

《区隔或消亡》

序 言

我和我的合伙人一直在宣传区隔的重要性，看起来像是好几辈子的时间了。

在《定位》中，做到与众不同意味着在你预期客户的心智中区隔你自己。

在《营销战》中，做到与众不同意味着利用一个区隔概念进行防御、进攻、侧翼战或游击战。

在《22 条商规》中，做到与众不同意味着利用区隔概念打造品牌。

在《管理：意想不到的简单》中，做到与众不同意味着启用一个完全有关区隔的战略。

与众不同是我们几乎 30 年来做的每件事的核心。

你可能会认为现在这个信息已经被传达了。每个人忙于在他们的规划中建立“区隔”。没有人会离开家时没有他或她的区隔概念。对吗？

错。

我们看到的是两种类型的组织。一种仍然没有明白。他们还在那里依靠“更高质量”或“价值高”或老套的“更好产品”作战。他们觉得自己比竞争对手更好，这个事实会让他们胜出。

他们的身边围满了谈论质量、授权、以客户为导向和各种形式领先的权威人物。不幸的是，他们所有的竞争对手的身边也围满了同样的“你能做得更好”的权威人物。他们之间没有不同点。

另一种组织明白需要区隔。受到几次激励后，他们会承认他们不知道如何实施区隔。他们的借口是：我们的产品或销售力量同我们的竞争对手相比没有太大区别。

他们易于被激励论人群所吸引，鼓吹激励论的那些人保证巅峰表现、一个获胜的态度和有效的习惯。不幸的是，同一拨人也在激励他们的竞争对手。他们之间也没有不同。

而且他们没有从知名的学院派人物那里得到太多帮助。比如说，哈佛大学的迈克尔·波特，他确实提到过需要一个独一无二的定位，但是他从未在如何成为独一无二上提供很多帮助。相反，他谈论的是战略的连续性、深化战略定位和最小化协调。并且任何竞争对手付给他钱，他就和他们谈。没有不同。

而且他们的广告公司也好不了多少。他们谈论的是关联、可爱、突破和酷。他们谈论的就是关于艺术化而不是科学。没有不同。

这本书说的是改变以上所有现象。它概括了很多方法，这些方法让你实施区隔并且免受那些听上去像区隔但实际不是的诱惑。

你的手上有了这本书，就会在一个非常不宽容和竞争激烈的世界中处于一个更好的位置。这本书，如果你仔细研究，会让你的业务变得与众不同。

杰克·特劳特

〔本文由特劳特（中国）品牌战略咨询公司翻译并供稿〕

第一章 选择的暴力

最初，选择不是问题。当我们最早的祖先考虑“这餐吃什么时”，答案不是很复杂。他在附近能追逐、猎杀并拖回洞穴的任何动物就是他就餐的食物。

今天，你步入巨大的超级市场，看到的是大量不同类别和大小的由其他人追逐、猎杀、清洗和包装好的肉。

你的问题不再是要捕获猎物，而是要设法决定在货架上瞪着你的成百上千的不同包装的肉中买哪种。红色的肉，白色的肉，其它白色的肉还是合成肉？

但是那仅仅是开始。现在你必须决定你要动物的哪块肉。腰，排骨，肋骨，腿肉还是臀肉？

还有你为不吃肉类的家人买点什么回去？

钓几条鱼来进餐

对那个祖先而言，捕鱼就是削个矛然后期望好运降临那挡子简单的事。

今天，那可意味着踱入 BASS PRO 店或者 LL. BEAN 或者 CABELA'S 或者 ORVIS 商店，让那些让你犹豫不决的一大堆鱼杆，卷线器，鱼饵，服装和小船弄得眼花缭乱。

在 Bass Pro 位于 Springfield Missouri 的占地 30 万英尺的旗舰店里，店员会给你理发，然后给你一个用你剪下的头发做成的鱼饵。

从削尖的长矛开始到现在，事物已经有了很大的发展。

外出用餐

今天许多人觉得让别人来替你弄清吃什么是更好的方法。但是在像纽约这种地方，要决定该去哪里吃饭可不容易。

因此，在 1979 年，Nina 和 Tim Zagat 始创了第一份对纽约餐厅的调查报告，以帮助我们解决这选择的难题。

今天，口袋大小的 Zagat 调查已成为销量最好的书，它整理了 10 万个参与者对美国和国外超过 40 个城市餐厅的打分和评价。

选择的爆炸

最近几十年里商业发生的变化就是在几乎每个类别里产品选择的惊人增长。据估计，在美国有 100 万个标准存货单位（SKU）。普通超市有 4 万个标准存货单位。一个普通家庭有 150 个标准存货单位就能满足 80% 到 85% 的需求。这意味着我们会忽视这家超市里的 39850

个货品。

在二十世纪 50 年代,买小汽车就是在通用汽车(GM),福特 (Ford),克莱斯勒 (Chrysler) 或美国汽车 (American Motors) 生产的车型中挑选。今天,你要从通用汽车 (GM),福特 (Ford), 克莱斯勒 (Chrysler), 丰田 (Toyota), 本田 (Honda), 大众 (Volkswagen), 菲亚特 (Fiat), 日产 (Nissan), 三菱 (Mitsubishi), 雷诺 (Renault), 铃木(Suzuki), 大发(Daihatsu), 宝马(BMW), 梅赛德斯 (Mercedes), 现代 (Hyundai), 大宇 (Daiwa), 马自达 (Mazda), 五十铃 (Isuzu), 起亚 (Kia) 和沃尔沃 (Volvo) 中挑选。在二十世纪 70 年代早期,市场上有 140 种汽车型号可供选择。今天,则有 260 种。

甚至在定价 175,000 美元的法拉力类型的跑车那样狭小的市场里,竞争也在加剧。有林宝坚尼 (Lamborghini), 宾利 (Bentley) 跑车, 亚斯顿·马汀(Aston Martin) 和梅赛德斯 (Mercedes) 新品叫做 Vision SLR。

而这些汽车所用轮胎的选择更糟。一开始有固特异 (Goodyear), 火石 (Firestone), Kelly, 邓禄普 (Dunlop) 和西尔斯 (Sears), 现在则有固特异 (Goodyear), 普利司通(Bridgestone), Cordovan, 米其林 (Michelin), 库珀(Cooper), 太腾 (Dayton), 火石 (Firestone), Kelly, 邓禄普 (Dunlop), 西尔斯 (Sears), Multi-mile, 倍耐力 (Pirelli), 将军 (General), 阿姆斯特朗 (Armstrong), Sentry, 优耐陆 (Uniroyal), 还有其它 24 种品牌。

巨大的差别就是之前是本地的公司在国内市场抢占业务,现在则变成了每个公司在全球市场的各个地方抢占业务。

保健服务的选择

让我们考虑一下保健之类的基本需求。过去,你有自己的保健医生,你的保健医院,可能是 Blue Cross, Aetna/US Healthcare, Medicare,或 Medicaid. 现在,你必须同新的品牌如 MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Wellpoint, Quorum, Oxford, Americare, Multiplan, 和像健康保健组织 (HMO), Peer Review Organization (PRO), 内科医生医院组织 (PHO) 和受欢迎供应商组织 (Preferred Provider Organizations) 的概念打交道。

很令人不解的是,像《美国新闻和世界报道》之类的杂志已开始对医院和健康保健组织 (HMOs) 进行评分,好让我们的选择更加容易。

在纽约,一本叫“如何找最好的医生”的书中用 1300 页记满了针对 28,000 个医生、护士和医院管理人员的调查结果。

加利福尼亚甚至也演变成了保健公共报告卡的舞台。一开始是几个医生组织和保健计划发布了评价网络提供者表现的报告卡。接着,加利福尼亚的有 210 万成员的 Pacificare 在网站上发布了新的“质量指数”报告,它参考了诊所的产出指标、成员的满意度、管理记录和专业/组织数据,对超过 100 个医生组织进行评分。

很令人不解的是,人们现在不担心生病,他们担心的是到哪里能获得更好的治疗。

选择在扩张

我们刚刚描述的是美国市场发生的情况。美国市场是迄今为止在世界所有市场中提供最多选择的地方。（因为美国公民钱最多，而为数众多的营销人员想从他们手中得到那些钱）。

看看像中国那样正崛起的国家。中国的消费者在经历了几十年购买国有企业生产的大同小异的食品后，现在每次购物时的选择正不断增加，他们既可以选国内的品牌，也可以选国外的品牌。最近的一个调查显示，一个品牌食品构成的国内市场正开始成形。中国已经有135个国内食品品牌可供选择。这些品牌走过了很长的路，但是他们正在走向某种严重的选择暴力。

一些市场则远没有形成。像利比里亚，索马里亚，朝鲜和坦桑尼亚这些国家是如此贫穷和动荡，选择仅仅是人们心中的期望而已。

分化规律

分化规律推动了选择，《22条商规》一书提到了这一点。

就像变形虫在培养皿里分裂那样，营销的战场可以看成是一个种类不断扩展的海洋。

一个品类开始是个单一的整体，例如电脑。但随着时间的推移，这个品类分成了其它的小类：主机，微型计算机，工作站，个人电脑，膝上型电脑，笔记本和笔输入计算机。

同计算机一样，汽车开始也是一个单一的品类。三大品牌（雪弗兰，福特和克莱斯勒）控制了市场。接着，这个品类分化了。现在，我们有豪华轿车、中等价位的轿车和廉价轿车，大型轿车、中型轿车和经济型轿车，跑车、四轮驱动汽车、休闲娱乐车、小型货车和越野汽车（这是种加大动能的旅行车）。

在电视行业，美国广播公司（ABC），哥伦比亚广播公司（CBS），和国家广播公司（NBC）曾经拥有90%的收视观众。现在我们有了网络电视，独立电视，有线电视，卫星电视和公共电视。今天，一个接入电视的家庭有超过150个频道可以选择。同时，让我们不安的是，“视频流”保证会让有线电视实现500个频道的梦想看起来非常稀松平常。拥有了这么多频道选择，如果你调换频道，想看某个节目，当你找到时，它都已结束了。

分化是一个无法停止的过程。如果你有疑问，看看以下选择急剧增加的选择表吧。

选择的急剧增加

项目	20世纪70年代早期	20世纪90年代晚期
汽车型号	140	260
肯德基菜单项目	7	14
汽车式样	654	1,212
油炸玉米饼品种	10	78
运动型休闲车式样	8	38
早餐谷类食品	160	340

电脑型号	0	400
脆果饼	3	29
软件名称	0	250,000
软饮料品牌	20	87
网站	0	4,757,894
瓶装水品牌	16	50
电影发行	267	458
牛奶品种	4	19
机场	11,261	18,202
高露洁牙膏	2	17
杂志名称	339	790
嗽口水	15	66
新书名称	40,530	77,446
牙线	12	64
社区大学	886	1,742
处方药	6,131	7,563
娱乐公园	362	1,174
非处方止痛药	17	141
电视机屏幕尺寸	5	15
利维牛仔式样	41	70
休斯顿的电视频道	5	185
跑鞋式样	5	285
电台	7,038	12,458
女性内衣式样	5	90
麦当劳食品项目	13	43
隐形眼镜种类	1	36

“选择行业”

所有这些促成了一些帮助人们做选择的全新行业。我们已经提到过 Zagat's 的餐厅指南和保健报告卡。

无论你到哪里，有人会向你提供各种事提供建议，比如在 8,000 个共同基金中买哪个，又比如在圣路易斯如何找到合适的牙医，还有比如如何在成百上千的管理学院中挑选合适的工商管理硕士（MBA）培训。

英特网上很快充斥了网络公司，这些网络公司能帮你寻找和挑选你能想到的任何东西，所有公司都承诺提供最低的价格。

像《消费者杂志》和《消费者文摘》这些杂志通过不断更替他们报道的产品品类来应付产品和选择的冲击。问题只有一个，那就是这些杂志涉及太多的细节，以至于让你比刚开始更迷惘。

消费心理学家说大量的选择正把我们逼疯。想想卡柔·穆格（Carol Moog）博士关于这个话题的言论：太多的选择，所有这些都可以立即满足，很快纵容，从而让孩子和成年人停留在婴儿时期。从营销的角度看，人们停止顾虑，变得同肥鹅一样肥胖和疲惫，并丧失他们决策的能力。他们退后，并保护自己不受过度刺激的侵害。他们厌倦了。

选择可能是残酷的

在字典里，暴力被定义为通常是苛刻和残酷的绝对力量。

选择也是一样。现在的市场中存在残酷的竞争，市场是由选择驱动的。消费者有如此多的好选择以至于你要为你的错误付出惨痛的代价。你的竞争对手抢走你的业务，而你要夺回来也不容易。不懂得这一点，公司是无法生存的。（现实是残酷的）

看看品牌墓地的石碑上刻的一些名字吧：美国汽车（American Motors），Burger Chef, Carte Blanche, 东方航空公司（Eastern Airlines），Gainesburgers, Gimbel's, Hathaway 衬衫, Horn & Hardart, Mr. Salty 脆饼, Philco, Trump Shuttle, VisiCalc, Woolworth's.

以上的品牌仅仅是不复存在的品牌中的一小部分。

你必须得小心

如果你忽略了你的独特性而想变成全能，你很快就会破坏让你与众不同的特性。想想雪弗兰。雪弗兰曾经是占统治地位的值得购买的家用轿车，但它想把“昂贵”，“运动型”，“小型”和“卡车”加入它的特性。他们的“区隔”逐渐消失了，他们的业务也一样。现在，雪弗兰屈居于本田，福特和丰田之后（1998年销售量排名如下，本田 735,633 辆，丰田 679,626 辆，福特 591,010 辆，雪弗兰 479,802 辆）。

如果你不重视市场的变化，你的区隔的重要性就会减弱。想想数字设备公司（DEC）。它曾经是美国首位的微型计算机制造商，他们忽视了使桌面计算机成为办公室推动力的正在变化的技术。他们的区隔变得不重要了。现在数字设备公司已不存在，纳入桌面计算机行业最大公司之一的康柏公司旗下。

如果你滞留在你最大竞争者的阴影里而不能建立你的区隔，你将总是软弱无力。想想威斯廷屋（Westinghouse）。他们从没跳出通用电器（General Electric）的阴影。现在，威斯廷屋不存在了。也想想固特奇（Goodrich）。多年来，固特奇改良了车轮，而固特异却得到所有的美誉。由于和它大竞争对手名字混淆，固特奇几乎不可能让它在预期顾客心智中同固特异区别开来。现在，固特奇已经奄奄一息了。

市场是一个不会原谅的世界。

形势只会变得更糟

别赌形势会缓和下来。我们感觉形势会更糟，原因很简单，选择看起来会产生更多选择。

在一本叫《更快》的书中，该书作者描绘了只能称作更迷惘的将来，他将之概括为：几乎所有事物都在加速。想想他书中描述的片段：

选择的扩张代表了另一个正向的反馈环，它是这类环的集合。轰击你的信息越多，英特网的入口就越多，也会产生更多向你倾倒信息的搜索引擎和自动应答程序。你拥有的电话线路越多，你需求也越多。专利越多，专利权律师和专利搜索服务也越多。你购买或阅读的烹饪书越多，你越会感到要为你的客人提供新式的菜肴，你需要的烹饪书也越多。复杂产生选择，选择激发科技，科技又创造复杂。若没有现代社会的分销和生产的高效率，没有免费的号码、快递、条形码、扫描仪和占首要地位的电脑，选择不会如此增长。

女士们，先生们，我们现在所见的仅仅只是开始而已……

第二章 独特销售主张（USP）出什么事了？

1960年，一家广告公司的主席名叫罗塞·瑞夫斯(Rosser Reeves)，他作为强销(hard sell)的极力倡导者而为人知晓。他著有一本非常畅销的书叫《实效的广告》。该书被译成了28种版本并作为大学教科书被广泛使用。该书在很多方面是现代营销的开端。

瑞夫斯在书中首次提出了叫作独特销售主张的概念，并做了定义，简称 USP。

定义

瑞夫斯认为独特销售主张是个精确的术语，他给它的定义包括以下三方面：

- 1, 每则广告必须向顾客提出一个主张。不仅仅是文字上的，不仅仅是对产品的吹捧，也不仅仅是橱窗广告。每条广告必须对读者说：购买这个产品，你将得到这特殊的利益。
- 2, 这个主张必须是竞争对手不能或没有提出的。它必须独一无二，是品牌的专有特点或是在特定的广告领域中没有提出过的说辞。
- 3, 这个主张必须足够有力，能打动顾客购买（比如说，能为你的产品带来新顾客）。

瑞夫斯进而又说那个时代大多数的广告是“令人厌倦的吹捧的艺术”，其中缺乏真正的信息。那些不懂事实的广告词撰写人撰写了这些广告。

你也许会认为那是过去的争论，而且瑞夫斯先生的概念长期以来已被今天的广告人所接受。

错！

争论仍然风行

令人惊奇的是，这个争论仍然在麦迪逊大街（Madison Avenue 是美国广告界的代称）风行。瑞夫斯先生的著作出版三十年后，《广告时代》(advertising age) 杂志发表的封面文章宣称：

“诗人对杀手”：永远的广告辩论——强调艺术，还是坚守强销(hard sell)？——进入

了白热化，胜算各半。

这篇长达几页的文章展示了把他们工作视为艺术化和情绪化的创新者和想让广告真实和合理的人之间的战斗。

一方想拉牢顾客，另一方想卖了顾客。

是时候停止争论，面对市场的事实而非广告的事实了。

瑞夫斯现在在哪？我们需要他

当瑞夫斯先生谈论差异化时，世界是简单的，那时没有全球化竞争。事实上，以现在的标准看，那时几乎不存在真正的竞争。

独一无二或与众不同的理念在 2000 年远比在 1960 年重要。

当“卖或不卖”的争论风行时，新的世界秩序突然已经到来。今天，许多公司拥有的销售额比许多国家的国民生产总值还要多，现在全球 500 强企业占到了全球交易的 70%。

到处是兼并和收购，富的也更富，更强大。不仅竞争多了，竞争更强、更激烈了。

新竞争能经常利用的事实是：购买行为不仅同人和收入相关，它还同不满意的顾客如何对待现有的选择相关。

建立品牌的第一步

关于品牌的书越来越多，但鲜有深入探讨“区隔”的书。此外，即使有些书的确提及了“区隔”，也很少有作者谈论除了树立品牌是重要的这个事实之外的更深层的东西。

想想扬雅广告公司（Young & Rubicam），它是一个很大而且有才华的跨国广告公司，它开发了一个称作“品牌科学”（brand science）的系统。他们说“区隔是第一位的”。区隔定义了一个品牌并将它同其它品牌区别开来。品牌随区隔而诞生，随区隔的消失而消亡。（我们一度相信他们已掌握了真理）

但是扬雅广告公司却没有真正深入这个主题，而是不断变换于类似中肯、尊重、知识和品牌实力坐标体系之间。

亲爱的读者，我们计划深入下去。如果区隔是品牌生死攸关的事，我们觉得您值得深入探讨这个主题。（亲爱的瑞夫斯老先生也应当那么做）

“区隔”的重要性

在众多的选项中，选择通常是建立在含蓄或直白的差异上。心理学家指出扎根产品的生动的区隔性的差异能加深记忆，因为它们能在思维上被赏识。换句话说，如果你为一个产品做广告，你应该给你的顾客一个选择你产品的理由。如果你同时能取悦他们，那就太棒了。

不幸的是，事实上很多广告人不重视提供预期顾客一个独特的销售主张的需要。

这些人中大部分觉得销售不酷，认为人们只会对那些不去设法卖了他们的公司有所反应。此外，许多广告人辩解：难道产品的“差异”（difference）说得还不够吗？他们忽略了这样一个事实，无论人们喜欢被销售与否，一个预期顾客在选择海洋中还是有搞不清该买什么和不买什么的问题。换句话说，不同选择只是决策的原料，顾客必须做决定。

人们是如何理解事物的

心理学家在人们如何解决问题上思索了很多，他们提出起作用的四个功能：直觉，思考，感觉和感知。人们通常用以上功能中的一种做决定。让我们从销售的角度看这些功能。

对“凭直觉行事的人”实施区隔

凭直觉行事的人注重可能性，他们避开细节而倾向于看全局。

将你的产品区隔为同类中的下一代的战略容易影响这类人。Advil 的制造者将他们的新药布洛芬（ibuprofen）定位成“先进的镇痛药”，他们极佳地把自己区隔成针对看全局的人群。

凭直觉行事的人对出现新产品的可能性非常感兴趣。这就是为什么推出新产品时以凭直觉行事的人为销售对象通常是很有有效的方法的原因。

对“思考者”实施区隔

思考者会分析，要求精确和符合逻辑。他们处理大量信息，并且通常忽略直觉带来的情绪和情感方面的因素。他们可能表现出无情和冷漠，但其实那是不准确的。他们只是在思考（是亨利·基辛格那种类型）。

这些人容易接受对产品事实有条理的论述。宝马的“超级驾驶机器”的区隔战略或许对这类人有效，特别是当宝马提出像人体工学设计，驾驶简单，非超重引擎以及大量专家对驾驶宝马汽车后的评价这些事实的时候。

对“感觉者”实施区隔

感觉者对他人的体会感兴趣，他们不喜欢用脑袋分析而随自己喜好行事。他们乐于同别人一起工作，并有很高忠诚度。

这类人适合从值得信赖的专家那里得到第三方评价。Miracle-Gro 将它自己区隔为“专家的选择”的行动对感觉者是很有有效的。让鲜花簇拥下的美人谈论 Miracle-Gro 的奇妙之处，这战略妙极了。

对“感知者”实施区隔

感知者看事物的本身，并且非常尊重事实。他们能纳入海量的细节，并很少犯错。他们擅长把事物联系起来看。

赫兹(Hertz's)以领导者为区隔的战略来针对感知者是很好的计划，感知者凭直觉就知道赫兹确实是第一。(25年来赫兹一直告诉我们它是第一，那不会错)对感知者而言，赫兹是最好的是常识。

应当注意的是，人们通常兼有以上那些功能。凭直觉行事的人和感觉者都倾向于不喜欢太多细节。思考者和感知者处理更多的信息。但他们都设法以这种或那种方法决定买些什么。

你可以区隔任何事物

西奥多·李维特(Theodore Levitt)是哈佛大学的营销学大师，他著有一书叫《引爆行销想像力》。他在该书第四章中提到能对任何事物进行区隔，无疑他支持瑞夫斯(Rosser Reeves)先生的观点。

他的观点是必须通过提供顾客超越他们想象、需求和期待的东西给产品增值。为了做到这一点，通用电器(General Electric)告知顾客在全球不同地方开展业务的细微差别，通用电器还扩充了它的服务能力，这样顾客就不必保留全职服务人员了。

奥的斯(Otis)电梯使用远程诊断作为它的区隔。在载客流量很大的办公楼中，维修电梯对住户及访客之类是很大的不便之处。奥的斯用它的远程诊断能力预测可能的服务中断，在载客流量较轻的夜间派员工去进行预防性的维护。

乐乐 B(Oral-B)建立了强有力的区隔资源，它的牙刷能提醒顾客何时该换新的(一种进过专利注册的在中间刷毛中的蓝色染色剂)。

区隔商品

甚至是肉类和农产品也能找到区隔的方法，进而建立独特的销售主张。他们的成功战略可以归结为五方面：

- 1, 识别。普通香蕉贴上 Chiquita 的小标签就变成了良品香蕉。Dole 也是这么做的，在波罗上贴 Dole 的标签。生菜生产者把生菜排好放入清晰印有 Foxy 标志的包装盒内，也是一样。当然，你接着要告诉人们为何要认准这些标签。
- 2, 拟人。绿巨人(Green Giant)造型在多种形式上在蔬菜家族中独树一帜。在鲜嫩的鸡肉背后，Frank Perdue 成为强硬人物。
- 3, 创建一个品类。邹皮瓜的生产者想区别一种特殊的大个邹皮瓜。他们并没有毫无新意地叫它“个大”，而是引入了一个新的类，叫可丽香瓜。Tyson 想卖小型鸡，可名字听起来不入味。因此他们管它叫康沃尔郡游乐鸡(Cornish game hens)。
- 4, 换个名字。有时，你产品原来的名字听起来不像能入口的东西。比如中国的醋栗。把它改名为奇异果后，世界上突然多了一种人们想放入口中的受欢迎的果子。
- 5, 重新定位种类。多年来，猪肉(Pork)就是猪。进入人脑中的画面就是在泥中打滚的小动物。后来，猪肉同鸡肉归为一类，变成了“另一种白肉”。红色的肉

变成认识上的问题，这是个很好的举动。

只要有决心，总能找到区隔的方法。

第三章 重新发明“独特销售主张”（USP）

罗塞·瑞夫斯有区隔的意愿。

但是 40 年前，区隔的方法通常是基于产品间的差异，这种差异通常包含了能够通过竞争对手做对比直观展示的一种利益。

“清洁牙齿的同时清新你的口气”高露洁牙膏这样说。（多年后，佳洁士在牙膏中加入了防止蛀牙的成分，抢占了这个独特销售主张（USP）。

“去除身体异味”，Lifebuoy 香皂在 1950 年代宣称。实际上，所有的香皂都能去除身体异味，但 Lifebuoy 第一个成功地抢占了这个说辞。（后面有更多关于此的例子）

“我们的瓶子用流动蒸汽清洗”，这是带有传奇色彩的广告词撰写人克劳德·霍普金斯（Claude Hopkins）看过他的客户的酿造厂后提出的一个区隔主张。（同样的，每个酿造厂都会这么做，但他是第一个宣称高度卫生的人）

那个时期，简单科学能支撑很多公司。比如说，安那辛（Anacin）可以夸耀它的独特的配方优于普通阿司匹林和缓释阿司匹林。

内科医生可以解释安那辛（Anacin）的独特配方较之单纯阿司匹林对人体有不同的功效。

发生了什么？

今天，抓牢一个独特的销售主张、产品差异或利益要困难得多。结果，很多营销人转而投奔其它理念。

部分原因是新产品的大潮，它们用矛盾的说辞和微弱的差异让人分辨不清。（比如，“现在，Tartar 掌握了新鲜薄荷胶糖的美味！”之类）

部分原因是竞争对手第一反应是“我也行”，竞争产品越来越相似。技术让竞争者甚至能赶在你有机会建立你的独特性之前分解、转变机器并抄袭产品的特性。

部分原因是速度。想想英特尔之类公司，英特尔每年以惊人的速度提高数据存储和性能。想想尿片行业，新产品上市最短只要 6 个月。大多数的公司不能停留在过去的光环中。

当你要靠隔天就重新发明产品生存时，仅靠产品差异为区隔是很困难的。

它真是“新品”吗？

根据市场情报服务公司（Market Intelligence Service Ltd.）的报告，在 1987 年，美国共有 14,254 项新产品上市。

到 1998 年，这个数字增加到了 25,181。

从全局看这个数字，它意味着该年每天新增 69 个新产品。或者说，美国的每个城市，镇，乡村，小村子都拥有它自主的新产品。（欢迎来布福德城 Buford City，酪乳洗发水的家乡）

但是在新产品中，数量并不意味着质量。这些铺天盖地的洗发水、润肤露、小器具中的绝大部分不是同类中的突破性产品。它们只是些零碎的司空见惯的玩艺。

Michael Lasky 已经观察这些新产品 21 年了。他是位于明尼阿波理利斯的 Merchant & Gould 公司的专利权律师。“大多数的新产品都是微不足道的，”他说“它们不是真正意义上的发明，它们只是些稍加改进的东西。这使得竞争者更容易推出他们自己的“风味果”，“三层刀片”或任何其它新东西。

对你特殊的产品特征就说到这吧。

专利真的受保护吗？

如果你有重大突破产品，专利保护可以十分有力。（甚至有些外科手术也申请了专利）或者你可以有足够多的新发明不让你的竞争者有机可乘。

想想 40 亿美金的尿片大战，有 1000 个专利（也有相当数量的律师）在保卫各自的从维克劳尼龙搭扣到绕大腿的橡皮筋的用量的一切专利。信不信由你，尿片行业是在专利和商标局(Patent and Trademark Office)的记录中申请专利最多的行业。

