，这时英特尔公司也没有给予足够的重视。他们那位受拥戴的首席执行官声称，根本没有人告诉他情况的恶劣程度。

最后，他们勉强同意替换掉有缺陷的芯片。但是已经有点晚了。

媒体纷纷开始抨击曾经一度神圣的英特尔。业内、科学界、商界、金融界和全国主要的消费者媒体依次进行攻击(你的声誉也是这些媒体带来的)。

后来，英特尔悄悄地降低了奔腾芯片的价格。

英特尔公司的教训是，第一，你的地位对媒体来说并不是神圣的，第二，每个人都愿意看到大人物栽个大跟头。

不要对你的声誉、责任或可靠性漠不关心。如果你滥用这些优势，就会失去它们。

## 另一方面

如果你掌握了危机将要发生的证据，也知道了它的严重性，就要果断地采取行动，让媒体加入到你这边来。

例如，你可以想像得到厂家彻底召回产品要蒙受多大的损失。而在1993年夏，Saturn汽车公司就召回了所有400,000辆汽车。汽车上有一条引线布置不当可能导致短路并引起发动机起火。公司为维修这条引线花费了1,100多万美元，但对车主是免费的。公司主动召回这批汽车，过程进行得很准确也很明智。

Saturn公司的经理主管们纷纷出现在电视屏幕上，向公众作出解释，尽量减轻对公司刚建立不久的好形象的毁坏。公司授权各经销商向消费者提供食品、饮料、借用车和免费乘车，甚至为无法去经销点的车主提供上门维修服务。

实际上，这次大规模的车辆召回行动使消费者感到非常满意，成为Saturn生存之道的“绝佳”例证。

因此，如果你滥用，就会失去。

如果你精心呵护，就会拥有。



## 20 定位中的六种陷阱

我们合著《定位》之后的约 15 年里，我发现在许多种情况下，甚至连布局最周密的计划都会有错误。因此，我想利用这个机会来阐述一下定位战略发展和维护过程中出现的一些错误。

下面讲述许多失败项目中最主要的六种定位陷阱。

### 1、明显因素

多数字位观念都是十分明显的。实际上，我们常说定位过程就是寻找明显特征的过程。对公司内部很明显的观念对消费者和顾客的大脑来说也很明显。

可口可乐的定位很明显，即“正宗”。他们的这个观念使其他可乐都像是可口可乐的模仿。他们可以把这个观念永远贯彻下去。实际上，“永远的可口可乐”只不过是他们的希望而已。超市里可乐的销售情况证明，一半时间都是百事可乐获胜。

可是，为什么可口可乐不断地偏离这种明显的战略呢？因为他们的营销头脑认为，明显的观念太简单了。这种想法对他们来说真不幸。另外，明显的观念在公司里存在时间太久，没有丝毫新鲜感了，成了陈旧之物。

毕马威会计师事务所很清楚他们的全球领先者地位，只是从没把它当成一种定位战略，因为它太明显了，被视若无睹。

同样，莲花公司也很清楚他们的组件观念。《商业周刊》上就说得很清楚。我们帮他们挑明了这一点，并告诉他们如何利用这个观念。

卡弗公司手里握着“冰淇淋蛋糕店”的战略，却不清楚这就是他们的定位战略，因为它太明显了。

许多定位观念都是一些基本常识。问题在于公司并不太信任这些常识，他们相信的是那些复杂的市场调查。

不要害怕接受明显的观念。

### 2. 未来因素

许多有效的定位观念总是沦陷于未来。

换句话说，公司能看到某战略近期的价值，却不敢确定这种战略是否在未来同样具有价值。

公司希望有一种观念能适应未来的计划，尽管这些计划尚未明确。

一次，施乐公司的技术管理人员聚集在一起，挤了满满一屋子。我做了一个报告，内容是关于激光复印的巨大前景，提出“激光复印术”将替代“静电复印术”。

我的发言结束后，几个高级工程师站了起来，声称激光复印的观念太陈旧了，他们研究激光复印已经很多年了。他们还说，他们需要的观念既要包括现在又要包括未来。我客气地问他们未来的方向是什么，他们骄傲地宣布：“是离子沉积。”