尿片行业中的两大对手，宝洁和金百利克拉克公司（Kimberly-Clark），甚至达成协议停止互相起诉，共同许可一系列有争议的专利。两个公司合起来，早已控制了四分之三的尿片市场。现在，他们能用要使用防止尿片渗漏这类恼人问题的专利需支付版权费来击退为数众多的小竞争者。

为此，伙计，今天你感到幸运吗？你准备好以你的新产品加入争夺婴儿屁股的战斗吗？如果是，那么当那些大公司用专利权和律师对付你时，你就准备仓惶落败吧。

但是这儿有个惊喜。这种近乎野蛮的专利保护和出动律师是个例外，不是必然规律。

《华尔街日报》观察到，“纵观消费产品行业，低价家用品牌生产商通常会和专利擦边，设法抄袭新点子而不明着偷取”。它们是些擦边球，外观相似或者口味相似。

英国一位营销教授这样说：“过去需求萧条的几年把我们训练成为了获得点竞争优势就

必须革新。然而，当我们真的领先了，我们会发现优势只是暂时的。为什么？因为我们的竞争对手也是活在这种压力下，拥有的资源也相似。”

竞争对手如何应对呢？强大的计算机技术让他们能一点一点分解你的新点子，然后复制它。

分析并消灭他们

有时候狂热地分析并瓦解会逐渐摧毁竞争对手。如果有独一无二的差别，这种情况就永远不会发生。

Robert McMath 是高露洁棕缆公司的前主管，现在是咨询师。他喜欢谈论当一个叫作“洗又梳”（Wash and Comb）的洗发水预上市时发生的情况。该洗发水保证能让头发顺畅，竞争对手们非常感兴趣，后来 McMath 大举行动了。

“单单我所在的咨询公司就在亚特兰大市场买了 3000 瓶，”他说“结果，洗又梳看起来就是赢家。但是真正的消费者没有购买，是其他的营销人在购买。当“洗又梳”在全国正式上市时就惨败了。”

还有同样的情况。拥有爆米花王牌“Orville Redenbacher”的 Hunt-Wesson 公司去研究一个名叫 Cracker Jack 超级爆米花品牌。首先，他们清空了店内的货架，然后直接到大联合体（Grand Union）的仓库一次又一次整箱购买。（该超市的主管评论说差不多就只他们来买）

Cracker Jack 超级新鲜爆米花在全国上市时就落败了，这一点也不奇怪。Hunt-Wesson 也不再买了。

以产品差异为区隔并非不可能

我们不是说以产品为区隔是不可能的，我们只是说那挺难做到。

每过几年，吉列就会彻底改进剃须刀。他们推出了双层刀片 Trac II，可调双层刀片 Atra，减震剃须刀 Sensor，现在又推出三层刀片剃须刀 Mach 3。

表面上，Mach 3 只是个新产品。

但是，深层次的含义是一个经常淘汰最近热销产品的公司的辛勤工作和热忱。

Mach 3 在第一把刀片上市前要投入 7.5 亿美元，该产品包含 35 个专利，包括“渐进排列”刀片，更少“拖拽”的舒适边缘和一种先进的“前倾”作用。（听起来更象法拉力，而不是用来剃须的弯曲杆子）

这是发明和努力工作的结果吗？吉列在湿剃须市场占据的份额把它推到了反托拉斯的边缘。现在，这就是区隔。

改善，升级和重新发明

一样的公司，一样的技术，不同的产品。

乐乐 B (Oral-B) 牙刷被吉列收购之前的 27 年中没有推出一种新牙刷。

吉列成立了 150 人组成的小组研究人工去除牙斑，结果推出了一系列新产品，包括用独家发明的纤维制成的刷毛和高价的高级牙刷。

如果你正考虑用产品特性的路线去实施区隔，明智之举是去研究一下吉列的模式：改善，升级和重新发明。

换句话说，要么做大，要么干脆别干。

公司转而忽略他们的区隔是经常发生的情况。沃尔沃引领安全汽车概念，并以此为产品区隔，他们引入了许多安全概念，比如标准组件装配，侧门安全气囊和日行车灯。但是，近几年来，他们落在了前轮驱动和四轮驱动技术的后面。

现在，当日本的汽车正开始谈论新式电子安全技术时，沃尔沃却在涉足看起来并不安全的运动折篷汽车和房车。他们正在忽视让他们与众不同的东西。

辣鸡肉和酷音乐

辣鸡肉是一种热销的新产品。至少该这么说 Popeyes 鸡肉提供的 Cajun(移居美国路易斯安纳州的法人后裔)风格的炸鸡肉很热卖。他们的电视广告说“我们正把美国人民从平淡无味的鸡肉中拯救出来”。

Popeyes 的 1200 万美金的广告预算同它的庞大竞争对手 Colonel 相比是凤毛麟角。

但是它的产品特征是炙手可热的区隔点足以让它在鸡肉餐厅中超越 Church's 鸡和 Chick-Fil-A，销量位列第二，仅次于肯德基。

Bose Waves 收音机是另一个好注意。广告说道“它看起来小，直到你打开开关”

它是不同寻常的收音机。它比面包机小，却发出饱满、弥漫房间的声音。怎么回事？声音通过一个享有专利的折叠在设备中的 7 英尺长的音波导波喇叭发出来。这个极好的产品使已经在音响行业中荣列最受尊重品牌之一的 Bose 获得了《科普》杂志最佳新产品奖。

即便每套定价 349 美元，销售还是很俏。上次我们查看 Bose 网站，订单表格提醒道“由于需求量巨大，送货请等 4 到 6 周。”

竞争对手会染指辣鸡肉和酷音乐吗？如果你同意三个英国教授的结论的话，这很有可能。他们在《广告研究杂志》(The Journal of Advertising Research)中写道：

“我也行”在竞争中仍然是主导力量，有竞争实力意味着乘机利用其它竞争对手的成功。这种模仿不仅仅局限于产品的小改进（牙膏中的烘焙苏打或保证还款的长期投资），而且更多地应用到主要的产品特征上（所有的主流汽车必须快速，安全和相当经济，等等）。

你能看到，发明然后抓牢一个真正意义上不同的产品是艰难的工作，但是可以实现。

泰德·李维特（Ted Levitt）的警告

回头看看营销之父之一的哈佛大学的泰德·李维特（Ted Levitt），他在 1991 年名叫《营销思考》中说了很多份量十足的话：

区隔是最重要的战略和战术活动之一，公司必须持续投入精力。它不是任意的。任何事物，甚至是象水泥、黄铜、小麦、钱、航空货运和海事保险之类的所谓商品都能区隔。

没有叫商品的东西，只有像商品一样行动和思考的人。任何事物都能区隔，就像观察的那样。想想肥皂、啤酒、投资银行、信用卡、钢结构仓库、临时帮助服务和教育，任何公司没有理由陷入商品的圈套，永远局限于全凭价格竞争。纵观历史，坚决采用和保持商品路线的公司，就算他们已经极度降低了成本，也开始消亡了。

在接下来的章节中，我们会探索区隔的众多方法，同时我们会扩大范围，除了谈产品还谈服务。

但首先给一些警告。

有些点子看起来有吸引力，但很少能让你实施区隔。

第四章 以质量和顾客为导向极少是区隔概念

如果你住在新泽西或在那儿工作，你可以选择成百上千的银行。大银行，比如大通银行（Chase），中等银行，比如商业银行（Commerce），社区银行，比如哥伦比亚存储银行（Columbia Savings）。顾客该如何选一个地方托管自己的财产呢？

在这场较量中，打开收音机，就听到 Bob Cox 的声音，他是有 200 亿美元资产的 Summit 银行总裁。他的论调如下：

我们总是在探索如何更好地为您服务。

再小的顾客，我们也会洗耳恭听。

再高职位的员工，也要洗耳恭听。

我们正在提高。

对不起，Bob，这些主意在当今超级竞争的世界可不是救命稻草。你的竞争对手也看过

同样的书，接受过同样的课程培训。

对身处这种环境的 Summit 银行的顾客而言，合理的质量和服务是意料之中的，而不是破坏关系的因素。

换句话说，质量在今天是习惯，不是区隔。了解和爱惜你的顾客是习惯，不是区隔。

质量之战

没错，20 世纪 90 年代经历了一场质量战。行业领导者需要工具和技术去量化质量。一大群的权威和学者推出了书籍，讨论关于如何定义、预测和确保叫做质量的很难琢磨的新事物。

于是，出现了大量缩写和强意词，让人抓不着头脑。比如 7 个老工具(the Seven Old Tools)，7 个新工具(the Seven New Tools)，TQM, SPC, QFD, CPL 和其它你能凑在一起的三字组合。

单 1993 年，就有 422 本书的标题中印有质量一词。今天，则有一半。（我们肯定已经赢了这场战斗）

反复调查表明，今天的顾客身边到处是质量上的改进。汽车做得更好了；小电器使用寿命更长了；计算机则附有简单英语撰写的使用说明。

罗珀斯塔奇环球调研公司（Roper Starch Worldwide）的总编这样解释道：今天所有的品牌都得努力前进。他们加大赌注去满足顾客的需求。顾客还是上帝，而且看来这个等号不会马上改变。经济改善的同时，顾客没有放慢需求，其实顾客已增大了需求。

谁靠质量获胜了？

我们之中谁不喜欢更好或保证无缺陷的产品呢？

但是质量带来回报了吗？哦，这还没有定论。

盖洛浦(Gallup)为美国社会（American Society）做的关于质量控制调查发现，接受调查的主管中只有 28%表示通过致力于质量获得显著的成果。（“显著”的定义是盈利增加或市场份额扩大）。

英国贸易和工业部做的类似研究表明，接受调查的 86%的公司中，设计和施行先进生产系统没能带来任何质量、适用性和保质期上的改善。更糟的是，43%的公司没能提高他们总体的竞争地位。

那就试试降低质量在今天的市场上竞争。祝你好运吧。无论你为了跟上时代付出多少，顾客的期望还在。

顾客满意之战

如果质量是场战斗，攻击顾客会是场生死决战。

在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)上发表的划时代的研究报告指出公司通过仅降低 5% 的顾客流失就能至少增加 25% 的利润。哇哈，你能听到警钟在整个国家的会议室里回荡。

论坛、书籍和顾问们告诉我们 1001 条方法去吸引、热爱、结交或仅仅是抓住那个叫顾客的人。

有人告诉我们顾客是合作者，顾客是总裁，顾客是上帝，顾客是蝴蝶。(甚至不用问)

顾客的反馈意味着每次抱怨就是一份礼物。良好的售后服务能终生留住一个顾客。要学会如何获取顾客所有的时间。

这足以把你推入一个不求利润的世界。

世纪之交，《营销管理》(Marketing Management)总结道，“今天每个公司准备好让它的顾客满意，并把‘我们愿意为之做一切’挂在嘴上。”

当然那些是特例。比如，1999 年，国内的航空公司的乘客记录数据像股票市场一样升得很高。但是，对乘客而言，这不是繁荣时期。乘客的抱怨正在增加，预定过多、休息室不足、行李处理错误，信息不全或误导以及经常飞行者的里程积累容易但几乎不能兑现。

热爱这些里程

1983 年，美国航空公司 (American Airline) 引入了特级优待 (AAdvantage) 计划。回顾当时，该公司其实相信里程奖励会：

- 1, 鼓励品牌忠诚
- 2, 从竞争对手挖走想要更合算交易的顾客
- 3, 将美国航空公司区隔于联合航空 (United) 和其它航空公司

特级优待 (AAdvantage) 计划现在在全球有 2900 万成员，其中单在巴西就有 50 万。管理层没有料到的是，竞争对手也推出了类似政策，而且一旦计划开始就很难停止，这让他们感到吃惊。

今天，每个公司赠送里程。如果你在夏威夷岛周围飞了很多，你的飞行里程会让你得到一个 Aloha 航空公司的 Aloha 证件。飞到曼谷做商务旅行？泰国航空公司 (Thai Airways) 则有高贵兰花 (Royal Orchid) 计划。

且慢。航空公司应该卖票，而不是赠票。经常飞行者计划，按理是顾客服务的好事，但它带来多余的效应：

- 降低了付费机票的需求
- 限制了像夏威夷之类的大众度假圣地的空舱位
- 惹恼那些不能兑现里程的好顾客

以下是德州 A&M 大学营销学教授兼零售研究导师 Leonard Berry 的勉强结论：他们没有为经常飞行者实施区隔，并使该区隔达到证明花费和缺陷合理的程度。经常飞行者概念的实质是让好顾客得到价格利益，这简直太容易模仿了。

水涨船高

一个更聪明、要求更多的顾客对每个营销人提高了要求。

现在本地的百吉饼店有常客计划。（半打芝麻百吉饼？到这来，让我给你打卡）

从明不见经传的英特网地址定购不知名的 CD 会保证还款。（他们尊重这概念）

一个加利福尼亚的健康维护组织出版了一种报告卡，对成百上千的医生组织根据诊所产出和病患满意度进行打分。（得分最高的前 10% 被标为“最好的从业者”）

现在是成为顾客的好时机吗？还是何时？

就问问西雅图的一家大银行，它发现顾客变得较不能容忍它未能马上回复投诉和解决争议。一些深度访问揭示了原因：Nordstorm 是本土百货连锁店，它以对顾客服务的执着程度闻名，它也改变了银行顾客的想法。设想你是银行，该如何对你的顾客说？“哦，那是 Nordstorm 在那样做，记住，我们只是一家银行。”

如果顾客已经期望很多，那么难忘的服务也不会让你到达顶端，它只是给了你基本资格。

顺便提一下，你所有的竞争对手也正设法取悦你的顾客。

神话

哪怕在 Malcolm Baldrige 国家质量奖标准上得分很高或实际获得了 Baldrige 奖，这本身也不是成功的保证。Baldrige 获奖者看到他们的股票起伏不定，产品开发缓慢，并在新投资项目上亏钱。

20 世纪 90 年代的营销神话是“服务顾客”就是游戏的名称。

许多营销人活在梦境之中，他们相信处女地市场的神话。这种观点以为营销只有两个参与者，那就是公司和顾客。在这幻想中，一个公司开发了一种迎合顾客需求的产品和服务，然后就能靠营销收获。

但是没有处女地市场。营销的事实是，市场是由各种竞争者牢牢控制或控制稍弱的顾客组成的。因此，一个营销活动包含了在抓住顾客的同时设法把顾客从对手手中抢过来。

这就是区隔能办到的事情。它不仅有关了解你的顾客，它还有你的顾客了解你。

满意对承诺

还有一点：顾客满意不等同于顾客承诺

国际质量机构（Quality Institute International Inc.）的研究表明：

- 超过 40% 的表示满意的顾客在更换供应商时头也不回。（这么多选择，时间这么紧）
- 从某个生产商购买汽车的 89% 的人说他们非常满意，67% 的人说有意从该生产商处再购买一辆。
- 但是，不到 20% 的人真会那么做。

那些就是你忙着献殷勤的可爱的顾客吗？他们可以，也会否定你。

想想服务之王 Nordstrom 发生了什么。在 1999 年 4 月 19 日那天，《商业周刊》上有篇文章标题为“优质服务还不够”。该文章谈到了 Nordstrom 微弱的销售增长、令人失望的利润和不稳定的股票表现。它抨击了过度扩张。

但是，William E. Nordstrom 这样说：“我们没能力跟上顾客多变的需求”。

噢，你已被否定了。

迈克尔·波特“领悟”了

他可能是哈佛工商管理学院有史以来最知名的教授，多年来他对区隔谈了很多。

迈克尔·波特在他最近的论文集《竞争论》（On Strategy）中最终摆正了质量和顾客热忱的位置。他把运营效率和战略定位两者联系起来。

运营效率就是意味着在相同事情上比对手表现更好。这会成为短期的竞争优势，从长期来看，它是远远不够的。

波特观察到，公司互相角逐的同时，彼此之间更相似了。

他说，然而，公司需要给自己定位，使之区别于对手。那意味着找到一个行业中独一无二（并有意义）的区隔点。

“运营效率意味着你在同场比赛中跑得更快，”波特说“但是战略就是换种方式跑，因为它才能让你获胜”

波特教授看到了光明。

但那会发生

这一章开头，我们说过质量和顾客导向很少是区隔自己的方法。

中西快捷航空公司（Midwest Express Airline）就是罕见的例子。

它是一家成功的区域性航空公司，它真正把服务和顾客导向作为它的区隔。

他们在门口提供免费咖啡和报纸、牛排和虾肉套餐、巧克力脆饼、和蔼可亲的航空服务员、宽敞座位，还有最重要的是，以上都包含在基本票价中。现在说说窍门吧：他们着重把机票卖给商务人士，而不是那些爱侃价的预定机票的散漫旅行者。

那如何会生效？

大部分航空公司渴望利润，为仅有十来个人左右的特等舱服务担心。航空业让飞机塞满人，经由通常不太方便的航空港运载尽可能多的乘客。

尽管如此，基本票价还是急剧上升了。

所有这些惹怒了根本的商务旅行者，他们突然喜欢上了中西快捷航空公司（Midwest Express Airline）和它的直线航班。

因此，服务作为区隔的寓意是：你确实可以以此为战略，但只有当你的对手傻到能让你这么做的时候。

第五章 创新不是区隔概念

罗塞·瑞夫斯在他的《实效的广告》一书中抨击了他认为是吹捧和无效的广告。像“浓浓的真正饴糖口味”，“味道最好”和“它不可思议地光滑”之类的概念激起了他的愤怒。

若不按瑞夫斯的标准衡量，至少他们是在设法推销。有人想知道要是面对今天甚至不设法去销售的广告，瑞夫斯会有何反应。想想这些摘自几本杂志的广告概念：“开创”“真心欢迎登机”“以极大关怀改变世界”“人们推动我们前进”“扩展可能”。

创新的陷阱

吹捧被模糊代替。今天，大量的广告变得如此有创造性和娱乐性以至于有时甚至很难看出是哪些公司在做广告。

想想作为金融顾问、保险商和提供贷款商的 J.P. 摩根的这条整页广告。

这广告没有标题，只是一个人脸朝外注视，并有一段文字如下：“能做得最好时，我从不满足于更好。我对‘可以’毫无兴趣。我从不误听和误解。我反对愤世嫉俗。我对差强人意难以释怀。我对完美心怀舒畅。我点燃火焰。我为 J.P. 摩根工作。”

是什么让 J.P. 摩根与众不同？

这段话是缜密思想的集合，是一首美妙的诗。但是 J.P. 摩根想对《财富》读者销售什么呢？想说他们是个发表员工真知灼见的公司？还是他们的员工很努力？令人费解。另外，我们不会把钱托付给并不认识的员工，我们把钱托付给一个大型的成功组织。

让 J.P. 摩根与众不同的东西很含糊。那就是他们 150 年来为全球最著名的集团、政府和富有的家族提供服务的传统。J.P. 摩根在通用电器 (General Electric) 和美国电报电话公司 (AT&T) 起步时帮助其组建和融资，在两次世界大战中借款给法国和英国，它用 26 亿美元债券支撑墨西哥经济，并用相同数量的钱支持俄联盟。

J.P. 摩根的规划应当是提出他们有着悠久传统背景的独特能力。“150 年来创造财富”（由老 J.P. 摩根他自己开头）。

预期顾客中有谁不想创造财富呢？

行业的一个争论

这种模糊情况遭透了，《广告时代》报道说：一些公司的首席执行官收到股民的来信，这些信斥责他们的那些商业行为看上去彻底背离了努力说服受众购买产品的切实任务，白白浪费了股东的资产。

《广告时代》的主编 朗斯·克力安 (Rance Crain) 正在进行反对打着创新幌子的模糊的无效广告的圣战。他的观点是差劲的工作浪费了首席执行官拨给广告经费。那是对的。

从前，首席执行官想知道广告预算有多少被浪费了。现在，他开始想，是不是所有预算都被浪费了。

难怪美国广告协会进行的一个调查表明对广告的冷淡支持是帮助公司成长的工具。

当主管们被问及是否对公司的广告工作满意时，只有 6.8% 的人表示非常满意。

“创新”的辩解

有观点认为在这传播过度和互相嘲讽的时代，广告正在失去有效性。这种观点把广告业推到悬崖边缘。

拥护艺术化并有诗意的广告的人提到了广告业经历大变革的 60 年代。在那个年代，“可爱”因素变得重要。在那之前，你可以告诉别人这能治头痛，这东西开得快或行驶里程长。这都是关乎逻辑和销售的论述。他们的观点是，如果推销力度过强，信息不仅不受欢迎还会被忽视。

那就是为什么他们竭尽全力让广告变得激情、煽动、有趣或酷，让广告同消费者建立一个“纽带”。

美国广告协会主席 雪丽·拉扎勒斯(Shelly Lazarus)在 1999 年的第 81 届年会上对同行讲话。她敦促她的同行们庆祝非传统和意料之外的一一更好迎接管理咨询师之类竞争的挑战，他们正在威胁篡夺广告公司在市场传播中扮演的传统角色。

拉扎勒斯说：“我的管理咨询师朋友有时看起来对不理性和不合逻辑的东西感到恼怒，你注意到了吗？”

与此形成对比的是，她声称：“我们努力那么做，是因为消费者受凌驾于逻辑之上的无形的情感价值影响，因而他们常常是不理智，不符合逻辑的。”

比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)的灵魂

如果你对这种想法提出异议，许多人会唤醒比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)的灵魂，他是一个非常有名的广告人，他在 60 年代提出了“令人喜爱的广告”革命。

他们将他的作品奉为创新革命的先驱。不幸的是，同大多数的革命一样，它多年以后走错了方向。

比尔·伯恩巴克和罗塞·瑞夫斯的努力其实差别不大，差别在于两人的风格不同。伯恩巴克采用了强力的销售方法，并简单地用平实的语言表达出来，没有过分认真地对待产品，他只是将更多的事实导入到广告中。

以创造性为区隔

今天如果你看比尔·伯恩巴克的作品，你会发现他的作品包含优秀的战略：表达简单，富有逻辑。

为大众公司创作的“想想还是小的好”是个绝妙的办法，它把甲壳虫车型与底特律出产

的镀着厚厚的铬的大型巡洋舰似的汽车区隔开来。

艾维斯(Avis)的“因为我们是汽车租赁行业的第二大，所以我们更努力”是个诚实的方法，它将艾维斯同赫兹(Hertz)及其他所有设法把你放到驾驶座上的公司区隔开来。

“不是犹太人也可以享用来味(Levy)的犹太黑麦面包”是一个把黑麦面包重新定位为每个人都可享用的好面包的直白方式。(犹太风格令它与众不同，它必须让这个区隔对非犹太人产生更大的吸引力。)

对，这个时代的广告没有像从前那样有效。没错，这个时代有太多的产品在追踪相同的消费者。但是，如果伯恩巴克还在进行他的事业，他会运用温暖人心的，人性和最直接(这一点最重要)的战略撰写广告。

米 乔 格林(Mean Joe Green)的灵魂

今天你听得很多的是以情绪为区隔的概念。一个又一个的项目有动人的场景，如人们亲吻，大人亲吻婴孩或是人更人性化之类。产品在这些生活场景中是个小角色。

如果你质疑那个方法，许多人会搬出非常有名的可口可乐商业广告，在广告中，匹兹堡钢铁工人米 乔 格林在游戏后同一个7岁的小孩共享一瓶可乐。它是一个感人的商业广告，所有人都喜欢。不幸的是，它视觉效果很好，却没有推销出任何可口可乐。(同时，百事“新一代的选择”的区隔概念正如日中天)

但是，在商业中，那个细节会被喜欢感动的人很快遗忘。所以，让我们分析这个问题，但是是在一个科学的基础上(不是在感情基础上)。

情绪和选择

要弄清这个争论的本质，让我们从心理学的角度看情绪和判断如何影响我们做决定的能力。

讲述原因的资料既多又复杂。地球上的生物中，人类是最富有情感的。理查德(Richard)和本内斯·拉扎勒斯(Bernice Lazarus)是加利福尼亚大学的两位心理学教授，他们引起了我们的注意。在《激情和判断》(牛津大学出版社，1994)一书中，他们解开了许多关于情绪的谜团。有一个就是情绪是不理智的，它不依赖于思考和判断。他们的观点：情绪和智力密切相关。(对雪丽·拉扎勒斯而言足够了)

他们的另外一个重要发现是情绪总是很大程度地依赖判断。他们的观点：情绪依赖对个人含义的评价，没有含义，没有评价，就没有情绪。

这意味着一条广告提出情感，但没有提出购买的理由，那就是浪费钱。就不会有评价。(对米 乔 格林而言足够了)

另一位心理学家，卡罗尔·穆格(Carol Moog)博士，这样描述道：“严格意义上的情

绪化行为，总的来说，发生在年幼的孩子和认知有严重障碍的成年人身上。客观评价及理性思考的特性或多或少促成了所有选择和所有区隔论点，它同情绪的引发，忠诚或产品的激励特征无关。”

换言之，你必须给人一个购买你的产品的理由。

我们对此不提供案例。

舍吉尔获得了信仰

舍吉尔·兹曼(Sergio Zyman)以前是可口可乐公司的营销专家，现在他是为公司提供战略咨询的咨询师。他的论调同我们惊人地相似，他表示公司营销应当更专注于销售产品而非顺口溜或签约名人。

有些读者不了解他的背景，他参与了新可乐项目 (New Coke)，他称新可乐为来自亚特兰大的艾迪赛尔 (Edsel: 意思是失败)。

当可口可乐最根本的区隔主张“正宗”被一些毫无意义的口号代替时，他在场。

当可口可乐公司去好莱坞拍摄所谓创新广告时 (北极熊喜欢的可乐)，他也在。那些广告根本不能促进销售，除非你相信北极熊喝可乐是一个区隔方法。

他说“广告应该传播品牌的好处和差异”(好样的，舍吉尔)。他还说营销是“用相关词语把你的产品定位，使之区别于你的竞争对手的教条和科学”。(绝对是)

然后，他胆大妄为地说广告公司在叫卖广告是艺术，而广告不是。(那你为何为可口可乐公司带来这么多艺术作品?)

好，我们很高兴看到舍吉尔在生命后期有了转变。糟糕的是舍吉尔的觉醒太迟了，要不然会帮可口可乐公司省下他以前错误决定浪费的一大笔钱。

信息，不是广告

舍吉尔觉醒了，可是很多广告人没有搞明白他们的工作是为一个产品以及为什么要购买该产品提供重要信息。并且，那条信息不应该看起来太像条广告。

心智接受和储存信息的容量是有限度的。(第9章有更多有关内容)

克服心智接受新信息的天生局限性的一个方法就是努力把你的信息作为重要新闻表达出来。

太多的广告设法取悦人或耍聪明。这样做，他们通常忽略了他们故事中的新闻因素。

Starch 的研究人员证实包含新闻的标题在读者群中的得分比没有新闻的标题得分高。不幸的是，大多数奉行创新的人把这种思维视为旧新闻。

如果人们认为你要传达一条重要的信息，通常他们会睁大眼睛，伸长耳朵去听取你要说的话。

在下一章里，我们会提出许多区隔产品或公司的不同方法。在每个案例中，提出的方法代表了一个产品的重要信息。无论它是特性、领导地位、市场传统、广受欢迎或其它任何经考验证明是有效的方法，他们都代表了有助于处理选择问题的重要信息。

诀窍就是不要把那重要信息埋在所谓的“创新”中。

第六章 价格很少是区隔概念

价格通常是区隔的敌人。

从词义角度看，与众不同应当有所值。这就是愿意为一个产品或服务支付更多一点或者至少是相同的钱的原因。

但是当价格成为一条信息或者一个公司的营销活动的焦点时，你在别人眼中成为与众不同的机会正在减少，你正在让价格成为顾客选你的产品而不选你竞争对手产品的主要考虑因素。这不是条健康的道路。

很少有公司对这种低价方法感到满意，理由很简单，你的每个竞争对手都有铅笔。有了铅笔，他们可以随时标低价格。你的优势也就没了。

正如迈克尔·波特说的，如果你的竞争对手能把价格降得和你一样低，降价通常是愚蠢的。

便宜的胡萝卜的案例

为了支持波特的假设前提，我们给你说说一个刚起步的公司，他们开发了一个专为婴儿胡萝卜设计的独特包装系统。在这个行业里，该公司相对最大的两个老公司有生产上的价格优势。

他们不是提供更好的胡萝卜而是以更低的价格让产品上市，进入超市的货架。两个老公司很快将价格调整为同新公司一样。这只能让新公司把价格降得更低点，既有品牌又一次把他们的价格降到相同水平。

当有位董事问这个刚起步公司的管理层情况会如何时，管理层预测两大老公司不会继续降价，因为那是不理智的。由于他们的旧式包装技术，老公司正在亏钱。

该董事就该预测致电给我们。我们告诉他两大公司继续降价完全是理智的。这两个公司怎么会让一个有生产价格优势的新公司轻易进入他们控制的市场？他们对过去的状况非常满意。

在接下来的董事会上，新公司的管理层被鼓励把他们新的生产系统卖给一个已有老品牌。他们从这上面获利丰厚。

每个人都开心，一个低价战略也消亡了。

建立价格优势

我们没有说低价战略不能成为区隔方法，我们的意思是这很难做到。

西南航空公司就用低价作为区隔。但这是通过就如首席执行官赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）所说的“成为与众不同”达到的。

依靠使用一种飞机，他们节约了培训和维护的费用。依靠不提供高级座椅，他们避免了昂贵的预定系统。依靠不提供食物，他们降低费用和时间。依靠不使用收费高昂的空港而使用较为便宜的较小型的机场，他们避免了高停靠费。

依靠成为与众不同，西南航空公司已有能力建立一个每英里成本比任何其它航空公司都低的系统。不幸的是，这使他们的飞机有点像是装牲口的汽车。但是为了弥补这个不足，他们努力让航行更有趣（服务员站着表演喜剧）。

他们把它区隔为低票价航空公司。并且他们已足够强大，大点的航空公司降价也不能迫使它退出市场。很多航空公司试图模仿西南航空公司，但大多数公司都没成功。

沃尔玛的成功

人们可以说“天天低价”让沃尔玛在大宗购买行业里成功。同西南航空公司一样，沃尔玛已让低价成为有意义的区隔概念。但是想想他们是如何成功的。

最初，他们在美国的 C&D 乡村开始业务，那里的竞争者是些小型的妈妈爸爸（mom-and-pop）杂活店。那就像是德国的战争武器横扫巴尔干大陆，几乎没有抵抗。

接着，他们在开新店的同时着手建立他们的技术基础。当他们实力渐增时，他们把“供货能手”加入到他们的武器库中。在一些有 Kmart, Target 和 Cosco 的地方，进展就比较困难，但是现在他们确实有结构性的成本优势去支持他们的主张。

戴尔的方法

戴尔电脑公司确实把价格作为在电脑行业获得可观份额的武器。戴尔销售额超过 180 亿美元，它挑战了康柏在个人电脑销售上的领导地位。

它的独特方法是不用零售商，而以更低价格主张直接卖给用户。它用放在一起的电脑照片做对比广告，攻击了 IBM 和康柏。戴尔电脑下面的文字：“豪华的膝上电脑”，电脑屏幕上贴有 3899 美元的标签。而在康柏机型下面的文字是：“失常的膝上电脑”，价格是 7699 美元。

有讽刺意味的是，价格是最初的武器，而戴尔的业务变了很多。它对“产品和价格”对比广告的依赖少了很多。今天戴尔业务的一大块来自同大公司顾客的关系，他们直接通过尽职的戴尔销售代表或戴尔专为公司买家提供的商务网站下订单。

Charles Schwab 的方法

Charles Schwab 也是一样，它是第一家折扣经纪公司。正是它的低价方法打破了市场上已有的提供全套服务的大型经纪公司的封锁。但是这样做只会导致一大群其它折扣经纪公司的出现，最近尾随其后的是英特网上产生的更为收费便宜的经纪公司。

象戴尔那样，Charles Schwab 以提供越来越多的服务到达了一定的高度。虽然他们仍然是折扣经纪公司，但是如果你看他们的广告，Charles Schwab 看上去比美林证券（Merill Lynch）更象美林证券（Merill Lynch），它成了一个收费高并提供全套服务的经纪公司，看上去像美林证券（Merill Lynch）。

戴尔和 Charles Schwab 的精神就是：你可以以低价起步，但是如果没有结构性的优势，你就不能以低价维持下去。你要升级到食物链的上端。

应对低价

市场领先者经常会受到低价的攻击，看上去这几乎是自然规律。你该怎么做？他们针对你的所有举动，你必须做出相同举动吗？

好，我们有一些应对低价攻击的方法，经过检验它们是可靠的：

1. *做点特别的事。*领导者可以给它最大的顾客提供特别的东西。耐克找到脚锁（Foot Locker），为这个鞋子零售大户提供一种专为它生产的售价 130 美元的跑鞋 Tuned Air。到目前为止，一切顺利。脚锁（Foot Locker）已经订购了超过 100 万双鞋，期望销售额达到 2 亿美元。这已比得上它销量最好的飞人乔丹（Air Jordans）鞋。

2. **制造一些混乱。**在有些行业里，定价是十分复杂的。比如电话计费就是这样。几年前，MCI 推出了他们的“好朋友和家人(Friends&Families)”折扣项目。该项目的操作方式是，你给你的好朋友、家人打电话，或他们致电给你，可以享受折扣。你要做的就是将他们的名字和电话号码填写在你的列表上。美国电报电话公司(AT&T)起初对此不以为然，但是 MCI 的市场份额开始攀升。最终，美国电报电话公司(AT&T)放下架子，提出了“MCI 数学”。这个攻击性的广告质疑道：当你通过小的机器时，MCI 的折扣就没那么多（他们的折扣从 20%降到了 6%，也就是说一个电话差几个美分）。争论愈演愈烈，真正的情况是市场搞不清哪个是真的折扣，哪个不是。Sprint 和其它几个电话运营商提供的折扣仅仅是让市场更混乱。MCI 的市场份额停止增长。当市场混乱时，谁会是赢家？你能猜出来：就是领导者。人们会想，“别烦了，还是继续用 AT&T 吧。”

3. **转移争论。**另一个应付价格战的好战略就是提出总成本概念，以此针对初始成本。在有些品类中，在你购买产品后的后续成本会很可观。如果你的产品在购买后更实惠，你可以建立总成本和购买成本之间的争论。这种概念的一个变通就是使用寿命。一个昂贵的产品，比如说梅塞德斯 (Mercedes)，价格很高，但是它比普通汽车使用寿命更长。那是让看到价格标签时震惊的顾客恢复过来的好理由。相似的战略可以用来销售昂贵的床，比如 Duxiana，它售价 3000 美元或更贵。思路是：你躺在床上的时间比你在你昂贵的汽车里的时间更多。实际上，你生命 40%的时间是躺在床上。因此，何必吝啬呢？

谈谈促销

低价促销最终对品牌有很多贡献吗？某些全球范围的广泛调查表明一旦短期的低价促销结束，销量就会回到原来的水平。低价持续多久，销量的上升就保持多久。长期以来这受到怀疑，但是直到最近才被系统地验证。管理者常常抱有希望，低价促销会有积极的后续效果，至少是在他们的活动中。

现在人们知道事实不是这样，原因是：实际上，品牌的长期顾客或忠实的顾客才会购买促销产品。事实证明人们很少仅仅因为降价而会购买陌生的品牌。他们只会在当他们经常购买或熟悉的品牌阶段性降价时购买，以避免在平时花更多的钱。

这就是低价促销对销量没有后续效果的原因：一个促销品牌不能抓住任何在促销时第一次购买产品的顾客，因为实际上没有这种“新顾客”。另外，一个典型的短期促销只能影响到品牌小部分的已有顾客，会是 10%或 20%。促销成本很高，而且对产品和分销渠道有代价昂贵的副作用。

没有长期效用

促销看上去不会给人留下深刻印象（“6 个月左右前，降价 20%的牌子叫什么来着？”）。

顾客看起来接受偶尔降价（甚至是宝马汽车，或头等舱的飞行里程）。

虽然管理层已想办法制止销售员降价，但是现在大范围的促销还是会发生（“先生，这是我提升销量的唯一办法”）。市场营销管理层自己也在降价，甚至看上去还以此为荣。但是，低价促销通常是亏本进行的，否则低价促销会更多。促销销量越多，亏的也越多。所以为何花这么多钱在低价促销上？高级经理可能喜欢削减促销预算，但是通常不知道怎么办。一个不知名的首席执行官是个例外，他说：“你所需的就是魄力”。

促销的吸引力

毫无疑问，短期低价促销能达到某些效果。下面列举的是我们听到的最普遍的理由：

- I 转移存货（通过“赠送产品”）
- I 有助于完成没有达到的销售目标（花代价）
- I 延迟丢失货架空间（直到另一个威胁出现）
- I 购买额外的货架空间（在一段时期里）
- I 让销售量满意（在一段时期里）
- I 有助于跟进竞争对手（“他们上周刚那么做”）
- I 找点事做（不至于光去看看代理商）

大卫·奥格威(David Ogilvy)论价格

大卫·奥格威是象罗塞·瑞夫斯(Rosser Reeves)和比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)那样的传奇人物，他对低价交易和价格有些有力的言论。重复这些话肯定是值得的：

傻瓜也会做生意，但是创建品牌需要的是天分、忠诚和锲而不舍的精神。

经济上的回报不总是下一季度的平均每股收益，而在于他们的所作所为。当菲利普·莫里斯 (Philip Morris) 以 50 亿美元买下通用食品 (General Food) 时，他们正在购买品牌。

从前有一个前景看好的咖啡品牌叫 Chase&Sanborn. 接着他们开始低价交易。他们开始沉迷于降价。今天 Chase&Sanborn. 如何了？死得像一根门钉一样。

努力用广告为他们的品牌建立一个有利的形象和特别明显的个性的生产商才会获得高额利润并且获得最大的市场份额。

是时候敲响警钟了。如果那些品牌还在低价交易上花这么多钱而没有多余的钱做广告，得给这些品牌一个警告了。

低价交易不会给你的品牌建立一个牢不可破的形象，而只有靠这个形象你的品牌才会成为美国生活的一部分。

你看到大卫奥格威也相信要与众不同。

西伯利亚的低价

这可能会让你震惊，但是可口可乐和百事可乐在俄国的 Krasnoyarsk 遭到了一个叫疯狂可乐(Crazy Cola)的本地软饮料公司的重创。AC 尼尔森俄国公司表示这个本地品牌占了 48% 的市场份额。

原因是价格。在当地的杂货店，2 升装的可口可乐或百事可乐的售价相当于 77 美分；1.5 升装的疯狂可乐售价是 39 美分。大多数的消费者承受不了高价。

出了这些问题，预计 1999 年可口可乐在俄国只用了 50% 的生产能力。百事花了 2.18 亿美元重组在俄国的业务。

问题是：当经济前景变好时，俄国可乐还能保持原样吗？正如华尔街日报报道的，可口可乐和百事可乐只能寄希望于象 Victoria Pimenova 那样代表性的消费者，她是个 25 岁的研究生。Pimenova 关注西方的品牌并且希望有一天有钱购买。她说：“疯狂可乐充满乐趣，它是我们的本地品牌。但是它是供穷人享用的饮料。可口可乐和百事可乐味道更好。”

运动产品零售的辛劳

在这有 460 亿美元销售额的行业的全线零售商中间，公众持股的最大的四家公司正在亏钱。Jumbo Sports（曾经以运动产品和娱乐闻名）正在走向灭亡。就为了 Feet of Birmingham, Alabama 正在关闭它名下的 236 家店的很大一部分，并且根据破产法第 11 章的规定进行重组。

运动权威（Sports Authority）目前是最大的，它的股票很疲软，正在努力扭转形势。

简单地说，问题就是你靠价格生存，你也可以因为价格死去——特别是在一个运动产品零售商（形形色色，既有网上的，又有现实的）过多的行业里。

这些零售商既没有区隔又没有独特的产品销售，这使得他们的战略只有价格。当面对象沃尔玛和凯玛特（Kmart）那样占据全部运动产品销售额 35% 的对手时，低价可不是个有力武器。

不幸的是，以上零售商中很多不会在竞赛中坚持很久。

终极价格：免费

今天真正让人吃惊的是网络公司的涌现，他们为了增加网络浏览量，采用了免费的策略。

有免费的电子贺卡或电子传真，十多家公司提供免费邮箱，五家公司提供免费电脑，其它的则提供免费软件。他们盘算着他们最终会靠为付费用户发布广告获利。真希望情况会有转机。

这成了因特网生活的事实。风险投资者 David Cowan 在最近出版的华尔街日报上说：“提供免费服务的网络公司一次又一次进来并毁了整个行业，如果你不免费，其它新公司也会这么干。”

这些免费公司可能靠网络广告或在线购物赚钱吗？这个问题仍然没有答案。但有件事是完全肯定的。只要风险投资者和股市继续在电子商务上投入大把的钱，企业家将尝试更为铤而走险的方法去创建业务。

以高价为区隔

以高价区隔自己的公司给我们留下了深刻的印象。

Joy 香水宣称它是“世界上最贵的香水”。这儿有两条挺管用的重要原则：

1. 高质量的产品应该更贵。人们期待为更好的产品付更多的钱，但是质量应当是在某些方面显而易见的。一罐 Orville Redenbacher 牌美味爆米花比一罐较便宜的 Jolly Time 牌看上去更诱人。它同时保证几乎所有的谷粒都是爆开的。

如果我花更多钱购买一件 Northface 牌的室外夹克，我让衣服挂上写有“保你干爽”的 Gore Tex 标签会有帮助。我的劳力士表（Rolex）应该看上去坚固厚实。但是，老实说，很多售价只有劳力士很小一部分的表看上去也坚固厚实。这提出了下一点。

2. 高价产品应当提供地位象征。如果我花 5000 美元买一块劳力士表。它表明我是多么的成功。昂贵的汽车也是一样。虽然人们永远不会承认花 50000 美元购买一辆汽车是为了引起他们的朋友和邻居的注意。

这儿是凯迪拉克 Allante 为什么是颗 50000 美元的炸弹的原因。我的邻居会注意到我有“凯迪拉克”吗？地位在哪里？我的邻居如何知道我花 50000 美元买了这辆车？

高价对产品说明了什么？它说明这产品很值。从本质上讲，高价成为产品本生的一个内在利益（这是许多高端侧翼战成功的有力驱动因素之一，举三个例子，如奔驰，Absolut 伏特加和 Grey Poupon 芥子酱）。

第七章 以“全线产品”为区隔是困难的

我们在第一章中讨论过人们被大量的选择压得喘不过气来。这就导致了这样一个事实：常人为购买决策做选择时有些困难。

但是对有些业务，更多选择可以是一个区隔。玩具反斗城（Toys “R” Us）的创始人查尔斯·拉扎罗斯(Charles Lazarus)说过：“当父母不知道买些什么时，他们会去提供最多选择的玩具店。”

品类杀手

“最多选择”已经成为零售业的咒语。但是这已经变成移动的目标。超级商场喜欢被叫作“品类杀手”，他们已经成为零售业的老大。这些超级商场采用了“一店拥有全部商品”的方法并且提供很大折扣去迎合不同的需求，他们已经相当成功。玩具反斗城领导了超级商场的潮流，现在这个行业又有了 Home Depot, Lechters, Staples, Auto Zone, PetSmart 以及他们的竞争对手。

但是现在我们发现这些超级商场正受到每一个专业全线产品商店的攻击。这些商店挖取了超级商场利润丰厚的小块业务。Noodle Kidoodle 就是一个例子，它专门针对高层次的教育玩具市场。

说说折扣店

同使用低价一样，使用“全线产品”作为区隔的问题在于你没有办法阻止你的竞争对手采用相同的策略。

折扣店凭借他们的规模和购买能力更加关注某些产品品类。比如说，沃尔玛在它的店里开设了很大的玩具区域。

这里的几个例子能让你看出零售行业现在有多糟：

I 婴儿超级商店 (*Baby Superstore*) 提出了一个致胜的概念：在一家店里销售所有的婴儿产品。现在，玩具反斗城(Toys “R” Us)也效仿推出了婴儿反斗城 (*Babies “R” Us*)，像 Target 那样的折扣店也正在插手，所有这些威胁了婴儿超级商店的收入。

I *CompUSA* 抢占了小型电器和办公用品商店的计算机部门的销售业务。现

在，电器超级商场，办公用品超级商场，邮件订购商店和其它电脑超级商场正在销售电脑，价格竞争使利润很薄。

Ⅰ 运动权威 (*Sports Authority*) 迫使很多区域性的运动产品商店关门。但是现在凯玛特发现在这个成熟的细分市场里发展困难，因为很多竞争对手正设法抄袭它的做法。

Ⅰ 聚会城 (*Party City*) 的出现让本地商店的聚会用品部门成为了历史。但是当它推出后，效仿者也出现了。现在，像沃尔玛那样的折扣店正在提供更为便宜的聚会用品，而其它超级商场，比如一家名叫 *Garden Ridge* 的家庭装潢用品商店在店里开设了大型的聚会用品部。

多大才是太大？

具有讽刺意味的是，曾经让这些商店与众不同的全线产品概念现在变成了噩梦。

首先要管理商店巨大盒子里装的无穷尽的标准存货单位 (SKU) 是个难题。看看那些可怜的售货员，他们正设法从 25 英尺高的盒子里找出想要的东西。这事值得寻思。可能电脑显示是在那里，可要找出来又是另一回事。

接着又出现了疏远核心消费群的问题。可能不屈不挠的爱找便宜货的顾客会在一大堆商品中找到惊喜，但是对一般顾客而言，这让他们觉得沮丧，不知所措。

越来越多的美国人时间紧张，这使得他们宁愿到便利店和小型购物中心很快逛一圈，多花点钱购物。特别是对于那些不想把宝贵的休息时间或周末浪费在店里的单身购物者，这种情况更加普遍。

上了年纪的顾客想到要把车停在大型停车场的边上，然后不得不拖着大堆的商品回到车里就望而却步了。

带着顽皮的孩子的年轻父母没有时间搞懂商场令人困惑的商品陈列。

对购物者更友善些

巨兽般的品类杀手现在正遭受规模太大问题的困扰。有些店在削减标准存货单位 (SKU)，它们通过改善照明，加宽走道和降低货架，让店堂更亲切。

其它店通过添加娱乐项目，供应快餐，互动展示和其它任何能吸引顾客驻足并且买点东西的花样为顾客营造喜庆的购物体验。

种类繁多是生活的佐料，但佐料过多会引发心脏病。

小家庭仓库 (Home Depot Junior)

为了吸引那些让“太大”吓坏的顾客，有一个最有趣的例子就是家庭仓库缩小规模的测试商店叫做“村民五金店”。

以小型五金店和其它家居维护连锁店为模板，这种店目标是吸引那些不愿为普通修补工作去规模庞大的家庭仓库的顾客。

但是村民五金店的面积还是有 40,000 平方英尺（大概是家庭仓库的三分之一），它对小修小补来说还是有点太大。

但是这无疑是有趣的实验，它又在产品有限的独立五金店的棺材上多敲了几个钉子。

网上全线产品

你可能认为零售商店提供太多选择，但是因特网很快成为提供无限商品和服务的供应商。它提供的选择没有达到新的层次，而是提供新的领域。

电子玩具公司 (eToys, Inc.) 在它的商店里添加了书籍和其它儿童产品。这意味着电子玩具公司现在提供超过 10 万产品（全线儿童用品商店的产品数量如何呢？）。

当然它加入图书行业使得它要同亚马逊 (Amazon) 和其它在线图书销售商竞争。当然这是针锋相对，因为亚马逊也已涉足玩具、电器、唱片和它能销售的所有东西。

在网络竞争中，看起来你很快就会发现你处于在线竞争者的包围中，他们对自己说：“我们也能卖。”第二天，他们真的那么做了。

网络挤压

由于每个网络公司都能很快积聚全线产品，因此全线产品不再是区隔的方法。

因此他们接下来会怎么做？你能猜到：降价。你已经在第六章中知道，以低价区隔很困难。特别是在网络这个媒体上，你的顾客敲几个键就能比较出价格高低。（没有必要回到车里，开到另一家店去）

真相是残酷的。甚至象亚马逊这样的大公司迄今为止也没有赢利。就像华尔街日报所说的：“网络成了‘网站吃网站’的世界。”

数码时代淘金浪潮？

所有这些让我们想起了加里福尼亚的淘金潮的岁月：每个人冲向因特网的山谷里寻找财富。

但是这段历史有一个重要教训。真正在淘金潮中赚钱的是那些出售地图、工具和服装的人。（李维 Levi's 就是那时发家的）

大多数淘金的人没有致富。更糟的是，相当一部分人没有活着回来。

我们的猜测是设备制造商和众多设计网站和奇特界面的咨询师会在因特网淘金潮中获得大部分金子。

真正的需求是什么？

网站变成了能提供无穷尽产品和服务的供应商，人们真正需要的是获得买什么和到哪里买的指导。就象 Zagat 对所有产品分类那样，应该有网站收集所有消费者对你能购买的产品意见和评论。

但是接下来的问题是这个网站如何能赚钱，如何运营。餐厅是一回事，而进军网络世界是另一回事。很难接受所有信息。

一个重要教训

零售业和网络世界证明了这样一个事实：不是所有的区隔生来就是平等的。

全线产品完全比不上象市场领先、广受欢迎或产品特性的区隔有力。原因是竞争对手要模仿是很容易的。这使你除了用价格武器之外很难有其它举措。

这就是当同顾客一起工作时，我们经常设法采用这个概念作为更长久的区隔的垫脚石。在新英格兰有一个零售商的案例。

从“全线产品”到“广受欢迎”

有一个零售商成功运用“全线产品”作为区隔，它是一家位于罗得岛州的大型家具店，名叫阿尔伯特家居大卖场（Alpert's Furniture Showplace）。但是他们把“全线产品”作为一个垫脚石，以此为基础，他们确立了一个围绕“广受欢迎”的独特销售主张，这是个好多得的区隔（请阅读第 15 章）。

起初，他们开设了一家非常大的商店，它能容纳大量各式各样的家具。这使他们能比其

它任何一家店在一个店铺里卖掉更多的家具。这构成了以下在阿尔伯茨购物的案例。以下文字是直接来自电台广告中摘取出来的。

获得高价值是其一，但是在大量优秀产品上获得高价值是让一家商店真正成功的原因。阿尔伯茨就是这样。人们为了购买合算的家具光顾我们商店，但是真正让他们吃惊的是一家店里竟有如此众多各式各样的家具。

结果，我们一家店卖出的高质量家具比我们竞争对手所有店铺卖的还要多。我们这么认为：如果你在我们店里没有找到你想要的家具，我们的工作就没有做到位。

这就是阿尔伯茨变成罗得岛州最受欢迎家具店的原因。

Hershel Alpert 可能会说：“依靠全线产品，我谱写了广受欢迎的故事。”看着他的业务快速增长，这真是个动人的故事。阿尔伯茨确实是罗得岛州最受欢迎的购买家具的地方。

第八章 实施区隔的步骤

这一章首次解释了我们 30 年来从事区隔咨询服务发展而成的实施区隔的过程。实施区隔过程不是创新、耍聪明或者发挥想象。它整个就是逻辑性很强的运用规则和进行合理思考测试的科学。

符合情理的力量

翻开字典，一个“合理”的论证是有力，引人注目，有说服力，正确和明了的。它体现了思考和论证的技巧。

现在，你对设法销售的产品的支持论述是不是听起来像个论点？最好，你能相信这就是论点。

可是，你在营销界看到多少符合情理的论点？很少。

缺乏合理性是大多数项目失败的致命伤。另一方面，如果你能在论点中看到合理性，你看到的肯定是个赢家。

艾维斯（Avis）在租车业是第二大，所以它得出结论必须要更加努力工作。这不是创新，这就是符合情理。

IBM 的规模囊括了计算机所有的方方面面，它能比任何其它生产商更好地集成所有的部

件，这是符合情理的。“计算机系统集成”就成为它的区隔。

创新和符合情理的比较

符合情理是科学，所以建立独特销售主张应该是门科学而不是艺术，这符合情理。可是创新派拼命攻击这个概念。他们憎恨被局限在一个模式中而限制了他们的创新思维。

但更糟的情况是，一个公司经历了战略制定过程并提出了直截了当的符合情理的论点，接着就把它交给创新派人物，眼看着这个论点在一片嘈杂声中消失殆尽。

我们有一次为一家银行提供战略咨询时发现它是当地小型业务经营贷款业务的领导者。它大部分的贷款都给了刚来美国创业的移民。人们在追寻美国成功之梦。

推荐的策略符合情理，直截了当。让这家银行与众不同它是“美国梦想的家园”

每个人都喜欢这个概念，然后这个概念移交给一个广告公司去实施。当我们再次看到时，它变成了“我们为你的梦想提供贷款”。

它不再符合情理，一个区隔的概念到此结束了。

为了避免这种情况出现，你必须确保每个人遵循简单的四步步骤。

第一步：在行业环境中合理存在

你不是在真空中争夺注意力，你的竞争对手都在那么做。你的信息必须切合行业环境，必须从市场对你竞争对手的认识开始。

你真正需要的是获取心智中已有认知的快照，而不是深度思考。

你追寻的是你和你的竞争对手在目标消费群的心智中认知上的强势和弱势。

我们最喜欢的研究模式是将一个品类的特性排成一列，让人们对它们用1到10分打分。以此对每个竞争品牌打分。这样做的目的是找出谁拥有了这个品类的某些特性。这就是你的论点的行业背景。

行业背景也包括市场的现状。是在恰当时机实施你的概念吗？

Nordstorm“更好服务”的区隔概念非常切合当时的情况，那时百货行业正在通过削减员工和减少服务降低成本。

当美国为电脑建立网络时，莲花公司(Lotus)不失时机地推出了第一个成功的群组软件Notes。

这就象是在冲浪。你行动太早或太晚都会停滞不前。恰好抓住它，你就能让你的区隔更长久，你的利润就会更丰厚。

第二步：找到区隔概念

实施区隔就是不要雷同，独一无二就是其中一种。

所以你现在正在寻找让你区别于你的竞争对手的东西。秘诀就是你的区隔不一定要和产品相关。想想一匹马。对，马可以按类型进行区分。有赛马，跳马，牧马，野马等等。但是，在赛马中，你还可以按品种，表现，稳定性，驯马师等等将它们区别开来。

想想一座大学。美国有太多的大学和学院：共有 3600 家，比世界上任何国家都多。这些大学在很多方面相似，特别是他们都乐意接受政府的帮助，如拨款和助学贷款。

Hillsdale 大学位于底特律西部 90 英里处，它对它的支持者提出了一个独特销售主张，就是拒绝一切国家资助甚至是联邦担保贷款（极少有竞争对手能这么做）。

Hillsdale 的论调：“我们免受政府影响。”他们把大学定位成保守思想的圣地，强化了这个概念。

正如一位筹资人评论的，“这是个我们能销售的产品。”他们有数据证明这一点。

区隔你的公司或产品的方法很多。下一章将更详细地讨论这个问题。诀窍就是找到那个区隔，并且用它给你的顾客提供好处。

第三步：找到支持点

为了给你的区隔建立符合情理的论点，你必须有支持点支持你的区隔概念，使它真实，令它可信。我们前面提到过 IBM 公司，它的规模是它确立“计算机系统集成”的主要支持点。

如果你具有产品特性，那么你应该要有能力证明那个特性。反过来，证明就成了你的支持点。如果你有防止渗漏的阀门，那么你就应该可以把你防止渗漏的阀门同会渗漏的阀门进行直接对比。

没有证明的宣称仅仅是宣称而已。比如说，一个“宽轮距”的朋迪亚克（Pontiac）的车轴距必须比其它汽车宽。英国航空公司（British Air）作为“全球最受欢迎的航空公司”，它的乘客应该比其它航空公司多。可口可乐作为“正宗货”必须是发明了可乐。赫兹提出“赫兹，与众不同”，它就该有别人没有提供的服务。

你不能凭空建立区隔。顾客会怀疑。他们在思考，“哦，对，广告先生，请证明！”你必须能够支持你的论点。

这同在法庭上还是不完全相同的。(虽然如果你受到公平贸易委员会 (FTC) 或电视台的质问时, 你可能必须证明你的每句话)

这更象是在一个公众舆论的法庭上。

第四步：传播你的区隔

正如你不能用篮子挡住你的光芒, 你不能把你的区隔藏起来。

你为产品确立了区隔, 并不意味着生意就此自动上门。更好的产品不会获胜, 更好的理念才是赢家。一路上没有帮助, 真理也不会胜出。

你传播的方方面面必须反映你的区隔, 包括你的广告, 宣传册, 网站和销售演示。

我们在快速食品行业有一个顾客, 他给经销商寄贺卡。那个公司总裁打电话过来抱怨说贺卡里没有他们的区隔概念。我们建议说那是圣诞节, 你可以不去管它。他反驳说, “不, 我想在贺卡上表现出来。”不用说, 他的区隔同他的圣诞卡一起发了出去。

总结: 再多传播你的区隔也不过分。

一个真正的区隔概念同时是一个激励工具。当艾维斯 (Avis) 说, “我们是第二, 因而我们工作更努力,” 他们的员工牢记在心。他们为处于劣势感到自豪。

几年前, 我们帮助联合泽西银行 (United Jersey Banks) 定位为 “快速运作银行”, 他们的员工把握了这种精神。他们想比在大城市里的竞争对手 (我们称之为昏睡的国家银行) 做得更快。他们想在批准贷款和解决抱怨上做得更快。他们发现了更快回应顾客的价值。

在大公司有很多关于激励员工的东西。用 “巅峰表现” 的人群让你苏醒, 还有昂贵的动员会。

向你汇报的人不需要关于 “我如何才能释放我的真正潜能?” 问题的答案, 他们想要得到答案的问题是, “这家公司的区隔在哪里?”