我只能说：“我们今天还得做‘激光复印术’，你准备好了以后再来做‘离子复印术’吧。”（我的话丝毫不起作用，他们以为我是个聪明的笨蛋）

你的首要任务是找出今天的成功之处。如果你这样做了，你成功的机会就会大大增加，就能为明天的事业储备资金。

我常听到一种说法：“我不想陷入死角，我想让我未来的选择面大大地敞开。”

相信我吧，如果你不能“陷入”消费者的大脑，你未来的选择面就会很窄。

### 3. 做作因素

不要矫揉造作，要实话实说。最痛苦的事莫过于看到一家公司千辛万苦制定出战略，做出简单的定位方案，却把它交给那些“创新性”的人，让他们进行做作的加工。

实际上，强有力的观念通常都是大白话，直来直去，毫不忸怩作态。

大众汽车的“考虑小型车”直截了当。

富豪汽车的“安全驾驶”简明扼要。

位于市场第二的著名的爱维斯(Avis)租车公司曾一度被称为“创新性的突破”，现在它拿出了一份商业计划：“爱维斯在租车业里屈居第二。那干吗还找我们？因为我们工作更努力。”

目前，赫兹(Hertz)租车公司也制定了一份计划：“租车业中有我们赫兹公司，但我们不是全部。”这句话同样直截了当。

这就是实话实说。

有一次我们帮一家银行制定战略，我发现他们是业内小型企业管理贷款的领先者。这种类型的贷款许多都被贷给了在美国做生意的移民，这些人都来美国追寻他们的“美国梦”。

于是，我们建议他们的定位战略应该简单明了，定位成“美国梦之乡”。

银行很喜欢这个想法，把它交给一个代理机构加工落实。我再看到它时，它变成了“我们经营你的美国梦”。

又在装腔作势。

### 4. 准英雄因素

那些想成为英雄的人对于定位战略是个大麻烦。特别是在大公司里，总有些人想方设法吸引首席执行官的注意力。

有些人不先考虑他们的决定对公司的影响，却先考虑对自身的影响。他们总是在想：“我这个计划能不能让我显得很出色？我能不能得到荣誉？如果失败了，我的形象会不会很差？”

我认为，这种态度会导致“由内向外的思维方式”。这种情况下，决议的制定是以公司内部为基础的。可是，定位思维要想成功，必须“由外向内”。•换句话说，你的决定必须以外部为基础，以市场为基础。

管理方面的专家彼得•德拉克曾写道：“我做的是什生意呢？要回答这个问题，必须从外部来看，从消费者和市场的角度来看。”

那些想成为英雄的人很主观，而优秀的营销员是客观的。

主观决定通常都很糟，因为这些决定通常都是主观愿望，缺少现实性。下面给出一些方法，让你能够鉴别出那些“准”英雄，同时给出一些建议，让你能够在他们插手你的项目之前躲开他们。

这些准英雄一般分为两种类型。

## 新射手

有时，新上任的首席执行官或部门主管就是这种准英雄。于是，他或她上任之前做出的任何决策都会变得可疑。不知道有多少定位项目都被他们否定掉了，原因不过是他或她想有自己的解决方式，好让自己“显得出色”。

你向他们提出你的项目之后，他们总会问你一些问题，从这些问题上你最容易看出来他们是哪种类型的人。如果他们问“你研究过了吗”？或者“你分析过其他方案了吗”？你的项目很可能要倒霉了。

要想避开这种陷阱，你就不要大肆宣扬你的主张。实际上，我建议你故意装出对你的主张毫不热衷的样子，告诉对方，上一任领导对你的方案不感兴趣。这样，你就给了这位新射手一个机会，让他重用别人置之不理的方案。

## 爬高者

你正在为你的方案日夜奋战，忽然某天，某位上级主管把一份战略方案扔到你的办公室里，你碰上的就是一位想爬高职位的人。

这很可能就是一位准英雄，总想干点备受瞩目的事，好得到最高的职位，所以才会向你馈赠一份“了不起的方案”。可是，他提供的方案属于“由内向外”的思维方式，很可能很差劲。因此，你必须提防这种“馈赠”。这就像是冒烟的手榴弹，会在你面前爆炸。

你要在他们做出任何破坏性的事情之前卸掉他们的武器。一种方法是，让局外人对他们的战略进行评估，你自己就可以远离危险之地了（只需下层主管否决，这些爬高者就会很沮丧）。