这个答案留待他们去思考和奉行。

真正的驱动始于区隔概念这个武器。接着, 你要考验你的员工队伍, 让他们把这个概念在销售中, 产品开发中, 工艺设计中和其它能起作用的地方付诸实施 (并让它开花结果)。

谈谈资源

光有一个好的区隔概念是不够的, 你必须有资源确立一个传播计划, 对市场大声说出你的区隔。

没有资金支持，甚至世界上最好的概念也不能取得很大成功。看起来，投资者、企业家和各类概念策划家会认为他们所有的好概念都需要专业的市场营销支持。

脱离事实，一切寸步难行。市场营销是在预期顾客心智中进行的，你需要钱进入心智。并且，进入后，你也需要钱留在心智中。

拥有普通的概念和 100 万元和光有一个好概念相比，前者能让你取得更大的成功。

广告是昂贵的

有些企业家认为广告是解决如何进入心智问题的方案。广告不便宜。第二次世界大战中，每分钟开销是 9000 美元。越南战争中，每分钟开销是 22000 美元。而在超级杯（NFL Super Bowl）上播出一则一分钟商业广告需要支付 200 万美元。

Steve Jobs 和 Steve Wozniak 有个伟大的概念。但是是 Mike Markkula 的 91000 美元让苹果机问世了。（Markkula 投了这些钱，获得了苹果公司三分之一的股权。他应该可以拥有一半的股权。）

没有钱支持的概念是没有价值的。但是你必须用你的概念去找钱，而不是寻求市场营销支持，市场营销应该在之后进行。

有些企业家认为公关是进入预期消费者心智的花费少的方法。他们以为公关是“免费广告”。公关不是免费的。凭我们的经验：是 5—10—20。一个较小的公关公司为你产品做宣传每月收费 5000 美元，中型公关公司每月收费 10000 美元，大型公关公司每月收费 20000 美元。

有些企业家认为风险投资者可以解决钱的问题，但是只有少部分人发现这确实是个好法子。

有些企业家认为大公司准备、愿意并有充足的财力支持它们成功。那就祝你好运吧，你需要好运。很少有大公司会接受外部的概念。你的唯一希望是找一家小点的公司，用你概念的优势去说服它。

记住，没有钱支持的概念是没有价值的。准备好为筹款付出艰苦劳动吧。

富有是有帮助的

在市场营销中，富人会更富，因为他们有资源把他们的概念打入心智。他们的问题是要找出好概念，扔掉坏概念，并避免把钱花在太多产品和项目上面。

竞争激烈。大公司花了大量的钱支持他们的品牌。宝洁公司（P&G）和菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）公司每年的广告支出都超过 20 亿美元。通用汽车（General Motors）每

年广告支出为 15 亿美元。

技术或商务产品不同于消费品，它们需要筹集的市场营销资金较少，因为目标消费者较少，媒体也较为便宜。但是技术产品仍然需要足够的资金用于宣传册、销售演示、交易会和广告。

钢铁电脑公司（Iron Computer）的倒闭

看看一个拥有真正区隔概念的电脑公司的悲惨故事。它的概念：在恶劣环境下使用的电脑，比如说在高温的餐馆厨房里。

没有人生产如钢铁般坚实的电脑，因此一个名叫 John Opincar 的绅士从朋友和亲戚那里借了 5 万美元，创建了钢铁电脑公司。

但是他过分依赖风险很高的网上预定。他没能通过这个办法筹到足够钱，因而没法进行真正的市场营销。钢铁电脑公司（Iron Computer）怀揣着绝妙的区隔概念破产了。

金钱驱动市场营销运转。今天如果你想成功，你得找足转动市场营销这个轮子的钱。

第九章 区隔发生在心智中

在上一章中，你已经知道实施区隔的最后一个步骤是确立一个让人们知道你的区隔的方案。

这样做需要“定位”，关于“定位”主题我们从 1969 年开始已经写到现在了。在商业中，很多人使用这个术语，但是很多人还不知道定位的定义，那就是：你如何在你预期顾客的心智中区隔你的产品。

因此，如果你错过了我们关于这个主题的很多书、演讲和文章，这儿我们简单扼要地讲述心智工作原理和定位的主要原则。

如果你搞懂了心智工作原理，就能理解定位的含义。这些原理是我们在以后章节中讲述区隔的基础。

心智疲于应付

心智还是一个谜团，可是我们知道有一点是肯定的，就是心智正受到攻击。

大多数西方社会完全变成了“过度传播”的世界。媒体形式以及随之而来的传播量的爆炸性增长已经极度影响了人们接受或者忽略收到的信息的方式。

过度传播已经完全改变了同人们交流并影响他们的游戏。70年代是传播过载，到了世纪之交则变成了巨量传播。

这里有一些统计数字能说明这个问题：

- | 在过去 30 年里产生的信息比之前 5000 年所有的信息还多。
- | 以文字印刷出来的知识每四年或五年翻一番。
- | 一期《纽约时报》包含的信息比一个 17 世纪的普通英格兰人一生接触的信息还要多。
- | 每天全球有超过 4000 本书出版。
- | 平均每个白领每年用掉 70 公斤的复印纸，是 10 年前使用量的两倍。

电子爆炸

我们传播过度的社会的电子方面又如何呢？

据《美国科学》(Scientific America)报道，万维网上每天增加 100 万个电子网页，而网上本来就有数亿网页。

无论你到哪里，卫星都在把无穷无尽的信息发送到全球的每个角落。在英国当一个孩子长到 18 岁时，他可能要面对 14 万条商业广告。

在瑞典，平均每个消费者每天收到 3000 条商业信息。

从广告信息角度看，欧洲的 11 个国家每年播放超过 600 万条电视商业广告。在美国，电子方面的过度传播正在继续无休止的进攻。专家说美国电视频道数将由 150 个增加到 500 个。(当你找到要看的节目时，可能节目已接近尾声了)

还有电脑以及更为强劲的信息高速公路，它们许诺通过光纤电缆和光盘或其它方式将大量信息传到你家里。

所有这些意味着你的区隔必须尽可能简单，尽可能容易看到，让它在所有的媒体上不停传播。政治家设法坚持“消息”。营销人员必须坚持“区隔”。

心智有限

营销人员和他们设法影响的人群的心智往往是冲突的。

不幸的是，这些论点被摆到心智面前。心智不愿处理所有显要的信息。

我们的认知是有选择的。同时，我们的记忆是非常有选择的。我们生理上的限制决定我们不能处理无止境的刺激。这意味着在一个非常拥挤的品类中，你的区隔必须非常明显，否

则是不够的。

眼睛看见不等于把世界拍下来，看到只是注册了一个信息。打开录音机就能录下信息，但记忆不行。

多年来对不同广告类别进行读者评分得出的数据表明，你的信息能传达多少在很大程度上取决于你销售的东西。

比如说鞋子广告的趣味性是地毯广告的两倍，这和品牌名称和品牌价值无关。

相似的，几乎任何香水广告的阅读量将近是家具广告的两倍。

甚至有个“无乐趣”的品类，人们不会记住品牌名称。就是棺材。领导品牌是 **Batesville**。但是读了几段后，你就会忘了。

甚至当你拿起一本杂志或报纸时，这些有趣的等级和偏好也是稳固存在的。这就是市场上的第一、第二品牌比后来的品牌拥有巨大的心理优势的原因。领先品牌总是抢占了最重要的区隔。

心智厌恶混乱

人类比世界上已有的任何生物更多依赖学习。

学习是动物和人类获得新知识的方式。记忆是他们长期保存知识的方法。记忆不仅仅是你具备记住一个电话号码的能力，它是一个活跃的系统，在思考的每个层面都会使用。我们凭记忆去观察，我们用记忆理解语言，我们凭记忆认路。

既然记忆如此重要，那么被记住的秘诀是什么？

当爱因斯坦 (**Albert Einstein**) 被问及哪件事对它提出相对论的帮助最大时，他的回答是：“搞懂如何思考这个问题。”

找到问题的本质就赢了一半。通常说来，这就是要深入了解你的竞争对手和他们在你的预期顾客心智中的地位。

这和你需求无关，而和你的竞争对手能让你做的事有关。

简单具有的力量

有些产品的基本概念就预示失败。不是这些概念不起作用，而是它们不合情理。想想 **Mennen** 的维生素 E 牌除腋臭剂。没错，你在你的腋下喷洒维生素。这是不合理的，除非你要有国内最健康，营养最好的腋窝。它很快就失败了。

想想苹果的牛顿 (**Apple Newton**)。它集成了传真、传呼机、年历和笔输入计算机。太

复杂了。它失败了。而更为简单的掌上电脑先锋（Palm Pilot）获得巨大成功。

真正进入厌恶混乱和复杂的心智的最好方法是极度简化你的信息。

一些最成功的项目聚焦于一个字眼。（Wells Fargo：快。沃尔沃：安全。里斯特灵（Listerine）：杀菌）

教训是不要试图说出你的全部。聚焦于你的一个强有力的区隔概念并把它钉入心智。

心智灵光闪现地寻找最简单的方法解决一个问题，这和通常的智力完全不一样。

如果有找出最简单字眼的窍门，那就是在编写你要说的故事时狠下心来。

删除任何别人也能宣传的东西，忘了所有需要复杂分析去证实的东西，避免所有不符合你的消费者认知的东西。

心智缺乏安全感

纯粹符合情理不能保证是个会获胜的论点。我们在第五章中谈到过，心智既是情绪化的又是理性的。为什么人们买这些？为什么人们在市场上是这么做的？

当人们被问及为何做特定购买时，他们的回答不太准确，不是很有用。

这可能表明他们确实不知道，但是他们不愿意告诉你真正原因。更多情况下，他们确实不知道他们的动机。

心智回忆时，会想起已不复存在的东西。这就是一些成功品牌即使停止投放广告，过了很长时间，人们还是能辨认的原因。一切都和第一有关（请读第 10 章）。

在 80 年代中期，有人进行了一个对搅拌器的印象测试。他们要求消费者回忆他们能想起来的所有搅拌器品牌。结果通用电器排在第二位，虽然它已经 20 年不生产搅拌器了。

跟风购买

更多情况下，人们买他们认为该要的东西。他们有点象羊，跟着羊群走。

大多数人确实需要一辆四轮驱动汽车吗？（不）如果是的话，为什么几年前这种车不流行？（它不时尚）

导致这种行为的主要原因就是缺乏安全感，关于这个课题科学家们写了很多。如果你存在很久了，人们会更信任你，在购买你的产品时就会感觉安全。这就是“传统”是个很好的区隔方法的原因（请看第 13 章）。

心智缺乏安全感的原因有很多，其中之一就是在做购物这类基础事务时，心智察觉到风

险。行为学家说存在五种可以感知的风险形式：

- 1, 金钱风险。（可能我会为此损失金钱）
- 2, 功能风险。（可能它无法工作或不做该做的）
- 3, 生理风险。（看上去它有点危险，我可能会受伤）
- 4, 社会风险。（我想知道如果我买了它，我的朋友会怎么看）
- 5, 心理风险。（如果我买了，我可能会有负罪感或感觉没有责任感）

所有这些解释了人们同情弱者但会购买心目中的领导产品的原因。如果其他人都在买它，我就也该购买。

心智不变

试图改变市场已有的看法是徒劳的。比如：

- l 施乐（Xerox）设法让市场相信施乐不能复印的机器也是物有所值的，为此它损失了数亿美元。没人会买施乐的电脑，但人们仍会购买它的复印机。
- l 大众（Volkswagen）设法让市场相信它不仅仅生产甲壳虫那样小型、可靠、经济的汽车，它的股价一下跌了 60 多点。
- l 可口可乐用威信和大笔资金投入努力让市场相信他们有比“正宗货”更好的产品。没人买它的新可乐。但是它的老可乐和往常一样热销。

当市场对一个产品形成了认识，就不能改变。

约翰·肯尼思·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）曾经说过：“当面临在改变心智和证实没有必要这么做之间选择时，几乎每个人都忙于验证没有这种必要。”

心智会失去聚焦

产品线延伸确实就是失去聚焦。市场营销中没有其它任何事是如此有争议的。

公司从经济学的角度看待它们的产品。为了获得低成本和生意，他们很愿意把一个代表了特定产品或概念的高度聚焦的品牌转化成代表两种或两种以上产品或概念的失去焦点的品牌。

让我们从心智的角度看待产品线延伸问题。你赋予品牌的产品种类越多，心智就越会失去聚焦。曾经实施很好区隔的品牌如雪佛兰渐渐变得什么都不是了。

斯高特（Scott）是卷筒纸的领导品牌，品牌线延伸把它名字扩展为 Scotties, Scottkins 和斯高特手巾。很快，写在购物清单上的“斯高特”没有了多大含义，而 Charmin 夺取了领导地位。

一些令人吃惊的研究发现

70%的新产品是已有品牌产品线延伸的结果，你可能会认为这些公司应该有支持产品线延伸的数据。但是，事实刚好相反。

《消费品营销杂志》(Journal of consumer Marketing)对美国和英国的五个市场上市的115个新产品做了大范围的研究。该研究比较了用已有的家族品牌或公司品牌命名的新产品获得的市场份额和用新名称命名的新产品获得的市场份额。

在两类产品上市两年后比较市场份额。品牌线延伸产品的表现明显比新品牌产品差。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)公布了对产品线延伸的研究。他们观察到产品线延伸削弱了品牌形象，扰乱了交易秩序。(更多原因，请看第19章)

专家具有的力量

当你研究营销战时，你会发现很好实施区隔的专家会成为赢家(请看第14章)。

这里有一些想法解释了专家品牌看起来会给心智留下印象的原因。

首先，专家能聚焦一个产品，一种利益，一条信息。这种聚焦能让营销者使他们的信息更有穿透力，迅速进入心智。

多米诺(Domino)可以聚焦外卖。必胜客必须谈论它与与众不同的比萨，外卖和堂吃服务。

专家的另一个武器是能够被人们理解为专家或最好。如果他们就做这些，他们就必须把这些做得很好。

最后，专家能成为品类的“代名词”。施乐(Xerox)成了复印的代名词。“请帮我施乐(复印)一下”联邦快递(Federal Express)成为隔夜送达的代名词。“我会联邦快递给你”虽然律师讨厌这个，但是让一个品牌名称成为代名词成了营销战中的超级武器。但只有专家才能做到，通才不会成为代名词。

第十章 成为第一是个区隔方法

以新概念、新产品或新的利益进入心智是一个巨大优势。这是因为，心智不喜欢改变，我们在前一章已经说过这一点。

心理学家把这种现象称为“维持现状”。很多实验表明这种状况具有神奇的吸引力。大多数决策者对打破现状的选项有很强的偏见。

事实上人们倾向于坚持已有的东西。如果你遇上了比你的妻子或丈夫稍好的人，重新结合绝对不值得，律师费，分房子，分孩子这些事够你烦的。

如果你第一个到那里，当你的竞争对手设法模仿你时，他们所有的行动就都在强化你的概念。第一个进入心智比设法让人相信你比原创者更好的产品容易得多。

第一还是第一

哈佛大学是美国的第一所大学，现在人们还是认为它是领导者。

《时代》杂志 (Times) 仍然排在《新闻周刊》(Newsweek) 前面。《人物》(People) 在《美国》(US) 前面。《花花公子》(Playboy) 在《阁楼》(Penthouse) 前面。

克莱斯勒(Chrysler)发明了小型货车，它仍然是小型货车的领导者。赫兹(Hertz)是第一家出租汽车的公司，它还是领导者。

惠普(Hewlett-Packard)领先桌面激光打印机行业。太阳公司(Sun)领先工作站，施乐(Xerox)领先复印机。这样的例子数不胜数。

在心智中，这些公司作为品类先驱或产品先驱的事实让他们区隔于他们的跟随者。因为他们是第一个攀上山顶的人，所以他们获得了特殊地位。

这能说明依云公司(Evian)，一个法国水品牌，化 2000 万美元做广告提醒消费者它是原创的原因。

家庭也是如此

始创产品很像头胎的孩子——自信、积极性高，并且通常占优势。

在品类中不是第一的产品像后面出生的孩子，他们被认为是受压迫者，并挑战已有的秩序。

(这就是后期进入的成功品牌通常采用侧翼战的原因，它们会以一个不存在竞争的特性或概念为区隔。)

美国麻省理工学院(MIT)的科学家弗朗克·苏罗威(Frank Sulloway)博士说道：“头胎孩子成长时知道他们比他们的年轻弟妹们更大、更强、更聪明。苏罗威博士接着说：“头胎孩子应该更嫉妒，对地位敏感并准备保卫他的领地，因为他们看到领地受到新人的入侵。”

苏罗威是科学历史学家，他用 20 年时间仔细检查了 2000 多个关于出生秩序及其影响的不同研究。

苏罗威提出了引人瞩目的论点：无论性别、等级或国籍，头胎孩子都认为自己是权威，并且随时保护这种现状。

第一的公司和第一的产品也是一样。

为什么第一还是第一

人们觉得第一个是原创，其它都是抄袭。原创意味着更多知识和更加专业。这就是为什么可口可乐的“正宗货”会如此响亮的原因（这个概念永远不能放弃）。

研究表明，在大多数情况下，作为市场第一比后来者能获得显著的、可观的市场份额优势。这迫使后来者去寻找他们自己独特的定位战略。

百事可乐“新一代的选择”就是这样。如果可口可乐是原创，明显它就是针对老年人的。百事在可乐中多加一点点糖，以针对年轻人。这是个区隔概念，在目标顾客中同样引起共鸣（这个概念也是永远不能放弃的）。

第二位品牌的消亡

百事可乐找到区隔的方法。找不到区隔的就很难幸存。

Advil 是第一种在柜台出售的布洛芬。在它出现之前，市场上只有 Motrin，Motrin 只能凭处方购买。实际上，Advil 把它自己介绍成“同处方药 Motrin 一样”。对预期顾客来说，这意味着药是可靠的，但价格不贵。

Nuprin 是第二个进入该品类的品牌，Medipren 是第三个。但是这些品牌从未找到把它们区隔于 Advil 的方法，结果它们都消亡了。

今天，只有 Motrin IB 还幸存，但业务只有 Advil 的三分之一。Advil 幸存了，而其它品牌没有，原因就是 Advil 是第一种布洛芬。

成为代名词的优势

第一个品牌保持领先的原因之一是它的名字通常会成为代名词。施乐第一个推出普通纸复印机，它成了所有普通纸复印机的名称。人们会站在理光 (Ricoh)、夏普 (Sharp) 或柯达 (Kodak) 复印机前面说：“我该如何施乐呢？”盒子上明明是斯高特 (Scott)，但他们却是在问你要舒洁 (Kleenex)。他们只有百事可乐，也会给你一罐可口可乐。

有多少人会说来点玻璃纸带而不是说来点思高牌带子 (Scotch tape)? 不多。大多数人会使用成为代名词的品牌名称: 如邦迪 (Band-Aid), Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jell-O, Crazy Glue, Q-tips, Saran Wrap 和 Velco, 这些只是一小部分。有些人不遗余力地将品牌名称变成代名词。“把这包裹联邦快递到海边去” 如果你正在新品类中推出第一个品牌, 你应该想方设法找一个能成为代名词的品牌名称 (律师不主张这么做, 但是他们对营销懂什么?)。

说些负面消息

第一或新的概念可能起步很缓慢, 要花很长时间才能获得商业上的成功。

- | 1920 年发明的 35 毫米照相机到 1960 才在日本成功 (40 年时间)。
- | 微波炉发明于 1946 年, 但是直到 70 年代中期才被人们接受 (30 年时间)。
- | 录像机在 1956 年推出, 但是直到 1975 年, 家庭市场才起动 (20 年时间)。
- | 电话应答机在 1950 年代后期发展缓慢。需求在 80 年代中期爆增 (25 年时间)。
- | 电视游戏开始于 1972 年, 那时市场先是膨胀接着衰败。直到 1985 年, 任天堂进入市场后, 才出现了长期需求 (13 年时间)。
- | 创始品牌花了将近 10 年时间搞懂如何给顾客定位产品, 那段时期, 淡啤缺乏活力 (9 年时间)。

这里的精神就是: 当你是第一时, 你必须准备好一定要坚持, 别让人偷了你的概念。

更多负面消息

作为第一, 即使你坚持了很久, 仍然不能保证成功。看看下面这些效仿者赶超创始者的故事:

- | 在日本抄袭、改进德国技术并降低价格之前, 徕卡 (Leica) 数十年来一直是 35 毫米照相机技术和市场的领导者。徕卡没有反击, 最终成了弱者。
- | Reynolds 和 Eversharp 是圆珠笔行业的创始人, 这种潮流在 1940 年代后期结束了。Bic 最终加入, 它销售便宜的一次性圆珠笔。两个创始人被驱逐出局。

- I Digital Research 始创了针对个人电脑的 CP/M 操作系统。他们是早期的标准，但是他们没有为 IBM 的个人电脑提供升级系统。微软公司买了个模仿的升级系统后变成了新的标准。视窗系统出现，其它系统成了历史。
- I 食客俱乐部 (Diners Club) 在 1950 年始创了信用卡。这个行业里钱是重要资源，但它没有足够资金。现在维萨卡 (Visa) 到处都是，而食客俱乐部已无处安身。
- I de Havilland 是一家英国飞机制造商，它推向市场的喷气式飞机经常坠机。Boeing 跟进，推出更安全，更大，动力更足的喷气式飞机。猜猜谁赢了？
- I 日光 (Sunshine) 饼干公司推出 Hydrox，开拓了巧克力三明治曲奇市场。国家饼干公司 (Nabisco) 在 1912 年推出了奥利奥曲奇。分销和广告上的优势最终消灭了其它品牌的竞争。国家饼干公司 (Nabisco) 成了美国原创，虽然它根本不是原创。

失败者的名单长得很，但是你该认识到：成为第一是一回事，保持第一是另一回事。成功需要花极大的努力和精力。吉列首创了剃须刀片，今天它是占统治地位的品牌。它是凭着不断革新和无情打击所有拥有新概念的新品牌获得了今天的地位（就像 Wilkinson 对待不锈钢那样）。今天，吉列占据了全球刀片市场 65% 的市场份额。没人能抢走它的业务。

需要一个好概念

成功的首创品牌不是投机取巧，它们会是优秀概念。相反，没有成功的首创品牌总是错误的概念。

雷诺烟草公司 (R.J.Reynolds) 在无烟香烟上损失了一大笔钱。无烟香烟同常识是相反的。他们的理论是无烟香烟会吸引不抽烟的人。不幸的是，不抽烟的人不买烟。

这种 Premier 香烟结局凄惨，3.25 亿美元就此化为灰烬。这种烟很难点着，没有烟灰并且难闻，（而吸烟者喜欢弹烟灰）。雷诺的总裁说过“这烟抽起来像垃圾。” Premier 可能是第一，但它太荒谬了。

接着，我们说说第一个狗用冰激凌，叫冻爪 (Frosty Paws)。广告说：“这不是冰激凌，但你的狗会认为是。” 请用事实证明。你的爱犬几乎会吃你扔在地板上的所有东西，这确实很有道理。你的爱犬需要高价的假冰激凌吗？还有，你真会买给它吃吗？

以一个愚蠢的概念成为第一是愚蠢的。它只会让你一事无成。

再说个反面故事

因此，如果说有一个成为第一的概念非常重要，那么这个概念必须是一个有效的区隔。

想想 Rosen Motors 的惨痛故事，它创建于 1993 年，在 1997 年倒闭。

Rosen 兄弟是有影响的人。哈罗德(Harold)曾经是 Hughes 电子公司的工程师，他首创了同步通信卫星。本(Ben)曾经是康柏电脑公司的主席，是个人电脑行业的传奇人物。

他们投入 2400 万美元花了三年时间开发了一种汽车动力传动系统，它的调速轮能储存动力。这个系统储存通常在刹车时分解的动力，然后在松开刹车突然加速时释放这些动力，而光靠发动机是不能提供这些动力的。车辆试验证明这是个好概念。但在底特律汽车工厂这是个糟糕的概念，他们不愿意把汽车的重要部件外包给其它生产商。

大多数的汽车制造商冷落了 Rosen Motors 的动力传动系统，理由是他们有其它概念，调速轮技术不在他们计划考虑之内。Rosen Motors 的区隔概念不起作用，因此被迫退出了。这个概念仅仅是一个美好的愿望。

被忽视的“第一”

翻开黄页为你的家找空调供应商，你会看到很多品牌，如 Trane, Fedders, 开利 (Carrier) 和其它宣称能做这事的公司。如果你看看他们的口号，你会看到诸如：“放松，我们是 Rheem”，“Lennox，少一份担心”，“定制室内气温”或者是“随心所欲定制你的环境”之类。很难找到区隔。他们真是一样的吗？你的唯一选择是到隔壁去看看你邻居家用的是牌子的空调。

但是如果你真要深入了解空调的话，你会发现空调是一位绅士在 1902 年发明的。很少有人知道这位带给他们舒适的人的名字。由于他几乎花了所有时间在实验室里验证他的发明，所以他没有出名。他的名字叫威利斯·开利 (Willis Carrier)。

开利 (Carrier) 的机会是运用他们的历史传统，并用新设计重新发明空调。

他们应该停止忽视他们历史的行为，他们该说：“我们发明了空调”，以此区隔自己，而不要去说：“我们是内行”。

一个健康的第一

这儿有一个新产品“第一”，我们认为它有机会获胜。

它的名字叫空降兵 (Airborne)，它是第一种用来对付空气中传播的细菌和病毒的保健产品。空降兵是一个维生素草药配方，它承诺能保护经常飞行在 35000 英尺高空的人群免受污染空气侵害。

美国饮食补充市场早已收进了 140 亿美元。媒体沸沸扬扬地报道：旅行者在飞机机舱的拥挤环境中正在呼吸所有他人的细菌。这种在机场商店出售的新药解除了这种恐慌。

人潮效应可能会助空降兵（Airborne）一臂之力。好莱坞名人喜欢这产品，旧金山 49 人公司的培训员工也信赖它。

一个兼并的故事

一个叫 Kranson Industries 的组织正在收购一些包装分销商组织。这些公司不生产包装，但是他们为那些一年用不了很大数量包装的公司提供种类丰富的包装解决方案。

很快，Kranson 变成了第二大分销商的两倍大，是其它大部分分销商的五倍大。他们准备成为与众不同。

Kranson 合并了它最大的两个分销商，Tricor 和 Braun，成立了“行业里第一个超级分销商”，叫 TricorBraun。

这个新的大型组织有实力撬动更多需求，提供更多设计和开发支持以及提供解决复杂包装难题的知识。

他们在大型行业交易展示会上推出了这个新实体，首席执行官里查德·格拉斯曼（Richard Glassman）说道：“我们要驱散较小的竞争对手”。

成为第一，你自然就会与众不同。如果你能坚持你的区隔，打击模仿者，你就会非常成功。

第一个进入园艺业

德克萨斯州奥斯丁的一群聪明人创建了园艺网站（Garden.com），它是第一个以美国最流行的爱好为主题的网络公司。

奇怪的是，那个爱好是园艺，园艺是个价值 460 亿美元的行业（它是图书市场规模的两倍，电子商务的可爱人物亚马逊（Amazon.com）正设法统治这个图书市场）。

园艺是个高度分散的业务，它是区域性的，同气候和土壤相关。但是园艺者充满激情，通常也很富裕。看起来没人能占有超过 1% 的市场份额。

园艺网站（Garden.com）在众多烧钱的电子商务公司中脱颖而出，它已经有 50 万注册用户，卖出了 16,000 件物品。平均每个访客会在网站上停留半个小时。

园艺网络公司私下筹集了 5,100 万美元。现在，园艺网络公司的一个公开募股还会筹集 5,000 万美元。正如我们说的，成为第一真是好。

做好事为第一

这儿有 500 个左右的瓶装水品牌，有大品牌也有小品牌（第 11 章有更多关于水的内容）。所以产生了一个叫守护之泉（Keeper Springs）的山泉水，它的确有一个有趣的区隔：没有利润。

守护之泉是云之泪公司（Tear of the Clouds L.L.C）的产品，那是一个环保组织，它正为清洁受污染河道的事业募集资金。

他们的区隔概念体现在每个瓶子上：他们所有的利润用于环保。他们用一个绝妙的概念推出产品：“只要喝了一小口，你对环境的贡献就比大多数政客多。”

正如他们广告公司的总裁说的：“我们发觉我们有一个非常清晰的区隔点，我们应该推动这个区隔。”

说得好。用你所有利润做好事确实是个独特销售主张。这个主张也肯定不会招来很多效仿者。

借来的第一

在世界的某个方面成为第一不排除一个人可以借用一个概念并在他的那个领域发起一个第一。

西班牙的一个绅士就是例子。

Fernandez Pujals 在佛罗里达的 Fort Lauderdale 长大，他借用了多米诺（Domino）外送的概念，而且对此并不感到害羞。他起了一个好名字，电话比萨（TelePizza），并投入了 8 万美元，成为 Madrid 的第一家外送比萨店。

10 年以后，电话比萨（TelePizza）已经在 5 个国家开了差不多 600 家店。他“借来的第一”现在价值 18.5 亿美元。

正如托马斯·爱迪生说过的：“不断留意别人成功运用的新鲜有趣的概念，并养成习惯”。

换句话说，成为第一常常就意味着做个观察者。

第十一章 拥有特性是区隔的方法

很多词在营销中广泛使用但是并没有被真正理解，“特性”一词就是其中之一。

首先，一个特性是某个人或某个事物的性格、特征或与众不同的特点。

其次，人和事物是各种特性的混合体。每个人在性别、体型、智力、技巧和魅力方面都是不同的。每个产品，根据它所属品类，也具有一系列不同特性。比如说，每种牙膏，在防止蛀牙、防止牙斑、口味、洁白牙齿和保持口气清新方面都是不同于其它牙膏的。

拥有一个特性

一个人或产品的独特之处在于以一个特性广为人知。玛丽莲·梦露(Marilyn Monroe)以她的魅力闻名。佳洁士牙膏以防止蛀牙为人知晓。玛丽莲可能有高智商，但是这不重要。令她特别的是人见人爱的美貌。佳洁士也是如此，它就是防止蛀牙，它的口味如何不重要。

拥有特性可能是区隔一个产品或一项服务的第一位方法。

但是，你要知道，你不能拥有你的竞争对手已经占有的同一特性或地位。你必须找到另一个特性。

公司试图模仿领导者的情况太多了：他们的理由是“他们肯定知道什么有用，所以让我们做类似的事。”这是不合理的想法。

更好的方法是去找一个相反的特性，并以此同领导者较劲。这里的重要词语是“相反”，雷同是无效的。

可口可乐是原创，因此是老年人的选择。百事可乐成功地把自己定位为“新一代的选择”。

波旁酒行业被两个 J 打头的公司统治，杰姆·比姆(Jim Beam)和杰克·丹尼尔(Jack Daniel)。所以 Maker's Mark 着手寻找并拥有了一个让他们的产品更加有吸引力的特性：“我们的波旁酒手工酿造，宜人爽口。”

由于佳洁士拥有防止蛀牙的特性，其它牙膏就避开了防止蛀牙，转向其它特性如口味好，洁白牙齿，保持口气清新，还有，最近出现的含碳酸氢钠。

如果你不是市场领导者，那么你的字眼必须有狭窄的聚焦。但是，你的字眼必须在你的品类中“可以获得”，这甚至更重要。没有其他人能锁定它。

聚焦是关键

最有效的特性是简单的，并以利益为导向。无论产品以及市场的需求如何复杂，聚焦于一个字眼或一点利益总比有两个、三个或四个好的多，并且要保持这个字眼或利益。百事和可口可乐的显著差别就是百事以年轻人为导向。百事越是变得同质化，比如“可乐的乐趣”的口号，它就越会丧失它的区隔点。

此外，存在光环效应。如果你稳固建立了一点利益，预期顾客会给你很多其它好处。一种“更浓稠”的意大利面条酱意味着质量高，配料营养丰富，有价值等等。一辆“更安全”的汽车意味着更好设计和工艺。

无论成功的公司是否是深思熟虑规划的成果，他们中大多数在预期顾客的心智中“占有一个字眼”。

接下来的部分让你领略一下市场上的那些字眼或特性之战。

特性不是生来平等的

对消费者而言，有些特性比其它特性更加重要。你必须设法占有最重要的特性。

防止蛀牙是牙膏中最重要的特性，你可以占有这个特性。但是有个简单事实，就是一旦一个特性被你的竞争对手成功占据，它就消失了，我们称之为排它定律。你必须转移到重要性稍差的特性上，占据较少的份额，并以此为生。你的工作是找到不同特性，表现你特性的价值，以此扩大你的份额。

汽车行业就是这样。几年前，底特律（指美国汽车）就首次遭受占据新特性的德国和日本汽车的入侵。

汽车的特性

底特律（美国汽车）以其“大”、“动力足”和“舒适”特性多年来统治了全球汽车市场。

接着出现了大众汽车，它是第一种“经济”、“可靠”和“难看”的“小型”汽车。底特律（美国汽车）笑笑，对自己说：“美国人想要外观好的大型汽车，并且我们有研究可以证实这一点。”

接着又出现了日本产的有着漂亮外观的小型车。这次底特律（美国汽车）不再笑了，因为1997年共销售了1,348,046量小型车，其中40%是日本和德国产的。

如果你研究汽车品类，你会发现最有实力的品牌占据了重要特性：

宝马 (BMW)	驾驶乐趣
沃尔沃 (Volvo)	安全
梅赛德斯 (Mercedes)	工艺设计

美洲虎 (Jaguar)	个性
丰田和本田 (Toyota and Honda)	可靠
法拉利 (Ferrari)	速度

诸如雪佛兰 (Chevrolet), 日产 (Nissan), 水星 (Mercury) 和奥兹莫比 (Oldsmobile) 之类品牌是弱势品牌, 因为它们没有聚焦、没有特性。

不要忽视任何特性

吉列 (Gillete) 从不嘲笑同他们现有产品相反的特性。这个世界第一剃须刀刀片生产商不断推出新的高科技剃须刀和配套产品。当法国的一个新公司购买了一个品类的相反特性, 即“一次性”剃须刀时, 吉列本可以笑笑并拿出他们的研究说明美国人想要的是有份量的, 贵的高科技剃须刀。但是它没有这么做。

相反, 吉列推出了它自己的一次性剃须刀, 叫好消息 (Good News)。吉列投入巨资, 才有能力赢得一次性剃须刀的胜利。

今天, 吉列的好消息 (Good News) 剃须刀统治了一次性剃须刀品类, 这块市场成长并统治了剃须刀刀片市场。精神就是: 你不能预测新特性的市场规模, 所以千万不要嘲笑。

信用卡的特性

维萨卡 (Visa) 占有了“无处不在” (everywhere) 的特性, 并以此统治了信用卡世界。他们现在几乎占了信用卡市场 11, 600 亿美元年交易额的 53%。在 1985 年它的份额是 44%。那一年, 它同万事达卡 (Mastercard) 实力相当。今天维萨卡同其它银行卡的比例是二比一。

万事达卡 (Mastercard) 的问题在于它没有拥有自己的特性。它试图同维萨卡 (Visa) 一样做 (严重错误)。在全球繁荣的旅游商业中, 如果维萨卡 (Visa) 是“无处不在”, 万事达卡 (Mastercard) 应该聚焦于“每天使用” (everyday usage) 的特性。它应该成为在象百货店和加油站之类地方使用的“主要街道消费卡” (Main Street's charge card) (有讽刺意味的是, 美国运通公司 (American Express) 正在努力推行这个)。

没能拥有一个特性是万事达卡 (Mastercard) 代价昂贵的教训。

零售业的特性

没有比大众消费品行业更残酷的战斗了，这里，大的连锁店正激烈交锋。那些有区隔概念的连锁店做得不错，没有区隔的则做得不好。

沃尔玛是最大的，也可能是最强大的连锁店。他们的特性十分直接：天天低价。并且他们有实力和技术支持他们的特性。

Target 是 Dayton Hudson 的价值 210 亿美元的分店，它通过使折扣商店成为潮流，摆脱了寒酸的折扣形象。他们的区隔特性可以这样描述：“等级大众店（mass with class）”。他们用广告和设计精美的产品支持这个区隔（Target 的热衷者喜欢用近似法语的发音叫店名“tar-zhay”）。

Ames 是一家有 40 亿销售额的区域店，它通过锁定比沃尔玛档次稍低的顾客群得以生存。他们的区隔可以描述为：“无等级大众店(mass with no class)”。他们降低成本，减少存货，把货卖给工人阶层、老人和大人来支持他们的概念。他们的结构型丙纶销量很大。

Caldor 是一家位于西北部的有 140 家店的连锁企业。他们没有区隔特性，在 1999 年年初消亡了，被埋入了尘土中。

正如我们在本书封面上说的，区隔或者消亡。

快餐行业的特性

当汉堡王（Burger King）试图抄袭麦当劳“快”的特性时，它不成功。汉堡王本该怎么做呢？用相反的特性？绝对相反的特性“慢”在快餐行业是行不通的(虽然在汉堡王店里有慢的因素，它的概念是“用你的方式”)。

到麦当劳的任何一家店走一遭，你就肯定会发现麦当劳有另一个特性，“儿童”。麦当劳的确是小孩子拖着父母去的地方，麦当劳的秋千可以证明这一点。这提供了一个机会，百事可乐和可口可乐之战生动演示了这个机会。既然麦当劳有“儿童”特性，汉堡王就有机会把它定位成针对年纪稍长的人，这包括那些不想被视为儿童的孩子。那通常是指超过 10 岁的任何人（是一块不错的市场）。

为了让这个概念生效，汉堡王应该不得不舍弃所有的小孩子，把他们让给麦当劳。这么做可能意味着去除一些秋千，但这能让汉堡王把麦当劳定格在“小孩子的地方”上（请看第 20 章关于舍弃的内容）。

为了把概念钉入预期顾客的心智，汉堡王需要一个词语。它应该是“成人”，长大了去尝汉堡王用火烘烤的口味。

水的特性

甚至是象水之类的产品也能用特性区隔。水作为产品人们可能觉得乏味，但是水在市场

上绝对是一个热销商品。在美国，水的销量超过 30 亿加仑（碳酸软饮料是 146 亿加仑）。

人们花了钱只为买水时，对营销者来说，随之而来的是一瓶瓶的液体黄金。所以毫不奇怪会看到全世界爆发的水的战斗。比如，在比利时，就有 Bru 水的故事，它是一种位于 Ardennes 的含有少量苏打的矿泉水。

更确切的说，源头是 Ardennes Ambe Eve 山谷的 Stoumont，那是一个受保护的地区。

比利时闪光的泡泡

由于 Bru 仅仅是低浓度苏打水，它是在微量浓度和饱和浓度的苏打水之间采集的。因此它没有个性。

如果你有一个柠檬，你就可以做柠檬汁。

公司推出了“少量的泡泡”的特性，他们称之为“珍珠”。销量从 1981 年的 100 万升增加到 1996 年的 4,200 万升。Bru 凭它的少量的泡泡的特性区隔自己，现在已是比利时最热销的苏打水。

阿根廷的低钠山泉水

在阿根廷，Villavicencio 是瓶装水第一，它是一种山泉水，占有市场 30% 的份额。另外一个山泉水品牌是 ECO de los Andes，它占 10% 的市场份额。

ECO 要取得进步，必须找到把他们区隔于领导者的方法，从而提供一个偏爱他们品牌的理由。扫一眼标签就能识别那个区隔。

由于装瓶地点关系，Villavicencio 同 ECO 相比有很高浓度的钠（1.5 升瓶装含 272 毫克钠），ECO 的 1.5 升瓶装只含 10.4 毫克钠。有趣的是，ECO 的钠含量恰好符合美国心脏协会（American Heart Association）推荐的钠摄入量。

ECO 的低钠含量使他们能把自己定位成“低钠山泉水”。现在他们占据独特销售主张，不仅使他们的产品更利于健康而且与众不同（罗塞·瑞夫斯应该会认同）。

使用“负面”特性

把麦当劳定格在“小孩子的地方”，把 Villavicencio 定格在“高钠含量”是给你的竞争对手加上负面特性的例子。

这可以是建立你的特性的非常有效的方法。我们把这称为给你的竞争对手重新定位。

Scope 就是这么做的，它把里斯特林（Listerine）定格在“药味”上，让自己成了“口味好”的漱口水（就这么简单）。

宝马对付奔驰也是这么做的，它做了以下对比：

超级驾驶机器

对抗 超级乘坐机器

宝马把奔驰重新定位成轮子上的起居室，它自己就很快能宣传驾驶的特性。

如果你能赋予你的竞争对手一个负面因素然后建立你的区隔，你就有了一个效果好一倍的规划。

新泽西的不出血手术

有时候你必须创造一个特性。

英格伍德医院和医疗中心（Englewood Hospital and Medicine Center, 位于新泽西）就是这样一个例子。它找到了一个把它区隔于靠近纽约州的三个州交界区域的 82 家医院的方法。他们创造了一个特性叫“不出血手术”。

一切始于为耶和华的见证（Jehovah's Witness）人群服务的努力，因为这个人群由于宗教信仰拒绝输血。当技术和程序到位后，宣传这个特性不仅吸引它的目标群体——耶和华的见证成员，还有更广泛的普通人群（谁想失血呢？）。

首创并获得“不出血医疗和手术”的特性产生了一个强有力的区隔概念。来自 22 个州和 10 个国家的病人来到英格伍德，他们认为这种手术方法有很大不同。

麻萨诸塞州(Massachusetts)的更大

当谈到博物馆时，你通常不会认为更大是个更好的特性。毕竟，在某些博物馆的令人迷惑的走道里逛一圈可能要花一整天的功夫。

但是对于当代艺术，尺寸无所谓。这些作品可能很大。罗伯特·劳森伯格(Robert Rauschenberg)1981 年的一个作品的标题不算夸张：四分之一英里或 2 浪长的作品。要展示这个巨型怪物，大多数的画廊甚至想都不敢想。

进入 North Adams 的 Berkshire 镇的麻萨诸塞现代艺术博物馆。它的一个场馆有一个足球场那么大，另一个场馆高 40 英尺。它自豪地把它自己区隔为美国最大的视觉和表演艺术中心（它可能是全球最大的）。

哪来这么多空间？这个博物馆利用了 19 世纪建造的占地 13 英亩的一个巨大的废弃工厂建筑。至今，已有 6 栋建筑被改造成 25 万平方英尺的画廊和剧院空间。

麻萨诸塞州(Massachusetts)的简单

有时你可以在占有一个特性过程中利用一个品类的环境。

这种例子之一就是，在这个高科技的网络连接的世界里，公司正设法为他们的机构和顾客之间组建局域网。这样做是一项复杂工作，要依靠外部的专家和花大量的钱。

一家名为 IntraNetics 的公司提供一种软件，使企业能很快安装一系列基本的应用软件，并能方便地修改和连接顾客和合作者。

他们能够宣称：“最终出现了组建强有力的局域网的方法”。在复杂世界中，如果你能抢占简单的特性，这总会生效。

“绿色”是区隔吗？

最后，环境本身如何呢？

在对环境敏感的时代，许多人把“绿色”视为一个特性，他们希望以此让自己与众不同。但是关于这点，还没有定论。争论刚刚两级分化。

商业学院派断言绿色会带来回报。他们认为公司如果设立雄心勃勃的环境目标就能增加利润。另一派是主管和学院派人物，他们强调公司的目的是为股东服务，而为环境服务是不切实际的。

好，让我们给你一些关于让关心环境成为一个区隔特性的指导。为了让以环保产品为区隔的战略成功，公司必须要满足三个要求：

1. 公司必须在消费者中发现或创造为环保质量付钱的意愿。
2. 公司必须建立关于它产品的环保特性的可信信息。
3. 它的革新必须能够防止竞争对手的模仿。

换句话说，你得全力以赴。我们的观点是，当前公司应该成为好公民，但是可以找其它方法实施区隔。

第十二章 市场领先是区隔的方法

市场领先是区隔品牌最有力的方法，因为这是建立品牌支持点的最直接的方法。支持点间接保证了你品牌的性能。

此外，当你有了领先者的支持点，你的预期顾客就可能会相信你说的任何关于你的品牌的東西（因为你是领先者）。

领先心理学

人类倾向于把“大”等同于成功、地位和领先。我们尊敬并且羡慕最大。

心理学家汉斯（Hans）和迈克尔·艾森克（Michael Eysenck）在他们名为《心智观察：为什么人们这么做》的书中报告了一个著名的研究。

一个名叫“英格兰先生（Mr. England）”的男士被介绍给美国很多班级的大学生认识。他被当成了“英格兰先生，来自剑桥的学生”或者“来自剑桥的英格兰教授”。

然后，要求这些学生估计这位男士的身高。英格兰先生的地位从学生升级为教授时，他的身高在学生眼里长了5英寸。

大也能带来金钱利益。对匹兹堡大学（University of Pittsburgh）男性毕业生的一项调查表明最高的学生（身高超过6英尺2英寸）获得的起始薪资比那些身高低于6英尺的学生至少高12个百分点。

在商业中也是这样，只是商业中的身高是以销售额和市场份额衡量的。

拥有一个品类

强有力的领导者能拥有整个品类。你可以通过词语关联测试去测试领先的有效性。

如果给定的词是计算机，复印机，巧克力块和可乐，四个最有关联的词是 IBM，施乐（Xerox），好时(Hershey's)和可口可乐(Coke)。

一个精明的领导者会进一步强化它的地位。亨氏（Heinz）占有了调味番茄酱这个词。但是亨氏进一步精练番茄酱最重要的特性。“西方流动最慢的番茄酱”是亨氏抢占“浓稠”特性的方法。拥有“流动缓慢”这个词帮助亨氏保持了 50% 的市场份额。

不要害怕自夸

尽管存在前面说过的领先力量，我们还是碰到一些领导者，他们不想谈论他们的领导地位。他们避开谈论自己的领先地位的原因是一致的：他们不想自夸。

好，一位不自夸的领导者对它的竞争对手来说是最棒的事情了。当你吃力地爬上了山顶，你最好插上你的旗子并拍些照片。

此外，你常常能找到表达你的领先地位的方法。我们最喜欢的领导者的口号就像是这样的：“富达投资(Fidelity Investment)。1,200 万投资人信任的地方”。

如果你不为你的成就建立声誉，紧跟在你后面的人就会找到办法认领原本该属于你的东西。

如果你对此怀疑的话，那就看看以下的故事。

来自巴西的两个领导者

多年来，巴西最大的两个啤酒品牌是南极洲（Antarctica）和布拉马（Brahma）公司。南极洲（Antarctica）是第一，而布拉马（Brahma）公司紧随其后居第二。

然后，布拉马（Brahma）公司开始了一个广告运动，宣称自己是领导者（捏造的第一）。他们摆出了象征第一的销售数据和食指。但是有一点很奇怪，当他们开始这么做时，南极洲（Antarctica）还是领导者，但是没有人知道这一点，因为南极洲（Antarctica）没有在他们的领导地位上插上旗子。

尘埃落定后，猜猜谁变成了第一位？猜对了，现在布拉马（Brahma）公司是第一。原因是：当人们想到他们喝的不是第一的啤酒时，他们很快就会转移到布拉马（Brahma）公司，不是事实也就成了事实。

精神：人们同情受压迫者，但是他们买强者的产品。

但是故事的结局是愉快的，现在南极洲（Antarctica）和布拉马（Brahma）公司合并了。现在他们可以说他们都是第一。

我们认同的领导者类型

赫兹（Hertz）不为成为领导者而感到害羞。他们是多年来让市场领导者的故事保持新意和有意义的一个经典案例。

今天这个信息是“赫兹，与众不同”。赫兹公司的营销和销售副总裁布瑞恩·肯尼迪（Brain Kennedy）说道：“‘与众不同’广告的内在前提让我们同竞争对手区隔开来。”

这是赫兹表明他是领导者的众多方法中最新的一个。租车业刚刚起步时，那是人们飞在空中和“让赫兹把你放在驾驶座上”。

公司明确表明是第一时，他们忙着增加服务：“最大的应该做得更多。这肯定对”。

到了1975年，辛普森（O.J. Simpson）开始驾车通过机场。他是“租车业的超级明星”。赫兹也是。

后来，不同的表现手法还有“租车的第一方法”和“盈家租车的地方”。

当赫兹不仅服务商业租车者而且还盯上了假期旅行者后，这个主题发展成“每个人的第一”和“美国的轮子”。

真是一成不变，哈？几十年来向美国人推销它热爱的概念：领先。

赫兹现在在美国的收入有23亿美元，在140个国家有50万量汽车，占有30%的市场份额，真是一成不变。

谁是世界上最大的租车公司？真正的。

不同形式的领先

领先有不同形式，任何一种都能有效地区隔你自己。这儿有一些不同的领先形式。

I 销量领先。领导者使用最多的战略是说出他们卖得有多好。丰田佳美（Toyota Camry）是美国最热销的汽车。但是其它生产商可以用不同方法仔细计算来宣称他们自己的销量领先地位。林肯（Lincoln）是最热销的豪华车。克莱斯勒（Chrysler）的道奇（Dodge）旅行车是最热销的小型货车。福特（Ford）的探险者（Explorer）是最热销的运动休闲车（SUV）。这个方法会生效，因为人们倾向于买别人买的东西。

I 技术领先。那些有突破性技术的历史悠久的公司可以用这种领先形式作为区隔。在奥地利，一个叫蓝精（Lenzing）的人造纤维生产商不是销量领先者，但它是“全

球粘胶纤维技术领先者”。他们是行业突破的先驱，推出了改良的新人造纤维。在辛辛那提（CINCINNATI），有一家叫米拉克龙（Milacron）的机器制造商是“全球制造技术领先者”之一。他们拥有最全的塑料机械和切削工具技术。这种类型的领先有效是因为人们对开发新技术的公司感兴趣（他们认为这些公司知道更多）。

- I 性能领先。有些公司产品销量不大，但是性能良好。这点也能作为把你自己和你的表现较逊的竞争对手区别开来的方法。矽图公司（Silicon Graphic）就是这种例子。他们使用 Cray 超级计算机，图形工作站，让好莱坞特效成为可能，他们还有强劲的宽带服务器因而能比其它大多数公司更好地处理图片和数据。结果，他们成了“高效运算的‘世界’领先者”。这会生效是因为有钱的公司通常想要最好的，即便他们不需要。

领先是个平台

领先是一个讲述你成为第一过程的极好平台。我们前面说过，如果人们把你视为领导者，他们会相信你所有的话。

想想 Drey's Grand 冰激凌的故事。这家公司有两个品牌：Dreyer's，它是洛矶山脉西部，和 Edy's，它是洛矶山脉东面（它们是以两个创始人 William Dreyer 和 Joseph Edy 命名的）。

这两个品牌让公司成为美国最大的冰激凌生产商，这就是他们的以销量领先的区隔概念。

但是让他们与众不同并且在很大程度上让他们成为第一的还有他们直接派送到商店的做法。和他们大多数的竞争对手不同，他们拥有一个冷冻卡车车队，由专业员工驾驶并把冰激凌派送到零售店里。这个做法避开了通常需要的分销商的冷藏库，因此保证产品更加新鲜（冷藏库是冰激凌的天敌）。他们的哲学：制造好的冰激凌要很小心。

他们的领先故事以及直接派送的故事为说明他们为何生产了“美国最受欢迎的冰激凌”提供了有说服力的符合情理的论述。

领先的优势

让公司强大的不是产品或服务，而是它在心智中拥有的定位。赫兹的优势在于它的领先地位，而不是它租车服务的质量。保持第一比成为第一容易得多。

你能举出一个扳倒领先者的公司吗？佳洁士做到了，这得感谢美国牙医协会（American Dental Association）的认证印鉴（有讽刺意味的是，高露洁又凭借它的杀菌全护理牙膏重新获得了第一）。金霸王（Duracell）在电池行业做到了，这得感谢“碱性”。百威在啤酒业做到了，万宝路在香烟行业做到了。但是这种情况很少发生。

对 1923 的 25 个领先品牌的调查证实了这一点。今天，这些品牌中的 21 个保持了第一的位置。3 个掉到第二位，一个掉到了第 5 位。

甚至排名也很少发生改变。如果市场营销是赛马，那么它就是一个全无乐趣的游戏。第

二次世界大战到现在，美国前三位的汽车生产商的排名只有一个变动。

在 1950 年，福特汽车公司超过了克莱斯勒公司排名第二。从那以后，排名就一直是通用汽车，福特，克莱斯勒。一成不变，对不对？

营销竞赛中的“粘性”以及公司或品牌年复一年保持原位的趋势强调了确保第一位置的重要性。提高你的地位可能有难度，但是一旦你做到了，保持这个地位就相对容易了。

当你获得了第一位置，就要确保市场知道这个事实。太多公司认为他们的领导地位是理所当然的，所以从不利用它。这么做为竞争对手打开了机会之门。如果你获得了机会，就要把门狠狠砸在你竞争对手的脸上。

领先的棒棒糖

每个品类有领先者，但不是每个领先者都出名。比如地位卑微的棒棒糖。你可能把它看成你生活的全部，但是如果我问你世界上谁的棒棒糖最好，你可能毫无头绪。

现在，如果我们告诉你有一家棒棒糖公司的销量是它最大竞争对手的两倍时，你可能会有点感兴趣。这家公司在 170 个国家销售棒棒糖的事实可能让你更感兴趣一点。他们每天生产超过 2000 万支棒棒糖和他们每年生产的棒棒糖可以绕地球 12 圈的事实还会让你更加感兴趣。

当我们最终告诉你它在小孩子和大孩子中很受欢迎时，你可能会对自己说：“他们肯定生产了太多棒棒糖。我应该尝尝。”

这个可以尝尝的品牌是丘巴丘斯（Chupa Chups），它是全世界最受欢迎的棒棒糖。你会在西班牙的巴塞罗那找到它。

你明白这一点点领先能产生的作用了吗？

第十三章 市场传统是个区隔方法

在第九章中我们谈到过心智缺乏安全感这个事实。任何能帮助人们克服他们的不安全感的策略都是好策略。

市场传统能让你的产品脱颖而出。这是一个强有力的区隔概念，因为拥有悠久历史看起来有一个自然的心理上的重要性：能让人们在做选择时有安全感。

我们开始研究这种状况的原因，我们认为一个公司长期存在表明它知道在干什么。人们认为这些公司肯定做对了。

在中国和日本老人最受尊敬，但我们国家和他们不同，我们的文化倾向于讨厌年老。每个人想年轻。年老和睿智意味着不再年轻，开始凋谢。

传统心理学

当我们向卡罗尔·穆格（Carol Moog）博士讨教为什么传统有意义时，这位消费心理学家做了以下论述：

传统具有的心理上的重要性可能源自作为一条连续线索的一员所具有的力量，这条线连接、结合一个人的生存权和继承、延续过去并且穿越死亡传给下一代的历史。这个联系连接不朽。人们感觉不到传统、不知道先辈就容易感到被孤立，被抛弃，情感上被切断并且没有根基。没有过去的线索，很难相信将来的线索。

所以，传统的重点是连续性，通过保留部分历程战胜死亡。公司和产品拥有这种线索就可以让人们加入指向连续生活的有力关联中。传统被传承时包含了先辈的生活。连续性被合并并且吸收。人们变得更大；生命得以延续。当实体，比如公司，吞噬或者埋没了他们的传统时，他们就打破了信任的纽带，抛弃了依靠那些纽带的人们，产生被动，并且导致感情麻木。缺乏信任、愤世嫉俗和分离明显不会刺激销售。

以上让你了解了你想知道但又不敢问的关于传统的一切。

领先的替代品

看待这个方法的另一种方式是要认识到很长时间存在也会让预期顾客感觉他们是在和行业领导者打交道。如果他们不是最大的，他们肯定是资历上的领先者。

难怪营销者展示他们的传统和文化，以此作为告诉你他们为何与众不同的方法。

早在 1919 年，斯坦威钢琴（Steinway）在广告中被描述为“不朽人物的乐器”。

更近的时期，高仕（Cross）吹嘘它的钢笔是“始于 1846 年的完美经典”。

索思比(Sotheby's)是一家著名的拍卖行，它通过宣传创建于 1744 年在上个世纪里做得很好。

葛兰里维特威士忌(Glenlivet Scotch)把它自己定位为“苏格兰威士忌鼻祖。尊敬的政府根据 1823 年法案授予葛兰里维特酿酒厂（Glenlivet Distillery）第一个执照，允许它在高地上蒸馏纯麦芽威士忌。”

百威宣称它的啤酒是“始于 1876 年的经典美国豪饮啤酒”（这肯定比那个蜥蜴谈论青蛙

的广告好得多)。

以上品牌有些是领先者，有些不是。但是他们听起来都很吸引人，并且与众不同。

让传统延续下去

但是传统不总是足够的，美联社 (Associated Press) 的一位管理评论员说：“各种类型的公司花了近几年的时间设计新的营销战术，这些战术融合了让顾客感觉舒适的传统并做了关键改进以保证持续成功。”

Wells Fargo 银行开创了马车速递，它采用了当初的想法，通过简单描述与之关联，“过去快，现在也快。”区别是今天的马车在先进的电脑网络上以光速奔跑。

比恩邮购公司 (L.L. Bean) 让品类更有生气，建立网站并推出女性服装，但同时小心保持了它新英格兰 (New England) 的形象。公司的发言人说：“你采用经典诉求并带给下一代”。

Tabasco 在辣椒酱行业的持续成功是在尊重你的传统和面向将来之间取得平衡的例子。

它的广告推行了如路易斯安娜流到家门口的小河和在橡木桶中变陈的辣椒酱的传统主题。但是公司同时也把它描述为流行的，它推出了 Tabasco 领带，法人后裔烹饪节和源于路易斯安娜牡蛎酒吧的加了 Tabasco 酒的饮料。

一种流行的饮料是草原之火 (prairie fire)，它是由龙舌兰酒加少量 Tabasco 酒混和而成的。

公司总裁 Paul C.P. McIlhenny 说道：“市场营销需要各种平衡行为..”