美国一家最大的包装公司曾请我们帮他们解决战略问题，我们就遇到了类似的情况。我们分析研究后提出了建议方案。在这期间，我们否决了一位高层主管的方案。后来他再也没重新提过。

不幸的是，这件事的结局并不是皆大欢喜。公司的商标经理把我们的建议制成了录像带，发给了公司员工。这一做法很可能让那位爬高者感到很难堪，因为他的观点竟以这种公开的方式被否决了。

后来这位爬高者就销声匿迹了。录像带就在他眼前爆炸了。

### 5. 数字因素

如果你以数字为生，你也会为数字而死。

近来，华尔街常常成为营销的敌人。华尔街注重短期的赢利，结果各家公司慌忙想方设法显示出自己销售和利润的增长态势，结果却给自己造成了重大的伤害。

定位是一个长期的过程，而不是短期的，它需要时间和资金。如果你不把这些情况考虑在内就无法成功。

我参加过美国一家著名的药品公司的分公司的一次会议，期间就经历了这方面最典型的一个例子。

我的任务是用几天的时间参加他们营销人员的小组会议，为他们明年的营

销计划出谋划策，问一些愚蠢却很明显的问题。

一位优秀的年轻人站了起来，提出了他把销售增长率提高 15% 的目标。他一口气地接着谈到激烈的新竞争的到来。

我打断了他，盘问他在这种激烈竞争的环境下具体应该如何提高销售率。他的回答包括产品线的延伸，新的口味，还有一些产品改进。

我接着问他这些方案的具体情况，他承认说他的销售增长数字并不现实，可他却说是他的老板的老板让他把那个数字放到他的计划中的（我开始嗅到了华尔街的气味）。

由于我制造的这些是非，三周后，我接到了“老板的老板”打来的电话，他想出席一次类似的会议。与会者还是原来那些人，只不过这次大老板把我拉到一边，悄悄地向我解释所有这些都是他的老板，也就是公司首席执行官的主意。（现在我知道了，就是华尔街！）

市场营销是现实性的活动。你不能让别人认为你应该赢利的数字影响你的决定。销售年年上升并不现实。有时，把严峻的竞争抛在一边，原地踏步甚至也是一种重大胜利。

无休止地进行产品变化，一味地追求销售量，只顾着堆积货架，却把平衡能力转移到拥有货架的零售商那里（想想普通超市里拥挤的货架。产品种类太多了，你甚至找不到你想买的东西）。

一味地进行产品线的延伸来追求更大的数字，这样做只会破坏品牌观念，把机会让给专一品牌的竞争者。啤酒产品种类繁多，有常规啤酒、淡啤、生啤、干啤和冰啤。难怪只有小啤酒厂才会赢利。

你只要合理进行定位，合理实施你的项目，数字自己就会增长，但是你必须要有耐心。

## **6. 改进因素**

产品的频繁改进很容易导致混乱。

在我的商业生涯中，我从没见过有哪个营销员接受新任务后，左右看看，说：“这儿一切都挺好，我们什么都别碰。”

情况恰恰相反。所有热血营销员都想插手改善眼前的状况，提高自己的业绩对他们来说，原地踏步的感觉很不好。

如果公司的各个办公室都挤满了营销员，他们肯定会对产品改个没完没了，这样他们才不会感到无聊。

Prell 洗发水公司有人说：“嘿，我们为什么不在绿 Prell 产品线上增添蓝 Prell 呢？”这种说法完全忽视了消费者的观念，在消费者的头脑里，Prell 洗发水就是绿 Prell，其他都不是。

### **糟糕的主意**

百事可乐公司有人说：“嘿，我们为什么不利用新时代对纯净的渴望，推出一种澄清透明的百事可乐？我们可以把它叫做‘水晶’百事可乐。”这种想法同样忽视了消费者的观念，消费者认为只有棕色的可乐才有可乐的味道。