Hofstra 大学商业历史学的退休教授罗伯特·索贝尔 (Robert Sobel) 说道“美国历史充斥着公司不能调整适应变化的市场的故事。当公司的总裁说‘我的父亲推出了这个产品，这是对他怀念的纪念碑，只要有我在，我们就不会抛弃它。’时，就有危险了。当然，4 年后他不在了。如果你墨守成规，你就会失败。”

政治和法律中的传统

想想乔治 W 布什 (George W Bush) 作为总统候选人取得的快速成功。他是来自德克萨斯州的“富有激情的保守派”。什么是富有激情的保守派？好，没人能十分肯定。

他们能肯定的是乔治 W 布什有总统的传统 (他甚至看起来像他作为前任总统的父亲)。他以传统起步，这令他和其他候选人不同。

位于新英格兰 (New England) 的 RisCasi & Davis 法律事务所以及 Trantolo & Trantolo 律师事务所是他们所属品类中以传统进行营销的强有力的例子。两个公司同过去几代人有牢

固关系并且有效地用这些联系把他们和竞争对手区隔开来。Trantolo & Trantolo 法律事务所的方法特别有效，它推出的广告述说了 Trantolo “最初”的移民根源以及他对力量微弱的移民家庭的保护。这个法律事务所的定位利用了他们的两个历史定位——长期为社区服务以及为弱势群体服务——用“为小人物而战”的概念同那个传统联系起来。

返回依靠传统

任何时候说出你的传统故事都不会太晚。Franzia 就是这种例子。它是美国销量最好的葡萄酒品牌。这是一种装在 5 升的盒子里用“龙头放出来”销售的酒。它也是一种刚刚被引进到美国市场并有着令人惊讶和罕为人知传统的葡萄酒。

以下是很快就要讲述的崭新的传统故事：

Teresa Franzia:

小妇人开拓美国葡萄酒业务

尽管只有 4 英尺 10 英寸高，这位来自意大利的女士在后来规模很大的业务中起了很大的作用。

她在 1900 年抵达旧金山，在加利福尼亚的中央河谷（Central Valley）的一个农场定居。她和她的家人开始在肥沃的沙质土地上种植葡萄，这块土地至今还是方圆几英里内最好的。

禁令取消后，Teresa 决定用她的葡萄酿酒。她向美国银行（Bank of America）的创始人 A.P. Giovanni 借了一万美元开始酿酒。她把一半的贷款给了她的女儿和她女婿 Ernest Gallo。

接着发生的事成了历史。有了那个开端，她成了美国葡萄酒业务的先驱。今天，Franzia 的业务和她女婿 Ernest Gallo 的业务共占了美国国内酿造的葡萄酒的超过 50% 的份额。

这个故事把一个普通的佐餐葡萄酒变成了一个有独特传统的非常特殊的佐餐葡萄酒。

精神：任何时候说出你的传统故事都不会太晚（但一定要是个有趣的故事）。

DDB 试图返回依靠传统

DDB 全球通讯（DDB Worldwide Communication）是一个大型的广告公司，是道尔·丹·伯恩巴克（Doyle Dane Bernbach）的公司发展而来的，这个组织提出的众多主张创造了现代广告（我们在第五章中讨论过比尔·伯恩巴克）。

道尔·丹创建于 1949 年。DDB 利用它的 15 周年庆来擦亮它的名声，让它从无数竞争对手中脱颖而出。

《纽约时报》报道说，公司老板 Keith Reinhard 说道：“我们正设法重新要回伯恩巴克的遗产。道尔·丹（Doyle Dane）代表了一个品牌资产，我们应当利用这个杠杆。”

设法返回依靠那个传统是个好主意，但是这不能掩盖一个基本问题，就是这个传统属于一个不复存在的品牌。正如一位有创造力的校友在同一篇文章中说的：“在合并后改名就犯了大错。这就像改掉了可口可乐的名字。”

Keith, 可能太迟了。比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)的传统已经同他的广告公司名字一起被埋葬了。

更新传统

有时候为了生存，你必须改变。看看虚构的 Greenbrier 的例子，它是位于西弗吉尼亚的一家有着 222 年历史的度假酒店。

他们打算增设一个娱乐场，希望继续吸引度假者入住。赌博大厅将重新改造成像孟的卡罗 (Monte Carlo) 的大型隐士饭店 (Hotel Hermitage) 那样。

酒店总裁 Ted Kleisner 说：“Greenbrier 必须添加娱乐场以保持竞争实力，或者冒成为‘另一个有权有势的夫人’的风险”。

地理位置的传统

传统的一个重要方面是你来自何处。

如果你正销售伏特加，并且你来自俄国，那你肯定能讲个好故事。

如果你正销售计算机并且你来自美国，你就有很大优势。

如果你正销售汽车而你来自南斯拉夫，那你就有问题了（尤戈是厄运）。

为什么“你来自何处”是如此重要呢，原因是国家可以用产品实施区隔。

这是因为多年来，国家以特定产品闻名。结果，起源国家赋予产品特定的支持点。如果产品来自那里，那它肯定是优质产品。或者，反过来，如果产品不是来自那里，它一定是差的。这儿有一个国家列表，标明了你可以赋予产品的地理位置传统。

美国	计算机和飞机
日本	汽车和电子
德国	工程设备和啤酒
瑞士	银行和手表

意大利	设计和服装
法国	葡萄酒和香水
英国	皇室和赛车
俄国	伏特加和鱼子酱
阿根廷	牛肉和皮革
新西兰	羊和猕猴桃
澳大利亚	鳄鱼邓迪

这里有个技巧就是避免尤戈陷阱或者来自一个非但不能帮你而且会害了你的地方。

来自阿根廷的高科技？

有一个高科技产品就是一个例子，它的传统是来自一个以牛肉而不是半导体闻名的国家。

这个公司叫 **Multiscan**，他们生产激光条形码读取设备。实际上，他们正处于在这种类型的扫描设备中建立领先者定位的过程中。

我们的建议是使用他们在激光条形码读取设备中的领先地位作为他们的区隔。但是我们提出疑问，人们会相信一个来自阿根廷的高科技公司吗？幸运的是，这个公司在美国有一个办事处，他们愿意掩盖他们的出身。

Multiscan 把它的总部从阿根廷搬到了美国。现在，他们有了正确的传统，并保持了。后来证明这是个非常成功的高科技出口业务。

反对竞争对手的传统

有时你可以利用你竞争对手的传统打击他们。这儿有个例子，很多年前，斯托里奇那亚（*Stolichnaya*）推出的广告说：

大多数的美国伏特加看起来像俄国货

斯托里奇那亚则不同，它是俄国产的。

但是当斯托里奇那亚停止使用它的传统作为区隔时，Absolut 接手了高档伏特加的领先地位。常识和历史都表明斯托里奇那亚应该奉行的策略是利用它的传统。

他们应该利用鲜为人知的事实：Absolut 是由一家瑞典伏特加公司生产的。

他们应该把 Absolut 重新定位为它的出处：瑞典，同时他们要利用他们自己俄国传统的优势。他们推出的广告的标题应该是：

Absolut 瑞典货 对 绝对俄国货

瑞典的伏特加听起来不如俄国的伏特加好。每个人知道俄国伏特加是正宗货。

想想宝洁和沃尔玛之间的战斗，大型零售商沃尔玛推出了打上它标签的洗衣皂叫“山姆大叔的选择（Sam's American Choice）”以此同汰渍（Tide）竞争。

看起来宝洁没在意这种价格比它的产品低 25%到 30%的肥皂，但它可能准备好放出消息说沃尔玛的肥皂是由废墟清洁剂公司（Huish Detergents Inc）生产的。

你洗衣时会信任一个叫废墟的公司吗？不可能。

法国的成功例子

欧莱雅（L'Oreal）是法国化妆品巨头，它利用地理位置的传统，10年来以此获得了两位数增长。

它的秘诀是在它的众多品牌中利用传统作为传递不同文化的吸引力的方式。无论它的品牌销售的是意大利的优雅，纽约的漂亮，或者是法国的美丽，欧莱雅抓住了不同收入和不同文化的巨大范围的人群。

《商业周刊》报道说：“很多公司设法让他们的品牌同质化以适应不同的文化，而欧莱雅首席执行官欧文·琼斯(Owen-Jones)正对他的产品采取相反的做法。他让它们蕴含它们原创国家的文化，他的做法把许多营销权威认为是收缩的因素转变成营销的美德。”

欧莱雅的美宝莲（Maybelline）在美国可能是遭人厌的品牌，而在上海的情况是，来自美国令它很流行（非常特别）。

家族传统

在大的变成更大的世界里，把你在一个挣扎的群体中区隔出来的一个有效方法就是保持家族业务。由于赋税和后续费用，很多情况下这么做可能不容易，但是如果家族能够团结起来，这会是一个强有力的概念。

看起来人们对家族企业感觉更亲切，这和由一群贪婪的股东控股的冰冷的、冷漠的上市公司相比截然相反。家族成员也会是贪婪的。但是，因为真相是不会被报道的，因此所有的贪婪都藏在了紧闭的门背后。

人们还认为家族企业更多关注产品而不是股价。此外，家族企业获得更高的参与社区的评价，因为他们是本地人，公司也创办在当地。我们还发现家族企业倾向于对待员工更象是在对待家人。有一种共同成长的感觉。

没有一个公司比一个叫 Rich's 冷冻食品公司的价值 10 亿美元的家族企业更多体现了这一点。他们的家族身份是一个独特的区隔。这个特点加上他们的规模让他们对抗住了作为他们主要竞争对手的冷漠的大型公司。

他们声明“我们就象只有家庭能够做到的那样关心我们的顾客”，把区隔具体表现出来。

他们还提出在今天的竞争世界中，一个家族公司处于一个更好的为顾客服务的位置。理由很简单：他们不必担心股东、收入和华尔街。他们所有的精力投入了产品。

现在，那成了一个非常漂亮的符合情理的论述，这个论述解释了他们的传统不仅让他们与众不同而且更好的原因。

传统里程碑

一个当地的家族零售企业可以成为社区的重要组成部分。位于新泽西纽约城郊区 Ridgewood 的 Troast 视觉和听觉中心就是这种例子。

家族的家长，Robert C Troast 曾经是年度国家眼镜供应商，他这样解释道：“当我开始营业时，我没想到会成为一个家族企业。我主要关心的是为我的邻居提供优质的关怀。47 年后的今天，我们几乎是一个里程碑。作为社区的一员有特殊意义。我和很多病人会回顾过去。很多时候，有新顾客光临时，我早已认识他的父母、叔叔阿姨和堂兄弟姐妹了。有时候，我们的孩子一起长大，现在我已看到曾孙子了。”

说到他的孩子，他的儿子 Ron 和儿媳 Karen 现在经营这个家族企业。他们在商务部，教堂和小社团里很活跃。

所有这些让他们与众不同。而且他们在附近购物中心的超级市场阴影笼罩下做得很棒。

人物

利用品牌传统的一个有趣方法是使用第一个让品牌出名的人物。

Jolly 的绿巨人 (Jolly Green Giant)。肯德基的山得士上校 (Colonel Sanders)。Star-Kist 金枪鱼的查理 (Charlie)。这些人物让品牌与众不同。

难怪这些人物会被拍掉灰尘重新投入使用。Jolly 的绿巨人清醒了，它又回去推行罐装和冷冻蔬菜。Planter 的豌豆先生 (Mr. Peanut) 又变回到了一个威严的广告员，以联系过去。

Planter 的总经理大卫·耶路 (David Yale) 在纽约时报上说：“人物成了一个讨论质量、口味和乐趣的支点，这让我们有别于其他坚果。”

一个男生在 1916 年创造了豌豆先生。重新利用豌豆先生形象能利用年老的购物者的怀旧并在年轻人中产生“复古潮流”倾向。

每个旧事物不仅会再次变新，而且是区隔。

第十四章 市场专长是个区隔方法

聚焦一个特定活动或产品的公司给人印象深刻。人们把他们视为专家。人们认为专家有更多知识和经验，有时候甚至超过他们的实际水平。想想专家的定义，就不奇怪了。专家的定义：在某些特定行业接受更多培训和有更多知识的人。

相反，在很多领域中，通才很少获得专家的称号，不论他或她可能有多好。常识告诉预期顾客一个人和一个公司不能成为各方面的专家。

学到的一个教训

很多年前，我们在通用电器 (General Electric) 学到了专家相比通才具有的力量。

那时，通用电器正提出一个概念叫“Turnkey 电站”。这个概念简单。通用电器凭借他们能组合所有组件的能力去电站。在这个过程的最后，他们会在电站建设完工后交付电站的钥匙（一站式购物概念）。

好主意，是吗？错。

电站会说：“非常感谢你。我们会买你的涡轮发电机；但向其它专家买控制器、转换装置和其它部件。”

尽管它是通用电器，电器的发明者，电站还是需要品类中最好的：专家。

学到的另一个教训

好，通用电器认为电站的那些人自以为知道一切。让我们到家庭主妇那里给她一个“GE厨房”。

这没有差别。主妇说：“很感谢你。我们会买你的冰箱；我们会向厨房帮手（KitchenAid）买洗碗机，向美泰克（Maytag）买洗碗机，等等。”

即使它是通用电器，电器行业的巨头，家庭主妇还是要品类中最好的：专家。

大牌子是虚弱的

象通用电器之类的通才，虽然他们的牌子大，但是在市场上是虚弱的。

可以看看食品大品牌卡夫（Kraft）。当这个品牌对抗专家品牌时，没有好事。在蛋黄酱品类，Hellmann 痛击它。在凝胶剂品类，Smuckers 打败它。在芥子酱品类，French's 消灭它。在酸奶酪品类，达能（Dannon）摧毁它。

幸运的是卡夫（Kraft）有了一些自己的专家品牌。实际上，很少有人认为卡夫最大的品牌是卡夫的产品。这个品牌是费城牌（Philadelphia）优质奶油干酪。虽然盒子上有卡夫标志，但是人们甚至不会看到。最多，它代表了费城的那些小型干酪生产者。

零售业中也是一样

看看零售业。今天哪个零售商有麻烦？那会是什么都卖的地方。那会是个灾难，因为很难对“什么都有”的地方实施区隔。

Campeau, L.J. Hooker 和 Gimbel's 都上了破产法庭。Hills 百货商店申请破产。全球最大的商店，Macy's 也申请破产。虽然还有保存完好的百货公司，但这还是表明这种商店所处的世界有多残酷。

Interstate 百货商店也破产了。所以这家公司看了书后决定聚焦它唯一赚钱的产品：玩具。Interstate 决定聚焦玩具，它决定把它的名字改为玩具反斗城（Toys “R”Us）。今天，玩具反斗城在国内玩具零售业中有 20% 份额。

我们前面说过，很多零售连锁店成功地模仿了玩具反斗城的模式：狭窄聚焦，深度供给。Staple 和 Blockbuster Video 就是例子。

通常在零售业，成功者是专家：

限量（The Limited）：职业妇女的高级服装

嘉普（The Gap）：基本上是年轻人的休闲服

贝纳通（Benetton）：赶时髦的年轻人的羊毛和棉质服装

维克多利的秘密 (Victoris's Secret): 性感内衣

脚锁 (Foot Locker): 运动鞋

香蕉共和国 (Banana Republic): 高档休闲服

(当有着象香蕉共和国之类名字的服装连锁店可以成功时,你就知道我们生活在专家时代。)

专家拥有的武器

由于区隔发生在心智中,专家拥有在心智中抢占他们专长的武器。

他们能聚焦在一个产品,一点利益,一个信息上。一个发生在电池行业的例子就是金霸王只聚焦碱性电池。永备 (Eveready) 是个通才,它的产品线也有这种电池,但是它不专业。

金霸王抢占了一个耀眼的名字,抢占了“耐久”的特性,因此偷走了业务。甚至是永备的劲量 (Energizer) 小兔子也不能减慢专家的发展速度,现在金霸王占有 45% 的市场 (最近数据表明,甚至第三位的 Ray-O-Vac 也在靠小兔子赚钱)。

成为专家

专家有机会用专长作为区隔。

在环境咨询业务中,许多大大小小的公司都在做相同的事。位于波士顿的名叫“ENSR”的公司提出了一个独特的专长:环境需要勤奋。

换句话说,当一个国际房产或者业务交易发生时,这个公司就提出用它的全球资源评估交易的环境因素。这种专长不仅把它同其它竞争对手区隔开来,而且让他们回顾工作并解决他们遗漏的问题。

一个出版商的梦想

除非你是个汽车迷,你可能从来没有听到过一个月刊叫《Hemmings 汽车新闻》。但这可能是专家在出版业里的最大成功。在出版业特定领域的专长是圣杯 (能治百病)。

Hemmings 每月销量 265,000 份。每年能赚 2000 万美元。通常一份杂志有 800 页,挤满了 2 万个广告,提供从福特 T 型车 (Model T Ford,) 的轴承装置 (售价 55 美元) 到 1932 年产的劳斯莱斯的 Henley roadster (售价 65 万美元) 的一切。

这个杂志有大量用支票或信用卡预先付费的小型黑白广告。专栏内容很少。销售部门也很小。

Terry Ehrich 是这家在出版业最赚钱的公司的所有者,他说这个杂志创造了汽车收集和修复的流行。

他说：“我只是一个在一匹大马上普通骑师。”这匹马恰好是一个很大的专家概念。

成为代名词

前面已经说过专家的超级武器是成为代名词。那时，你的品牌不仅代表你的产品还代表一个品类。

佳得乐（Gatorade）是一个非常强大的专家，他在运动饮料行业达到了这个程度。

成为复印机中的施乐和成为胶带中的思高（Scotch）不容易，但是专家有机会到达品牌成功的最高水平。

现在说负面消息

一个成功的专家必须保持专业。你不能开始追求其它业务，因为这么做将开始侵蚀你的专家形象（第 19 章会讲更多）。

心脏外科医生本能地知道这个道理，他们不会仅仅因为膝盖手术变成了大业务而决定转行。

大多数营销人员不喜欢被局限于一项业务或一种专长。他们想变成尽可能多的东西。他们没有意识到他们一旦开始变成其它东西，就为其它公司成为专家打开机会之门。亨氏是酱瓜业的专家，接着他们变成了番茄酱。现在，他们差点要被 Vlasic 和 Mt. Olive 统治的酱瓜业务中驱逐出来。

大众曾经是微型车的专家。接着，他们开始走向大、快和娱乐性。今天，日本车和美国车统治了市场。

斯高特（Scott）是美国第一品牌的卫生纸，但是接着它变成各种纸类产品的集合。现在 Charmin 是卫生纸行业的领先者。

注意 CEO 的嗜好

马格纳国际公司（Magna International）是一个专家，它是为全球首屈一指的汽车生产商提供零件的主要供应商。他们的顾客有克莱斯勒（Chrysler），福特（Ford），吉普（Jeep），道奇（Dodge），雪佛兰（Chevrolet），奔驰（Mercedes）和凯迪拉克（Cadillac）。它的年销售额在 60 亿美元左右。汽车行业的供应商提供越来越大和更加复杂的零件，比如整个座位系统，马格纳国际公司正处在这个趋势的前沿。

但是它的主席，Frank Stronach 同时也是一个有几百匹马的赛马爱好者。所以这个公司突然捡起一些非核心的资产，比如说加利福尼亚的 Santa Anita 赛马场，这也不是非常奇怪的事（那是一匹有不同专长的马）。其它的赛马场则在谈判中。

现在，他想从汽车部件转移到赛马场和运动赌博业务。好，很多股东会不乐意，这也不奇怪。

我们打赌：只会是麻烦。

照实说出你的专长

不要假设每个人知道一个品类中谁是专家。我们的一个建议是把你自己定位成“(任何)专家”。

人们想知道这个信息因为他们想知道谁是业务中的专家。如果那就是你，要确保他们知道那是你。

Subaru 就是一个例子，它是一家日本汽车公司，它遇到了问题。在 1993 年，乔治·穆勒 (George Muller) 成为总裁后，他问：“我们的专长在哪里？”和“我们的角色是什么？”答案是，四轮驱动技术。

从那以后，他决定聚焦那个专长并且如他说的“我们承诺只销售四轮驱动汽车，从而把我们同丰田和本田区隔开来。”

在广告中，他们自豪地宣布他们不生产小汽车，他们只是四轮驱动汽车的专家。这个行为扭转了一个销量猛跌的“我也行”的汽车公司（销量曾经比最高值跌了 60%）。

他们没有消亡，因为他们运用专长实施了区隔。

太多专家

有时，仅仅成为专家是不够的，特别是当你陷入其它专家的包围圈时。

在互联网上，几个月之内，你能在一种形式的信息中找到一大群专家。

看看网络大潮中一个最流行的内容，那就是网站致力于健康和疾病。目标市场很大：上网寻找健康资讯的人。我们已经有了下面的网站和他们的论调。好，让我们看看你是否能根据以下信息找出哪一家最有可能成功。

医药扫描网 (Medscan Inc.) 从医生使用的网站获得你需要的医药资讯 Medscape.com

网络医药网 (WebMD Inc.) 获取信息，加入社区 webmd.com

库伯医生网 (Drkoop.com Inc.) 相信库伯医生 drkoop.com

美国健康网 (American's Health Network) 进行手术时，你就在那儿 ahn.com

医药咨询网 (Mediconsult.com Inc.) 为病人和关心他们的人提供资讯 mediconsult.com

网上健康网 (InteliHealth Inc.) 琼斯霍普金斯医生的专业诊断信息 intelihealth.com

美国医生网 (AmericasDoctor.com Inc.) 无论何时都有医生在 americasdoctor.com

网上繁荣网 (ThriveOnline.) 健康和新健康 Thriveonline.com

健康网 (On Health Network Co.) 全面健康网站 onhealth.com

如果你猜到库伯医生网站 (Drkoop.com Inc) 最受欢迎, 你就对了。当它上市时, 在两天内股票翻了一番, 虽然它面临激烈竞争而收入只有 404,000 美元。

他的网站以他的名字命名作为外科医生的支持点, 以此把它同竞争对手区隔开来。它实施了区隔, 所以有好的开端。其它大多数网站可能会消亡。

第十五章 广受欢迎是个区隔方法

我们的经验是人们不知道他们需要什么 (所以为什么要问他们呢?)。

更多情况下, 人们购买他们认为要的东西。他们象是羊, 跟着羊群走。

大多数人真的需要四轮驱动汽车吗? (不) 如果他们真的需要, 那为什么几年前, 四轮驱动汽车不流行呢? (因为它不够时尚)

这种行为的主要原因是缺乏安全感, 关于这个主题, 科学家已经写了很多。

随大流

罗伯特迟丁里 (Robert Cialdini) 的著作的一个片段最有趣, 它说明了为什么人们会随大流。他说“社会认同原理”是有强大影响力的武器。

这个原理陈述道:我们找出别人认为对的东西然后决定什么是对的。我们在决定什么构成了正确行为时, 这个原理特别适用。我们看到别人在这么做, 我们就认为这个行为是正确的。

把别人的行为视为合理的趋势通常是很有用的。以此作为规则, 我们就会少犯错误, 顺着社会事实办事, 而不是逆流而行。通常, 很多人都做的事情就是正确的事情。

社会认同

利用“广受欢迎”就要提供“人们认为什么是对的”。广受欢迎有多种形式, 这让它成为非常可行的战略。

泰诺 (Tylenol) 是美国镇痛药的第一, 它凭它是医院最喜欢的镇痛药这个事实建立了业务。

耐克 (Nike) 是运动鞋的第一，它凭许多著名运动员喜欢它的运动鞋的事实建立了很大业务（因为耐克付钱给他们）。

凌志 (Lexus) 是热销的豪华车，它凭 J.D. Power 顾客满意调查对它的偏爱建立业务。

中西快速航空公司 (Midwest Express Airlines) 推销它获得的 Conde Naste Traveler 最受欢迎得分。

科学饮食 (Science Diet) 生产高价狗食和猫食，是“兽医喂给他们的宠物吃的食物”。

人、机构、媒体报道或研究——你说出来，公司利用它。如果它带有权威的味道，它就有机会把你和你的竞争对手区隔开来。

在互联网上“区分”是个大难题，你很快就会被太多选择搞得晕头转向。

假如你决定在网上购买宠物食品。搜索引擎会提供宠物网 (Pets.com)，宠物商店网 (Petmart.com) 和宠物店网 (Petstore.com)。当你浏览这些网站时会发现他们大同小异。他们都是按宠物分类，有大量的商品，并且他们的价格相差无几。

但是有一个网站拥有可以影响你的武器。你在宠物店网 (Petstore.com) 首先看到的是位于网页上方的徽章和认可，“独家合伙人，美国动物医院协会 (American Animal Hospital Association)”。这个组织正把它的名声放在网上（即便你不知道它是谁，但是它听上去可信）。那是值得跟随的大流。