### **糟糕的主意**

麦当劳内部有人说：“嘿，我们应该利用比萨饼的趋势，在菜单里增加‘麦香比萨’。”这当然也忽视了消费者的观念，消费者认为汉堡包企业制作比萨饼肯定不在行。

### **糟糕的主意**

安霍则公司有人说：“嘿，我们为什么不增加干啤和冰啤呢？”他同样忽视

了消费者的观念，消费者认为啤酒通常是湿的，并且也不是冰的。

### **糟糕的主意**

定位必须符合消费者头脑中的观念，而不能同这种观念背道而驰。公司内部人员所认为的“改进”只会在消费者大脑中制造混乱。

在定位过程中，你的品牌一旦提升到一个高度，你的口号应该是“稳步向前”。

## 21 会议室里的合适人选

我参加过美国最大的一些公司的许多战略会议，在其中一次会议上，一位年轻的女士提出了一个观点，我认为她的观点是我听过的最重要的定位建议。

我的发言结束后，这位女士走了过来，认为我的一些观点很出色，并称赞了这些观点。

但是她接着说，她认为我从没有把我的任何定位思想真正宣传出去。我听了很吃惊，问她为什么。她说：“会议室里总是没有合适的人到场。”我觉得她的回答既简练又有道理。

她接着解释道，最高层的管理人员不会参加这样的会议，而好的方案又总是同某些个人的利益有冲突。这就使一些观念在逐层上报过程中，还没有到达最高管理层就过早夭折了。

她说的没错。多年来，我发现优秀的思想从没有因为本身的优点而取得胜利。如果会议室里没有合适的人到场，优秀的定位方案很可能不会成功。

### 赢利产品

新的定位思想常常遇到的第一种障碍是“赢利性的产品”。新的定位思想在新机遇的基础上产生，有时容易同旧产品相冲突。新观念的建立总是备受阻挠。彼得·德拉克把这种情况称为“在昨天的祭坛上屠杀明天的机会”。

在一家生产计算机的大型公司的会议上，我鼓励他们把他们新的工作站系列定位成“PM”或“个人大型计算机”。很显然，这种做法会让大型机产品的主管很沮丧，因为这种产品一直赢利丰厚。另一方面，个人计算机的主管很可能也会不停地抱怨。

只有首席执行官才能决定把赢利最为丰厚的产品替换掉的概念是否可取。台式机的发展趋势看好，可以制定一种战略，用它来替换掉原先的产品。可是，首席执行官不在会议室里出现，也永远没有机会考虑到这一点。

最成功的公司在攻击他们最赢利的产品方面做得非常好。吉列公司就是个很好的例子。开始时，他们撤消了单刀片和不锈钢刀片剃须刀，取而代之的是双刀片剃须刀 Trac II，获得了巨大成功。后来，他们又用可调节的双刀片剃须刀 Atra 替换掉了 Trac II，再后来又推出了减震剃须刀 Sensor。现在，他们又推出了带散热片的传感器剃须刀 Sensor Excel，替换掉了原来的产品。吉列公司一旦有了新的想法，马上就替换掉原来的产品。

## 错误决定

会议室里如果没有合适的人到场，导致的另外一个后果是产生错误决定。

新战略总是同原先的决定产生冲突。在我 25 年的战略咨询生涯中，从没有人对我说过，“我们真高兴你来了。我们什么都没做，就等着你来呢”。

显然他们已经做了很多事情了，有些效果很不理想（局面好的时候没人会想到叫你来）。

不幸的是，大企业里没人愿意承认做过错误的决定，尤其是错误的重大决策，特别是在一家承受不起失败的企业里。结果，几乎所有中层管理人员即使本能地愿意接受新思想，但一想到新思想会让他们对原来的决策感到难堪，也就作罢。

## 我需要你的时候，你在哪儿？

我不会忘记在一家生产办公用品的公司的经历，那是在他们的办公室里，我向他们展示一项定位战略，当时他们即将宣布开始新一代计算机系统的销售，而我的这个战略在本质上同他们的决定相冲突。会议结束之时，一位高级主管盯着我的眼睛说：“两年前我们需要你的时候，你在哪儿？”（两年前，这个错误的决定被提交到董事会进行首次批复）

尽管这位主管现在明白了那是一种错误决定，他却对我说他无法承认他犯了这么重大的错误。从他的角度来讲，他的反应是可以理解的，但从公司的角度来讲，却是悲惨的。后来他们的一家竞争者采用了同样的战略，结果赢利数十亿美元。想到这一点，他们公司就更惨了。

只有首席执行官能够改变计划，可他却不在会议室里。

## “我负责这项工作”

你遇到的另一种问题是，你的上司或你的广告代理商总是带有“自以为是”的态度。他们不喜欢外人做他们的工作。他们对自己说：“不管怎么样，我是负责人。如果我接受了别人的主张，我的上级会把我看低的。”

这种情况很严重。我发现，这种类型的人并不推翻“外人”的主张，而总是不断地把自己的想法和主张同时加进去，也可以说是做出他们自己的贡献。结果总是做出一个同以前不完全一样的改进过的战略，就像是改了配料的蛋糕。这个战略表面看起来还同原先一样，可是味道肯定和以前不一样了（广告代理商特别擅长做这种修改）。

在一个组织里，你的职位越高，你就越少遇到这种种自以为是的问题。

## 小心谨慎

如果由于某种原因，无法让合适的人到会议室里来，你必须想办法让首席执行官参与进来。没有首席执行官的参与，你的战略就无法顺利执行。因此，你的报告必须小心谨慎，注意措辞，你的上司要是看着顺眼，就会把你的战略提交给首席执行官。

例如，你可以把这本书中“世界已经改变”那一部分放到你的报告的开头部分。这样就会自动传达一种信息，即早期决定出台时，不管现在看来是对是错在当时都显得很正确。

这种方法可以缓和“自以为是”的人的情绪；因为你为他们以前的错误找了借口。同时，世界正在变化的观点听起来确实很有道理，首席执行官会因此注意你的报告的。

但是这些还不够。

## 使用类比

你不能让你的报告显得咄咄逼人，你可以找找历史上其他公司的一些类似案例，用到你的报告的序言中。

这样，你就是在说：“某公司也尝试过同样的事情，可是结局很惨。”不要忘了再加上一条：“当然了，这种事情不会发生在我们身上的。”

相信我，人们得知他人犯的错误时，会变得非常客观。你的上司会想：“我真幸运。看来这事会发生到我们身上。我得赶紧让老板看看这东西。”

## 缓速执行

最后，任何困难的定位战略都要有条不紊地慢慢展开，特别是对于“重新定位”战略。

人们适应变化需要时间。你把变化速度放慢，就能缓解巨大战略变化产生的焦虑情绪。

有人曾说：“多数人都能适应旧的方式，也能适应新的方式。关键在于新旧的过渡。”

多年前，我和艾·里斯建议“汉堡王”暂停对麦当劳“儿童乐园”的模仿，把自己重新定位成成年人和青年人的乐园。这就意味着要把一部分市场让给麦当劳，还必须替换掉特许经营店里的设备。

这表示战略必须发生巨大变化，汉堡王马上为此感到忧虑重重。因此，这项战略要想顺利执行，必须慢慢展开。不幸的是，焦虑情绪占了上风，机会就这样错过了。

所有这些都无可争议地表明，“定位”是件非常严肃的事，“定位”为公司的产品战略确定了方向。重大决策制定时，高层管理人员必须在场。



商战是思想之战，战场就在消费者的大脑里(地位的对抗)。

如果你没有简单而又独特的想法来推进你的公司或品牌，你最好有一个好的定价。

## 译后记

本书原名 New Positioning。作者是美国著名市场营销战略家杰克·特劳特和史蒂夫·瑞维金。

如今的商战日益激烈，各个商家纷纷推出不同的战略，并在市场中寻找各自的定位，定位的重要性已不容置疑。而到底什么是定位呢？

本书作者运用他们在商业战略和定位方面长期的工作经验，提出定位领域的一些新观点。他们指出，定位是争取消费者大脑的过程，是一种心理战。为此本书作者经过详尽的调查，多方引证，详细剖析了人类大脑的结构和功能，并引用多位心理学家的观点，无可争议地证明了定位的重要性及定位过程中一些关键所在和一些误区。本书使人读后茅塞顿开，爱不释手。

本书作者大量举例，案例分析充实多样，文笔流畅，语言浅显易懂、风趣幽默，具有说服力，对商界人士来说是一本极具实用性的参考书。不仅如此，我们认为此书对于帮助普通读者进行自我定位也有借鉴作用。

关于本书的翻译，我们尽量做到忠实原著，保持原著风格，并对难解之处做出注释以供参考。由于水平有限，不足之处望广大读者予以指正。

译者  
2002年3月