英国的雨

没人比英国人更了解雨伞。

在英国雨伞中最好的品牌是什么？

可以证明那就是 Brigg 雨伞，它被授予作为威尔士王子的雨伞供应商的皇家许可证。

查尔斯王子和复仇者 (The Avenger's) 约翰·斯帝德 (John Steed) 使用同样品牌的雨伞，这种威望会让你付钱。Brigg 售价在 200 美元和 800 美元之间，这要看你选择何种材料。

尽管大多数人明白皇室不太懂雨伞，但是人们知道皇室买得起最好的雨伞。

这种伞对他们来说足够好了。

智利的啤酒

喜力 (Heineken) 集团在智利兴建了一家现代酿酒厂，它推出了一个啤酒品牌叫贝克尔 (Becker)。他们的策略是在可以承受的高价上推出高品质，这和当地的领导品牌 Crital 相似。

你可能会猜测喜力进入市场会遇到当地啤酒的抵抗。但是尘埃落定后，研究表明高收入

的消费者偏爱贝克尔。这个人群喜欢国际品质的啤酒，也有钱买任何啤酒。

我们的建议是利用这种广受欢迎在高端市场和任何渴望加入这个群体的人中间实施区隔。

这种广受欢迎用简单方法描述：能品出不同的人喜欢喝贝克尔。

有人会认为自己不能品出不同吗？

不要忽略任何广受欢迎

Charles Schwab 推出了被称作超级广受欢迎的策略，努力阐明它是真正第一的网上经纪人。他们在《华尔街日报》上共有三页的广告中引用了以下各种权威对它的第一评价。

- I 《金钱》(Money) 杂志把 Schwab.com 评为总体第一，Schwab.com 在“易于使用”和“产品和工具”两项上得分最高。金钱 (Money) 杂志还把 Schwab.com 为 主流投资者和富有的投资者服务方面评为第一。
- I 《便捷的钱》(Smart Money) 杂志把 Schwab.com 评为在线交易第一并说：“Schwab 比任何其它竞争对手覆盖更多基础。”
- I 《电脑世界》(PC World) 把 Schwab 评为最佳网络经纪人奖项中的世界水平奖，并说：“Charles Schwab 是当之无愧的网上经纪人之王。”
- I 《CIO》把 Charles Schwab 公司列为 CIO 前 100 行列，承认它用科技同顾客建立并加强联系的价值。
- I 《金融网络新闻》(Financial Net News) 把 Schwab 评选为 1998 年的年度金融网站。
- I 《计算机杂志》(PC Magazine) 在顾客支持、报道和研究方面给予 Schwab 优秀评价。

如果那还不够，那么他们就又拿出了中立投资人授予它的第一评价。

- I 更多在线投资人：超过 250 万投资人选择 Schwab 帮助他们在网上投资。
- I 更多在线交易：每天，Schwab 比其它任何经纪公司处理更多交易。
- I 更多网上资产。

当 Schwab 完蛋时，谁会成为最受欢迎的网上经纪人是毫无疑问的。实际上，人们甚至害怕提起这个问题。

可疑的广受欢迎

Schwab 的故事的反例可以在汉堡大战中找到。

汉堡王 (Burger King) 在全国推出电视广告声称自己是“美国最受欢迎的汉堡”努力支持它著名的特大汉堡 (Whopper)。

整个主张的基础不是销量。麦当劳店的数量是汉堡王的两倍，明显它卖出更多的巨无霸 (Big Macs)。汉堡王以它的研究为基础，这个研究电话访问了 700 个人并且问他们：“你最喜欢哪种汉堡？”

特大汉堡 (Whopper) 被提到的次数最多 (他们称有 33%)。

当你竞争对手的销量比你大而你的研究不是人所周知的独立来源，并且只有一个第三方说你最受欢迎时，我们怀疑这是否足够建立一个广受欢迎战略。

甚至《纽约时报》对这个策略也有怀疑。广告专栏的一篇讨论这个项目的文章开头是这样的：“汉堡王说的是不是一个弥天大谎 (即 whopper 的意思)？”

合理的广受欢迎

特大汉堡 (Whopper) 引发了关于广受欢迎的重要论点。

“别人想的就是正确的”是社会公认原理，当你的主张能经受仔细考察时，这个原理会更有效。你的主张越合理，就越好。

如果你正在操作自己的调查，那你最好多花点钱让一个权威机构去提问题。

如果你引用其它人的调查，你要确保他们的声誉有影响力 (J.D. Power 和 Zagat's 是好例子)。

如果没有人对你的领域做过调查，那就设法说服行业出版物去做。对他们来说，调查会是个好故事，而对赢家来说是一个潜在的广受欢迎的故事。

广告传奇人物大卫·奥格威 (David Ogilvy) 知道报纸的力量。他说：“阅读文章的人大概是看广告的人的六倍。编辑比广告人更善于传播。”

一个道德上的广受欢迎

在有些行业里，进攻性地推销你的产品是糟糕的。比如说医生和医疗服务组织不想把他们的医生变成推销员。

但是病人没有能力做复杂的医疗决定 (决定买凌志还是奔驰就够难了)。所以，你该如何摆脱选择的专制，找到正确的专家？

“别人怎么想”又一次获胜。甚至那些担心医生广告的人也对此评价很高。

一个叫 Randy Cohen 的伦理学家描述了一个“达到帮助病人找到合适医生这个绝妙目标的更好方法”。他说：“医生的医术可以由中立方评定，就象 Barron's 指南评价大学那样。或者把病人们在病床边的意见合并成外科医生 Zagat's 指南。以上两个都不会把外科医生摆在

糟糕的道德位置上。”

运动鞋中的广受欢迎

耐克在运动员和团队赞助上花了大量的钱，建立了它的声誉。他们有 4000 名运动员活跃在世界每个角落的几乎各种大型赛事上，从迈克尔·乔丹（Michael Jordan）到泰格·伍兹（tiger Woods）到米亚·汉姆（Mia Hamm）到桑普拉斯（Pete Sampras），从 13 所美国重点大学到 3 个国家橄榄球队到 20 个国家足球队。如果他们是运动明星，你就可能在他们的身上的某个部位找到那个钩。

他们的广受欢迎策略可以概括为“世界上最杰出的运动员所穿”。

布鲁克斯（Brooks Sports）也身处运动鞋市场。耐克有财务困难时，Brooks 采取了非常漂亮的财务上的举动并获得巨大的销售收入。

他们的广受欢迎的角度是“真正的跑步者”。只有排名前 200 名的跑步运动员才能免费得到他们的运动鞋。象 Regina Joyce 和 John Sence 不是家喻户晓的名字，但是他们在跑步比赛圈子里是响当当的名字。

布鲁克斯每年只在一些如《跑步者世界》（Runners World）和《跑步时代》（Running Times）那些小杂志上投入区区 75 万美元的广告费（耐克在一个花哨广告上的花费就比它多）。

精神：如果你不能让每个人偏爱你，就寻找一个偏爱你的群体。

效仿精神

很久以前，智威汤逊广告公司的组建人之一的斯坦利·雷梭（Stanley Resor）从效仿的角度谈论了广受欢迎。他说：“我们模仿那些我们认为在口味、知识或经验上胜过我们的人。”

从前，欧洲的歌唱家证明了 Lucky Strike（一个香烟品牌）给他们唱歌带来的有利效果（今天他们肯定要唱不同的歌）。

事实上，骆驼牌（Camel）香烟推出了一个广告自豪地宣称“更多医生吸骆驼香烟多于其它香烟”（对，佛吉尼亚，那是真正的广告）。

罗马尼亚女王说她把她的美丽托付给庞氏（Pond's）雪花膏，她在《女士家园杂志》（Ladies Home Journal）上的广告产生了 9,400 个订单回应（没有一个外国人超过这个数字，以 Reginald Vanderbilt 夫人为主角的广告得到了 10,300 个回应）。

一个 1927 年的广告说：“十个影星中有九个用力士沐浴香皂护理皮肤。”

那年的后期，效仿过度了。在一期普通杂志中，一个叫 Constance Talmadge 的女演员代言了 8 个从内胎到闹钟的不同产品。

今天，电影明星被运动员代替，运动员可以代言从牛奶到银行到铝轨的一切。他们是今天的英雄人物。

“适合”的重要性

中国的名人和日本的名人对销售的任何产品都会产生差异。在美国，必须适合，否则会浪费大笔钱。人们更精明了，并且对一个知名品牌不会那样感兴趣。它必须合理。

让当代男演员 Robert Mitchum 做“没带子”的垃圾袋的代言人是愚蠢的（圈内笑话：他从不系鞋带）。

利用 James Garner 和 Cybill Shepherd 协助销售啤酒是个灾难。James 死于心脏病而 Cybill 喜欢素食胜过红肉。

凯瑟琳·德尼芙（Catherine Deneuve）为夏奈尔（Chanel）代言，迈克尔·乔丹（Michael Jordan）为耐克（Nike）代言，保罗·霍根（Paul Hogan）为 Subaru Outback 代言。他们都非常适合。史蒂夫·扬（Steve Young）为牛奶代言？我们不肯定。

中国喜欢英雄

我们说过，不管他们适合不适合，在中国市场营销，英雄肯定管用。现在本地公司把知名人士或人物和他们的广告联系起来，从而把他们的产品区隔于其它品牌。比如，北京的豪门啤酒公司把公司总裁和克林顿总统的合影展示在王府井购物区。

而且，不用说，象万宝路牛仔，米老鼠和迈克尔·乔丹那样的有力人物早已经有了东家。

中国喜欢 Cognac 白兰地

现在中国市场占到了全球 Cognac 白兰地的四分之一。它的成功是基于同有企业界大亨之称的现代英雄有力关联的基础上。昂贵的进口 Cognac 白兰地被定位成“社会地位标志”，一种中国的新贵享用的酒。

意识到中国的很多中产阶级渴望效仿显赫人物的生活方式，西格兰姆公司（Joseph E. Seagram & Sons Inc.）推出了名士马爹利（Martell Noblige），这是一种针对法国、中国、香港和台湾的新一代消费者的中等价位的白兰地。品牌推出仅几天，它在中国就已经成了超过 60 个俱乐部的常驻品牌。

一个让酒店广受欢迎的练习

让我们娱乐一下，为一个时髦的酒店连锁制定一个广受欢迎的策略。要考虑两个公司，丽嘉酒店（RitzCarlton）在美国有 22 个酒店，在全球共有 35 个。一个值得考虑的竞争对手是四季酒店（Four Seasons），它在美国有 21 个酒店，在全球共有 32 个。

Conde Naste Traveler 杂志面对富裕的旅行者，它对 37000 个读者进行了一个调查，让他们说出他们最喜欢哪家（女士们先生们，出示你们的白金信用卡）。

在杂志叫“最好中的最好”的品类——全球最好的 100 家酒店、旅游景点和巡游路线中——有 9 个是丽嘉酒店，但是四季酒店有 14 个。

让我们把最好地方的范围缩小到美国本土：丽嘉酒店的 19 个酒店榜上有名，四季酒店有 15 个。

商务旅行新闻（Business Travel News）对 850 个公司旅行规划员进行调研，内容是豪华酒店的 14 种不同特性。第一名：四季酒店。第二名：丽嘉酒店。

真是千钧一发，但是我们对四季酒店更满意。它是最好中最受欢迎的。四季酒店应该制定一个品牌规划，说明它是有钱人待在他们想待的地方的首选。它是“最好中的最好”。

第十六章 制作方法是区隔方法

公司看起来都非常努力开发新产品。一群群工程师、设计师和生产人员花无数时间生产和测试他们觉得比市场上的其它任何产品性能更好的独特产品。

营销人员认为这种工作是理所当然的，但他们在自己的活动如广告、包装和促销中被摧毁。

我们深信的一个做法是，深入研究产品并找出它的工作原理。更多情况下，我们会找到被忽视的有力的区隔概念。

神奇成分

许多产品含有一种让它们生效的技术或设计。这项技术通常是有专利的。但是营销人员把这些元素解释给人们听的方式太复杂或者容易混淆。他们宁愿做调研并且聚焦于产品的利益或者生活方式体验。他们最喜欢说的就象这样：“人们不关心产品的制作过程。他们只关心产品能带给他们什么。”

这种观点的问题在于在很多品类中，大量的产品带给人们相同的东西。所有的牙膏防止蛀牙。所有的新车开起来很爽。所有的洗涤剂洗净衣服。而产品的制作方法常常使它们与众不同。

这就是我们喜欢聚焦产品和着眼那项独特技术的原因。接着，如果可能，我们给那个设计元素起一个名字，把它包装成一种神奇的成分，令产品与众不同。如果它是个有专利的神奇成分，那就更好了。

佳洁士推出含氟防蛀牙膏时，他们确保让每个人知道他们的牙膏含“氟”。有人明白那是什么吗？不。这有关系吗？不。它只是听起来有吸引力。

索尼开始统治电视机行业时，它把“特丽珑”小题大做了。有人明白那是什么吗？不。这有关系吗？不。它只是听起来有吸引力。

通用汽车可能花了超过 1 亿美元推销凯迪拉克的北极星系统 (Northstar)。有人明白这个引擎如何工作吗？不。这有关系吗？不。它只是听起来有吸引力。

不必解释清楚神奇的成分，因为它们是神奇的。

高科技“成份”

产品越复杂，你就越需要一个神奇的成份把产品同竞争对手区隔开来。

硅图公司 (Silicon Graphics) 始创了三维和图形运算工作站。它们是惊奇并且非常复杂的机器。我们发现让这些图形工作的是一项叫“几何引擎”的独特技术。我们说服他们利用这个设计要素把它放到营销规划的前沿和中心。这项技术让他们的图形运算工作站不仅更好而且与众不同。

AccuRay 是一个为造纸行业提供质量控制系统的 ABB (AseaBrown Boveri) 公司。他们的新系统让公司能够监测每一张纸的生产。任何缺陷立刻会被发现，并让技术员马上改正，从而大幅度减少浪费。最大能见度的好处是明显的，但是我们想知道这是如何工作的。我们发现它有一个神奇的成份，我们称之为“专利棱镜技术”。有人明白那是什么吗？不。这有关系吗？不。它只是听起来很有吸引力。它让他们的质量控制系统不仅更好而且与众不同。

表现区隔

你得到了区隔，就要炫耀它。

如果你提出了一个革新，你要确保体现它。Cordis 就是一个例子，它是强生公司 (Johnson & Johnson company) 制造心脏诊断设备的公司。

过去六年里 Cordis 最受欢迎 (也是最赚钱) 的产品线是 Brite Tip 导管。名字响亮的 Brite Tip 是一个注册专利的灵活末梢计。它使心脏病医生很容易地“看到”导管末梢，所以当医生把导管放入将要进行支架安放或血管成形手术的动脉时可以清楚“看到”导管末梢的位置。

在这之前，他们必须努力猜测，所以在手术过程有很多动脉开口会失败。

该产品的区隔特性——Brite Tip——是生产上的奇迹，现在行业里的大多数公司都模仿它。但 Brite Tip 还是占据了 60% 的市场份额，虽然它还有 7 个竞争对手 (可能是因为它品牌成了代名词)。

产品革新

有些产品概念既没有隐藏起来也不神奇。如果你有新的好点子，你就应该把它变成你对产品实施区隔的基础。

多芬 (Dove) 肥皂多年来是北美第一香皂。它的成功和区隔就在包装上的品牌名称的下

方：润肤液。它包含润肤液的事实确立了更好护理皮肤的好处。但是区隔就是肥皂中的洗液。

很多滑雪橇保证你可以在雪上更好地滑行。但是最近有一家公司开发了一个发明，它的确能确立容易控制的好处。那个品牌叫 **dynastar**，它有他们所称的“独特的针尾设计”。他们把产品革新和好处结合起来，他们说：“针尾技术提供精确控制。”现在你有了一双有区隔的雪橇。

DiGiorno 比萨提出一个解决冷冻比萨再加热问题的方案（分两次制作）。他们比萨中的面粉没有发酵也没有烤过。所以当你把比萨放在微波炉里时，实际上是第一次烤。刚刚烤好的比萨就像是比萨店里的一样。现在你有一个有区隔的冷冻比萨。

系统革新

提出和你的产品相关或是系统中的一部分的东西，就有机会以此为区隔。

Black & Decker 就是这么做的，它提出了 **VersaPak** 革新。这是一种可以用于很多不同工具的充电电池。他们甚至还开发了一个主要项目证明这个与众不同的新式产品，他们把 **VersaPak** 货车开到全国各地，这样顾客就可以凭这个新技术试用不用电线的工具。

位于加利福尼亚的沃特森威力花岗岩石材公司（**Granite Rock Company of Watsonville**）向本地承包商销售岩石和沙子（这些产品没有很大差别）。租卡车搬运大量的建筑材料每分钟花费超过一美元多，所以时间是重要的。

为了加快速度，公司开发了类似 **ATM** 机器的自动卸货系统。它吸入身份卡，放出材料，然后打印单据。他们称之为花岗岩速递系统（**GraniteXpress System**），把装货时间从 24 分钟减少到 7 分钟。

买砂砾或沙子时，那就是个区隔。

按正确方式做

通常，生产产品有错误和正确的方法。错误或较不合意的方法常常是省钱的方法。咨询师喜欢把这个称为“提高生产效率”（意思就是削减成本）。正确的方法花更多钱，才能生产更好产品。

有时候，如果行业做错了，你就可以以正确方法实施区隔。**Stanislaus** 食品就是这种例子。它成了番茄沙司的领先生产商，为美国很多意大利餐馆供货。而且，他们做到这样却收费很高。他们的策略是不跟随行业制作浓缩番茄汁的做法（浓缩番茄汁更便宜并且运输更方便）。

Dino Cortopassi 是公司所有人，他觉得没有经过浓缩工艺而新鲜包装的番茄沙司，是更好的制作方法。

那就是他的区隔。而且让他的竞争对手不解的是，美国大多数的意大利餐馆赞同他的看法。

制作更好的比萨

有个人觉得 Dino 制作番茄沙司的方法是正确的，他就是 John Schnatter，他是约翰老爹比萨（Papa John's Pizza）的 CEO 和创办人。

他在他父亲的店里制作比萨时就开始用 Dino 的番茄沙司。他一直用这个牌子的沙司，尽管它的价格比较贵。他开始建立一个连锁叫约翰老爹（Papa John's）。由于其它大连锁店用的是没这么好的浓缩番茄沙司，John 就能解释它的比萨制作方法并以此作为区隔。这条信息十分直接：更好原料，更好比萨。

今天，John 有超过 2000 家店。那个“比萨的制作方法”区隔让约翰老爹（Papa John's）成为美国最成功的比萨连锁。

做成方的

没有比白色城堡（White Castle）更好的产品故事了。它是美国第一家汉堡快餐连锁店，并成了美国的标志。白色城堡在美国东部和中西部的 330 家餐馆里销售方形的手掌大小的汉堡包（又叫做滑雪者（Slider））。

在它 70 多年的历史中，从它的滑雪者汉堡到城堡形状的建筑变化都很小。实际上，共同创办人的孙子现在就是 CEO。

他们精心制作产品的策略让他们比竞争对手更长久。结果是他们形成了一种近乎宗教仪式的遗产，代代相传。他们甚至把他们的滑雪者汉堡冷冻起来，送到他们没有开店的地方的超市。

他们的结果令人称奇。以单店销售额衡量，只有麦当劳超过它。它是“稳步前进”的主要例子。

传统方法制作

一个相似的故事是 Aron Streit 公司，它是最后一家独立犹太人薄饼公司（有些人不了解，犹太人薄饼是正宗的、未发酵的、未加盐的、和未添加其它任何东西的面包，它让犹太人活着逃离了埃及）。

虽然 B. Manischewitz 统治了市场，而 Aron Streit 公司只占很小的市场，Aron Streit 公司的人认识到只有“传统”才能把犹太人薄饼同其它薄饼区隔开来。尽管为它的许多其它产品进行外部采购是趋势，但是 Streit 仍然在曼哈顿下区的 Rivington 大街制作犹太人薄饼，自 1914 年创立以来它一直在那里制作。

如果你上 Streit 网站，Streitmatzos.com，你会发现公司很明白区隔的意义。Streit 这样说：“为什么 Streit 的犹太人薄饼不同于国内其它犹太人薄饼呢？因为我们只在我们自己的炉子里烘制 Streit 的犹太人薄饼。”

他们仍然用传统方式制作他们的犹太人薄饼。

放弃传统方法

同 Streit 相反的故事是位于 Venezuela 的叫“Pampero”的调味番茄酱大品牌的故事。

我们被请过去时，德尔蒙 (Del Monte) 和亨氏 (Heinz) 正在威胁 Pampero 的第一地位。Pampero 正在走下坡路。需要的是一个超越它现在声称的“更红”或“更好”的实施区隔的质量概念。

为什么它更好？你怎样处理你的番茄呢？在做了一番调查后，我们发现 Pampero 去除了番茄的皮从而口味和颜色更好。他们的大竞争对手在加工过程中都没有这么做。

现在，那是个有趣的概念，因为很多人意识到许多使用整个番茄的配方提倡去皮。Pampero 可以利用这个“没有皮”的质量和口味理念。

当我们告诉他们这是最好也是唯一重建他们品牌理念的方法时，他们变得不安。公司看起来是在着手转换到不去皮的省钱的自动工艺上（按德尔蒙和亨氏的方式）。Pampero 不想听到按传统方式办事。

我们的建议是停止现代化的计划，因为“去皮”是个区隔概念。象你的大竞争对手那样办事就会让你在战争中被消灭。

要价高一点

如果你有“制作更精良”的故事，那你就有基础把你的产品卖得贵一点。Dino Cortopassi 就是这样对待它的番茄沙司的。这样做同时还告诉你的顾客你的竞争对手在按省钱的方法办事。

Fresh Samantha 在非常成熟的果汁品类中就是这么做的。它在这块市场中份额增加的秘诀是使用新鲜的水果和蔬菜，并把它们放在巨大的榨汁器里榨汁。这样得到的是昂贵的独立包装的果汁饮料。它真的比其它果汁品牌好吗？可能不会。但是关注健康的美国消费者会认为是的。这说明有时你的制作方法是说明你特殊的方法。

马来西亚的手工制作

没有比手工制作的東西更特別了。

驾车驶出吉隆坡不远就是一家制作皇家雪兰莪 (Royal Selangor) 的工厂。这家公司让很多人觉得它出产世界上最好的锡器。

如果一个东西是手工制作的（或者声称手工制作），人们就会觉得他们买的是艺术品。对顾客来说，做这些产品的人赚很少的钱的事实是不重要的。对他们来说，这些工人是艺术家，他们制作这些产品时投入很大精力和技巧。

即便机器能生产更好的产品，如果是手工制作的，人们会觉得它更值钱、更好。

有种机器叫 Locke，它是超级割草机。梵蒂冈 (Vatican)，杨基体育场 (Yankee Stadium)

和白宫都用这种机器，它声称是手工制造的（它同时会寄给你 2500 美元的帐单）。

所以，如果你有机会说说你产品中的手工制造方面的事，就这么做吧。

与众不同的棺材

Batesville 是美国第一棺材制造商。没有人在成为与众不同方面比它更努力。

只有 Batesville 的金属棺材提供“阴极保护”。这和保护阿拉斯加输油管道和轮船免受腐蚀而使用的技术是一样的。

它同时提出“一次密封（Monoseal）”系统，这个系统能防止渗漏。你可能会相信，每个棺材都经过真空测试以防止渗漏（当你想到他们要掩盖他们的错误是多么容易时，这给你深刻印象）。

基于以上技术，他们提供保证：有些棺材最多保用 75 年。

当 Aunt Miriam 被放入 Batesville 埋葬时，她的家人知道他们用最好的棺材安葬她，她会受到很好的保护。

与众不同的饼干

每个人吃着动物饼干长大。几乎 100 年来，Barnum's Animals，这种形状象马戏团动物的甜饼干是纳贝斯克（Nabisco）的支柱。

他们独特的亮红色的列车形状的和饼干的形状获得了年复一年的成功，尽管多年来对这个品牌的营销支持很少。

对——没有电视广告，没有广播广告。但是它是饼干品类中最熟悉的品牌和产品之一。

它证明一个区隔如何能成为营销的一切。

第十七章 成为新一代是个区隔方法

在当今快速变化的高科技世界中，人们已经习惯“新一代”的产品。新一代产品不仅是意料中的，也是人们期盼的。

我们建议公司设法成为新一代，而不是设法变成更好。“新一代”肯定是个区隔方法。

人们青睐新一代产品的心理是显而易见的。人们不想买被认定为过时的产品，因为他们会为此感到不舒服。所以超越你的竞争对手的方法是把定位成新的更好的（强调新）。

要有淘汰自己的勇气

多年来我们一直鼓吹强大的领先者用新一代产品攻击自己。这方面没人比英特尔（Intel）做得更好。

芯片的更新换代是个奇迹：286，386，486，奔腾，奔腾II，奔腾III和奔腾III至强。英特尔不断推出新一代的芯片淘汰现有的芯片，以此统治了成熟的芯片业务。英特尔这么做，其它竞争对手就没法进攻，就算发动价格战也无济于事（对，它价格低，但是它是过时的低价芯片）。

吉列是用这种方法统治市场的又一个例子，它的策略是不断推出新一代剃须刀片。

通用电器（GE）也使用了这种方法，它不断改进它那不起眼的灯泡。他们最近的产品是叫 Enrich 的灯泡。这个独特的蓝色玻璃灯泡加强了对比，为装饰带来动感的颜色。

一个雪橇靴子的故事

雪橇靴子和芯片不同，它不常有新一代产品。如果有的话，它们肯定是大动作，会促使人们汰旧换新（毕竟，它们是突破进来的）。

你可能不是经常滑雪的人，那我得告诉你 Lange 是性能很高的领先品牌。大多数专业滑雪者穿这个牌子（广受欢迎的区隔）。但是同汽车市场一样，市场上有大量其它性能出众的靴子可供选择，有些被人们认为更舒适。

这个市场最多只能被描述为单调的市场，要从这些靴子制造者手中抢生意需要的不仅仅是一个新特性。这需要新一代的靴子，不仅仅是高性能（有多少滑雪者会参加比赛？）。

需要做的是把 Lange 发展为新一代的靴子，为他们提供针对整个高档雪橇靴子细分市场的机会。

开发安全性能

滑雪中膝盖受伤事故增加了三倍，Lange 的工程师开始寻找解决这个问题方法。他们分析这个问题时，发现虽然滑雪比以前安全了很多，但是向后跌是主要祸因，因为向后跌时由于靴子把滑雪者的脚牢牢固定在雪橇上，所以导致膝盖扭伤和受伤。

为了解决这个问题，他们提出了“后部松脱系统”，当滑雪者向后摔倒时，会自动松脱靴子的后部，从而减小膝盖受到的扭力。

我们建议他们把它作为“有助于保护你膝盖的新一代雪橇靴子”推出去，而不是仅仅把它说成是一个新特性。这个概念的精妙之处在于它比高性能更广泛。不是每个人都滑雪，但每个人都有一副膝盖。

这个新发明只是延续了他们在雪橇靴子上不断改进技术的悠久历史。在 1970 年，他们第一个推出了帮助防止脚踝受伤的靴子。30 年后的现在，他们第一个推出了帮助防止膝盖受伤的靴子。这加强了他们技术领先上的支持点。

一双能保护你膝盖的靴子肯定是一双与众不同的靴子。

治疗胃酸过多的战斗

药业是新一代的大师。看看在胃的战斗中成为新一代的力量。

H2 受体拮抗剂(H2RAs)在 1970 年代出现后，改革了溃疡和其它与酸相关疾病的治疗。病人最终有了治疗溃疡的药物，手术治疗溃疡的需求直线下降。泰胃美 (Tagamet) 是第一种 H2 受体拮抗剂，它最高峰时每年销售额达到 10 亿美元。最后雷尼替丁(Zantac)的出现让它黯然失色，雷尼替丁每年的销售额稳定保持在 20 亿到 30 亿美元之间。美国食品和药物管理局 (FDA) 在 80 年代后期批准的另外两个 H2 受体拮抗剂法莫替丁(Pepcid)和尼扎替丁(Axid)也获得了合理利润。

在 1993 年，出现新一代的抑酸药质子泵抑制剂 (PPI)，美国首次推出了奥美拉唑 (Prilosec)。H2 受体拮抗剂(H2RAs)和质子泵抑制剂 (PPI) 抑制胃酸分泌的机理是不同的：H2 受体拮抗剂阻断胃壁细胞上的受体组胺活性，而质子泵抑制剂 (PPI) 让胃细胞中的所谓酸泵不起作用从而抑制胃酸分泌。

质子泵抑制剂相对 H2 受体拮抗剂的优势在于加强了抑酸作用和减少管理。奥美拉唑 (Prilosec) 早期的促销活动聚焦于药物的生效机理。

在进入美国市场三年后的 1996 年，奥美拉唑 (Prilosec) 替代雷尼替丁(Zantac)成为市场领先者。到 1998 年，奥美拉唑 (Prilosec) 占据了治疗溃疡药物 33% 的市场，成为世界上最好销的药物，全球销售额达到 39.8 亿美元。

今后的趋势是导致溃疡的细菌幽门螺旋杆菌的发现可能将治疗配方从抑酸转变成抗生素。

在这个行业中，你要善于利用你的新一代特性。

同过去断绝关系

药业的新一代有天然的区别，因为它们的化学成分不同，在体内生效方式也不同。

建立“决裂”是重要的，这样才能让预期顾客相信这的确是新技术。区别越大，销售就越容易。

微波炉和传统烤炉之间的战斗就是这种例子（旧式烤炉赢得了战斗）。

微波炉的生产商发动了新的进攻，它们的新技术能克服微波炉烹调产生的问题（看起来不可口，食物烹饪不均匀）。他们有新一代的微波炉，这种微波炉应用了让食物变脆和变成褐色的新技术：象卤钨灯或热空气之类的东西。

他们把它叫做“快速炊具”，而不是把它仅仅称作“更好的微波炉”。他们希望这么做会和过去决裂（他们确实需要决裂）。

添加另一项技术

你在微波炉战斗中看到的是添加另一项技术创建新一代产品的战略。这是一个非常有效的创建区隔的战略，因为人们无论明白或不明白，会很快把它看成是进步（两项技术比一项技术好）。

迈思通科技公司（Milestone Technology）把电脑技术应用到非常简单的皮下注射针头上。他们发明了 Wand，它被列为第一个计算机控制的注射系统。

这个小型计算机用来控制和传输恰当的麻醉剂，所以注射时几乎没有痛的感觉（他们甚至有一个叫 SloFlo 技术的神奇成分）。

最有戏剧性的是拇指控制的皮下注射器在 150 年里没有真正变过多少。“新一代”早就该出现了。

以“直销”建立区隔的戴尔计算机添加了另一项新技术。他们把网络服务和它们的电脑捆绑起来。我们称之为把加大赌注作为保持区隔的方法。

利用历史的优势

如果在品类中有革新的历史，而你参与了革新，你就应该利用这点作为你的优势。如果你之前也推出过“新一代”，你就可以利用大量的支持点证明你推出新一代的努力。

数字设备公司（DEC）就是这种例子，它现在成了康柏的一部分。他们有机会推出新一代的 64 比特电脑架构。不幸的是，他们让机会溜走了，于是公司的美好前途也溜走了。

你可能忽略了一些重要的电脑历史，当时整个世界是 16 比特，DEC 第一个推出了 32 比特的虚拟内存（VMS）操作系统和 VAX 架构，成为世界第二大电脑公司。

所以它有机会把 64 比特工作站和它非常成功的 32 比特迷你电脑联系起来。诀窍就是利用这样一个事实：当 DEC 推出 32 比特电脑时，专家说没有人需要 32 比特的机器（错）。当 DEC 推出 64 比特架构时，行业对此还是不感兴趣。DEC 最好的策略是提出这个问题：历史会重演吗？如果历史上发生过，很可能还会发生同样的事。

在计算机行业，如果足够多的人认为它会发生，它就会发生。DEC 从没有花精力让足够多的人相信 64 比特会发生。

新一代不总会生效

现在说些负面消息。“新一代”游戏中有一些陷阱，你必须不惜一切代价避免。如果你不这么做，你可能真有麻烦。这里概括了应该避免的事：

- I 不要解决一个不存在的问题。你的新一代的产品必须解决一个真正存在的问题，而不是不重要的问题。Dow Chemical 推出了 Dowtherm 209，它是一种新的抗冻冷冻液，它宣称“如果漏到轴箱里不会有任何损伤”（顺便说一下，它的价格是旧一代的冷却液的两倍）。问题是传统冷冻液几乎不会漏到引擎里。为什么为了一个不存在的问题付双倍的钱？大多数人不会。
- I 不要搞乱传统。有些问题，人们不想解决。他们还是喜欢传统的方式。没有比在棒球场吃带壳的花生更传统的事了。为了避免花生壳的麻烦，Harry M Stevens 推出了玻璃纸包装的去壳花生。人们感到愤怒。销量减少，抱怨增加。回到带壳的做法吧。

I 它必须是更好的。如果它不是更好，那为何要用新一代呢？美国造币厂推出了苏姗 B 安东尼 (Susan B Anthony) 1 美元硬币代替 1 美元纸币。对造币厂来说，这是个大改进，因为他们每年将节省 5000 万美元的打印和处理成本。而对公众来说，看不到好处。它看起来象两毛五分硬币，而很多人觉得它很难看。再见，苏姗。

新一代会悄然而至

哈佛管理学院的一位先生在《改革者的进退两难处境：何时新技术导致大公司失败》中提出了“捣乱的技术”。

他的观点是新技术常常是披着羊皮的狼。它们从不符合你现有客户的需求也不符合华尔街的利润预期。它们看起来不那么重要，但是一旦确立，它们就很快得到改进并成为主流技术从而真正成为新一代。

数字设备公司 (DEC) 是微型计算机之王，它忽视了个人电脑，因为个人电脑在技术上不重要。它是个玩具。好，没多年，这个玩具让 DEC 退出了市场。

美林证券 (Merrill Lynch) 是行业的领先者，它提供越来越多的精细服务，但是 Charles Schwab 摘取了最没有吸引力的那块市场。Schwab 进行了改革，使它几乎看不出是个折扣经纪公司。

新一代应该是不同的

对付捣乱的技术的唯一方法是有意愿建立或购买一个完全独立的组织处理这个新技术。它可以是个独立的公司或独立的品牌。

经常犯的错误是太过于坚持旧事物或设法把一个新事物放入一个只知道和理解旧方式的公司里。

如果柯达 (Kodak) 觉察到数码相机对传统胶卷构成威胁，它就不应该把那个技术导入柯达。那应该是一个不同的公司和不同的品牌，然后用新的组织攻击旧组织。

Bank One 是一个大型的区域银行，它有 1900 家支行，在 14 个州里为 100 万个家庭服务。但是它的前任 CEO, John B McCoy 觉察到长远看来，互联网技术对他的业务是个挑战。所以他投资 1.5 亿美元建立了 Wingspan.com，一个没有支行的网上银行。同时，他看着 Wingspan.com 和 Bank One 竞争。正如他在《商业周刊》上的评论：“如果你正计划实施电子商务，你必须建立一个摧毁旧业务模式的业务。”

有时成为新一代是痛苦的，但这是确保你有美好将来的唯一办法。

第十八章 热销是个区隔方法

如果你热销，整个世界应该知道你很热。你在第十五章中读过，人们象羊，他们喜欢知道什么是热点、什么不是。这也是为什么口述在营销中是如此强大力量的原因。口述往往是一个人告诉另一个人什么是热点。这一点很重要，因为虽然美国人喜欢受压迫者，但是他们还是信任赢家。

害怕吹嘘

不幸的是，许多公司不好意思讲述他们的成功。首先他们说吹嘘不好，它是出风头的表现，也是坏习惯。但是他们不愿意吹嘘的真正原因是他们害怕不能永远保持很热。接下来会怎样？他们会感到窘迫吗？

我们设法解释的是，让一个公司或产品起步就像是发射一颗卫星。你通常需要在一开始有推力让你进入轨道。一旦你到达了轨道，它就成了另一种游戏。

比你的竞争对手更热或销售增长更快能给你推力，让你的品牌上升到一定高度。一旦到了那儿，你该想其它办法留在那儿。

科柏谷（Corbett Canyon）：就是这种例子

为了更好地了解这个过程，让我们看看葡萄酒行业，在这个行业里区隔不是简单的任务。

它是科柏谷（Corbett Canyon）的故事，是一种来自加利福尼亚中部的海岸峡谷的葡萄酒。这种葡萄酒有独特的瓶子，当你走进零售店时会发现这种瓶子让它在酒的海洋里脱颖而出。这是第一个不同点。

接着，他们创作了一个独特的电台广告，这个广告使用了一个制造山谷回音效果的设备，让他们的名字更容易记住（山谷，山谷，山谷）。独特的瓶子，便于记忆的电台广告，大众价格，这种葡萄酒腾飞了。很快它成了“美国增长最快的葡萄酒”。

最后一步是通过他们的广播节目宣传这一点。自然的方法是这么做，即让一对夫妇在很多葡萄酒品牌中猜猜哪个品牌是增长最快的。然后你给出“暗示，暗示，暗示”。当然答案是显而易见的。它就是“峡谷，峡谷，峡谷”的葡萄酒，来自加利福尼亚这个能酿出美酒的地方。

现在它有了一个能把它放入轨道的区隔概念。

实施转移

我们必须承认，我们刚刚发展的“峡谷”策略是个假设的练习。你不能永远保持热销，所以你必须做好准备，一旦动力减弱，就要转移你的策略。在科柏谷（Corbett Canyon）例子中，他们必须找到解释他们成功的方法。无论它是峡谷，口味，价值或其它。

“热销策略”的美妙之处在于它建立一个长期的区隔概念。市场有理由相信你成功背后的故事。没有最后一步的努力，你不会到达轨道，相反，你会跌落并在竞争空气中并烧毁。

热销的鸡肉

有时趋势能让你热起来。美国人的口味趋势就是例子，由于墨西哥食物的成功，美国人期待热量更多的食物。所以辣鸡肉是一个热的新产品类别。

卜派鸡肉餐馆 (Popeyes Chicken) 提供法人后裔风格 (Cajun-style) 的炸鸡肉，至少它很有趣。他们的电视广告说：“我们要把美国人从平淡无味的鸡肉中解救出来。”

卜派鸡肉餐馆 1200 万美元的广告预算同它的大竞争对手上校鸡块 (肯德基) 相比是微不足道的。但是它让人流口水的美味是区隔的热点，这足以推动它超过 Church's 和 Chick-Fil-A，成为鸡肉餐馆中仅次于肯德基的第二大销售大户。

卜派鸡肉餐馆 (Popeyes Chicken) 在他们的配方中应该加上一个事实，就是他们正在逼近平淡鸡肉大王肯德基。大多数人知道卜派鸡肉是辣的。现在也应该让人们知道它的销售也很热。

冒充“很热”是个陷阱

你开始滥用“销售最旺”的宣称时必须得小心。

凯迪拉克被迫承认为了保持最热销豪华车的地位而夸大了销售量，为此有些尴尬。

他们被迫公开承认为了保持领先于林肯 (Lincoln) 而篡改了 1998 年的销量。这结束了他们 49 年荣登最热销豪华车宝座的历史。

他们不仅感到窘迫，而且这个争议给了林肯一个巨大的动力，全世界发现了谁真正热销。

我们的观点是，如果你的宣称不准确，你的竞争对手就会利用你的错误。

热销的很多方法

当你使用“热销”策略时，你能定义为何你热销。很多人没有意识到有很多方法构筑那个定义。这儿有一些最普遍方法的摘要：

- I 销量。用的最多的是你的销量和竞争对手销量的对比。但是不要认为它必须是年销量。它可以是你选择的任何时期的销量：六个月，两年，五年。你选择的时期应该让你看起来最好。记住你可以任意选择参数。而且，你不一定要把你和竞争对手做比较。你可以和自己比。
- I 行业排名。大多数的行业有年业绩排名。他们可以是象《餐厅新闻》(Restaurant News) 或象《美国新闻和世界报道》(U.S. News & Word Report) 的消费者杂志或是象 J.D. Power 的组织。如果你在其中的任一排名是第一的话，尽可能大张旗鼓地利用它。
- I 行业专家。有些行业有专家和评论员，他们的话经常被引用，他们也经常撰写专栏文章。在高科技行业中更是如此，这个行业里有 Esther Tyson 和 Gartner Group。

有时你可以利用他们的评论或报告作为定义你成功的方法。好莱坞使用这个方法培植一条大片，出版业也借此建立一本畅销书。

成为热销的所有方法

《财富》杂志的一则广告就是使用“热销”作为区隔的缩影。《财富》杂志在《纽约时报》上的这个广告在一整页里用尽了成为热销的所有方法。

广告上有行业和商业杂志的评论，有报纸的评论，有顾客的评论，还有四种销售数据。然后用一行大字“《财富》，比任何时候更热”结束广告。

读者知道《商业周刊》或《福布斯》杂志做得如何吗？不。这重要吗？不。他们只知道《财富》看起来是一本热销杂志，它必定是与众不同的。

媒体可以让你热起来

自吹自擂是有用的，但是如果你能让别人这么做就会更好。大张旗鼓的公关计划能带来很大的回报。

这儿有一个事实就是“第三方”支持点是非常强大的。无论它是你的邻居还是当地报纸，人们觉得这些来源是客观的。所以当他们说你热时，你肯定就是热的。

在公共关系中获得成功就象是在池塘中扔一块石头。浪花开始很小，但是它会波及整个池塘。你从行业专家开始，扩展到专业性报纸，然后到商业媒体和消费者媒体。

对一家高科技因特网服务公司 CEO 的采访证明了媒体的重要性。

数码岛 (Digital Island) 如何变热

Ron Higgins 是数码岛的 CEO，这是一家 1995 年创建的全球因特网服务公司。它为公司提供连接错误更少、速度更快、更加可靠的网络服务。现在它在 18 个国家开展业务。

当让 Ron Higgins 谈谈他的成功时，他把成功归功于他的公关计划。他说：“公共关系很重要。没有它，我知道我不可能做得这么好。”

创办者中，第一个招进公司的是一个公共关系顾问和记者。为什么是个公共关系出生的人？

他的回答是：“公关的作用很重要，因为它能创造一股虚拟的力量，让数码岛看上去比以前更大，并赋予它一个财富 500 强公司的光环。”

Higgins 甚至量化了公关的成功：“每篇正面的文章价值 100 万美元。”

他的总体感受是：“没有第三方的支持，我怀疑你是否能在这个高科技行业获得成功。”

把你解决的问题公布于众

一个间接利用媒体的方法是诱使他们报道你恰巧用你的产品或你的公司解决的问题。

如果人们认为你的确为解决一个大问题出了力，他们肯定会觉得你的重要性增加了。而且媒体喜欢报道问题胜过报道成功（好消息对坏消息）。

继续说说数码岛的故事，他们解决的问题是：全世界不是每个人有同等的因特网接入。在日本，因为访问量过载，并且由于网络不是作为国际媒体设计的，所以网络速度慢而且不稳定。在全球的其它地方也是如此。

这是数码岛解决的大问题。这是有趣得多的故事，它的确让数码岛听起来更加重要。

第十九章 增长会毁了区隔

如果品牌丧失特性有罪魁祸首的话，我们认为那就是“增长”的观念。

渴望不断变大看上去几乎是反射行为。我们猜测那是因为它是人们得到回报的关键。CEO 追求增长以保证他们延长任期并增加他们带回家的报酬。华尔街经纪人追求增长以保证他们的名声和增加他们带回家的报酬。

但是增长是必须的吗？经济学家弥尔顿·弗莱德曼（Milton Friedman）说过：“我们没有增长的迫切需要，我们有增长的极度渴望。”

我们认为，当公司追求增长时，会发生两件坏事。第一，他们会分心并错失形成并且抢占那个区隔概念或者让它变得更大、更好的机会。

问题一：分心

我们之前写过硅图公司（Silicon Graphics）和他们在高性能计算机行业的领先地位。但是他们没有利用资源抢占他们的“高性能”的区隔概念，而是在华尔街的压力下扩展他们的业务。对华尔街的分析师来说，高性能计算机是块利基市场，不能达到每年增长 20% 的目标。这使得硅图公司进入个人电脑行业并推出比高性能的微软 Windows NT 操作系统逊色的系统。没有一件事有多大帮助。

当你是计算机行业的保时捷时，不要转移到便宜的计算机上去。你要让更多顾客产生对高性能计算机的需求以此统治高性能计算机业务（毕竟，有钱的公司谁要低性能计算呢？）。

问题二：品牌线延伸

会发生的另一件坏事是追求“无止境的增长”，公司掉入我们所说的品牌延伸陷阱。它是典型的超级大品牌思维，它让你把你的品牌同尽可能多的相关甚至无关的品类联系起来。

我们把这种对待成功品牌的做法称作让品牌变得更大、更好的“内部”思维。

不幸的是，市场上的有效思维只有预期客户心智中运行的“外部”思维。想想以下大公司发生了什么：

- I 通用汽车有五个很好实施区隔的品牌，占据了美国业务的 50% 份额。每个品牌努力增长，开始追逐相同的业务。他们最终价格接近，看上去也相似。这五个没有区隔的品牌现在占有 30% 的市场。
- I 纳贝斯克 (Nabisco) 的 SnackWell's devil's 曲奇获得巨大的胜利。除了庆祝蛋糕和饼干，他们很快又推出了其它种类，但没有一种比他们原先大获成功的品种味道好。SnackWell's 开始走下坡路。有传言说纳贝斯克考虑放弃 SnackWell's。
- I 麦当劳建立了一块便宜、快速汉堡业务。但是接着它想成为一个更大的餐馆，提供儿童汉堡，成人汉堡，比萨和鸡——只要你说得出。现在，它变得增长缓慢，没有以前成功。它是做得过头的“麦当劳”。

罗伯特·顾祖塔 (Robert Goizueta) 是可口可乐公司前 CEO，他说：“在房地产业，地段最重要。在商业中，区隔最重要。”

你设法变成更多东西，你就越会失去焦点，对你的产品实施区隔就越困难。

真正的 ESPN 能坚持下去吗？

首先，有了 ESPN，它是一个闪亮的概念，是电视中的新品类。但是接着人们变得贪心，并决定延伸品牌，所以 ESPN2 诞生了。混乱——但是它更糟了。

经典体育 (Classic Sports) 独立于 ESPN，由一些有胆量的企业家开办。这个新体育频道的深层概念是聚焦历史上的重大体育事件，是一种体育历史频道。ESPN 看到它，喜欢上它，然后买下它。他们保持了提出这个概念的伟大名字吗？不幸的是，他们没有，相反，产生了 ESPN 经典。品牌线延伸，失去聚焦，破坏区隔。

现在，当要人们调到 ESPN 频道时，问题会是：“是 ESPN，ESPN2 还是 ESPN 经典？”苦恼的反应很可能就是，“哦，算了吧。调到福克斯体育 (Fox Sports) 频道吧。”

破坏你的区隔

营销人员没有意识到，超越他们原始身份的增长从长远来看会带来破坏。他们给品牌的区隔带来严重问题。

- I 如果米克劳 (Michelob) 是第一等的啤酒，它能用水冲淡的淡啤保持它更好品味感觉吗？不可能。
- I 如果沃尔沃是有坦克个性的安全汽车，它会突然被理解成有传统个性的运动型汽车吗？不可能。
- I 如果耐克是运动鞋和运动服，它会突然被理解成设备制造商吗？不可能。

I 如果拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）的粗花呢 Polo 品牌是时尚一族的穿着，它会突然被理解成为山地车运动者、跑步者和滑雪者的酷的完全运动服品牌吗？不可能。

把你自己描述成超过你给人的最初认识的东西就会侵蚀你的独特区隔。你就开始让你的身份模糊不清。你在前面读到过，心智会失去焦点。

接着，你迫使人们改变心智对你的认识。这绝不是一个好策略，因为人们必须改变他们的心智。心理学家会告诉你，改变一个态度意味着一个人必须改变他的信仰（但愿你有好运气）。

最后，你就有了成为“其它事物”的问题。你新的努力如何与众不同？你的新东西的支持点在哪里（但愿你有好运气）？

所以你最终的结局是破坏你的基本身份或区隔，并且同时，你也很难卖掉你的新产品。这样你能成功吗？不可能。

华尔街的反抗

我们必须公正对待华尔街。他们确实推动增长，但有时如果他们觉得一个公司为了保持增长速度而做过头时，他们会站出来叫喊。

当星巴克开始出售咖啡之外的食物时，华尔街没多大举动。但是当星巴克宣布聚焦网络而不是计划寻找销售更多咖啡的方法时，华尔街确实有所举动。《华尔街日报》报道：“投资人从星巴克公司撤资。股票象是一杯烫手的摩卡。”

原因是星巴克创办人霍华德·舒尔兹（Howard Schultz）对因特网的着迷可能转移了公司内部对销售咖啡的注意力，这引起了人们更多关注。他们不能眼看着星巴克变成一种网络大商家，顾客可以从它那里买到从美食到家居的一切。

一个高级资产分析师这样评论：“规矩：不是什么都做而是辨别有吸引力的业务和必需的业务。他们的面包和黄油在他们的后院里（译者注：他们要在自己的领域里寻求发展）。”

更少能变成更好

从长远来看，把焦点保持在基本业务上能带来更多成果，公司常常没有意识到这一点。

如果沃尔沃生产世界上最安全的汽车，为什么要突然转到运动车上？好好到世界转转，到那些需要安全汽车的地方去。你在印度的公路上开过车吗？你肯定需要你能找到的最安全的汽车。世界上很多地方的公路也一样，那里到处是不安全驾车的司机并且警察很少。

那运动休闲车呢？可能你可以推出一个在撞车测试中更安全或不那么容易翻车的车型。

基于世界的路况，我们认为“安全”不是个有限制的概念。我们认为它是一个有很长路可走的概念（现在福特买下了沃尔沃，可能沃尔沃会回到自家的后院和区隔概念）。

以多品牌增长

但是不要认为我们反对变得更大和更富。我们只是反对人们试图那么做的方式。

这儿有一个更好的方法。

你坚持用一个品牌可以节约营销支出，但是经验告诉我们多品牌可以达成更大的总体市场份额。可口可乐和耐克是单一大品牌，每个都占据了各自市场的 30%。

另一方面，吉列有 5 个品牌（Trac II, Atra, Sensor, Mach 3 和 Good News），拥有市场 65% 的份额。我们把它称为“互补的方法”，因为你的品牌互相补充，而不是互相竞争。

这要求不同的名称、不同定位和不同的目标受众。有时你能用副品牌达成相同成果。宝马用它的 3, 5 和 7 系列有效地做到了这点。它们都是“超级驾驶机器”，但是它们定位不同，覆盖不同的市场细分。

西班牙的一个多品牌故事

当西班牙国家石油公司私有化时，新公司 Repsol 有 3 个全国性的汽油品牌并拥有全国一半的加油站。公司私有化时创建了新品牌（Repsol），公司为政府所有时有一个非常有名的老品牌（Campsa），此外还有一个在西班牙北部的区域性品牌（Petronor）。

所有这些看起来象美国石油公司（U.S. oil company）拥有 Mobil, Texaco 和 Merit 三个品牌那样：如果你能侥幸成功的话，这不是坏买卖。

他们有三个不同名称，但是被相同对待。这就像是他们在公司内部有一个品牌，在公司外部有三个品牌。

为了保护他们 50% 的市场份额，他们决定以特性对这些品牌实施区隔。

针对小汽车的品牌

由于对新品牌 Repsol 大量的介绍广告，大多数西班牙人在“革新和技术”特性上给了这个新公司高分。此外，Repsol 第一个推出了 98 号汽油（甚至美国也没有这产品）。所有这些确立了一个聚焦非常以小汽车为主导的人群的策略。由于小汽车在西班牙很贵，这块人群很大。

诠释这个策略的概念是“Repsol，最适合你的小汽车”。

当然，为了让这个概念成形，他们必须聚焦以小汽车为主导的产品和促销。除了 98 号汽油，我们建议他们为今天的新引擎开发一种新的合成油。

服务品牌

认知调查表明 Campsa 品牌从长远看很有利。从“可靠”特性看，它同其它加油站品牌相比得分特别高（甚至比新品牌 Repsol 高 50 个百分点）。

为此我们建议 Campsa 利用这些认知并且强调它多年来对西班牙开汽车的人的服务。表

达这个概念的方法：“Campsa，60 年来的服务。”

实施这个策略的方法是继续出版他们非常受欢迎的《Campsa 驾车指南》（地图，餐馆，酒店等等）。

Campsa 加油站还开始在一些特定地点开设 7-Eleven 店。我们建议把店开到所有的地方，同时推出他们想到的任何新的服务概念。你能在美国的很多加油站看到使用信用卡的自助加油泵，这是典型例子。

Campsa 还赞助一个赛车活动。在这个事件中，我们建议他们停止这个活动，把它转交给 Repsol。

当然，Campsa 广告能让观众了解它 60 年的服务，因此提醒人们它 60 年来做得很好。

低价品牌

最后一个品牌是区域性的，实际上它没有很强的认知。所以，它在人们的心智中是空白的，公司想用任何方法重新定位都可以。

我们看到 Petronor 作为低价品牌是有前途的。表达这个概念的方法是：“Petronor。花同样钱，驶更多路。

从解释的角度看，这个品牌应该放在流量高的地区，只有自助油泵，低价，有限的服务，只能用现金结算。

虽然在西班牙汽油行业价格还不是个问题，但是这个品牌一定要做好准备以防价格战的爆发。我们的观点是：有时你必须在今天改变，这样才能为明天做好准备。

用三个不同品牌覆盖不同的细分市场可以在很大程度上帮助 Repsol 应付国际石油公司的到来。

以上是西班牙的大石油公司如何规划保持西班牙大石油公司地位的方法。

韩国的灾难

大宇（Daewoo）是韩国第二大的财团或大商社。他们在 1999 年 7 月没能逃脱厄运，成为韩国倒闭的最大公司。

韩国的玩笑是他们大商社的座右铭是“从碗面到卫星”。但是说他们有不同的兴趣是小看了这个问题。大宇涉足电信业，个人电脑，建筑业，证券业，造船业，酒店业，电子，汽车等等。数一下，他们有 25 个子公司。

这种增长最糟糕，因为韩国政府非常依赖韩国的金融机构为大商社宏大的扩展野心提供资金。虽然这些组织学会如何制造东西，但是他们从没搞懂如何卖并赚钱。

负债 500 亿美元，难怪当不同业务单元出售时，乘人之危的人在四处转悠。这个增长过度的集团要严重节食。

第二十章 区隔常常需要舍弃

你在上一章里看过，要得太多可能对你的业务有害。反过来，放弃一些东西有益于你的业务。

依美利空运公司（Emery AirFright）曾是最大的货运公司，它的战略是提供隔夜送达、两天送达、小包裹运输和大包裹运输（无论客户要送什么，他们都送）。随后联邦快递公司（Federal Express）出现了，它舍弃了很多业务，只提供小包裹隔夜送达服务。它的区隔就是隔夜送达。

联邦快递由于很好实施区隔而获得了成功。依美利公司却破产了。

不断添丁，反而下降

你若长期研究品类，会发现品牌添加过多销量反而下降。米乐啤酒公司（Miller）在它的全盛时期（大概是1980年）有两个品牌：高品质生活（High Life）和莱特（Lite），啤酒销量为3500万桶。后来它推出了正宗生啤（Genuine Draft），但是到1990年销量跌到3200万桶。他们没有感到沮丧，继续推出更多米乐品牌，销量还是停滞不前。与此同时，百威却日趋强大。

最后，在几乎二十年的不断“添丁”之后，它的母公司菲利浦莫里斯（Phillip Morris）解雇了米乐高层管理人员（早该这么做了）。

牛仔不喜爱的口味

菲利浦莫里斯（Phillip Morris）在经历上面的教训之后，应该知道“不断添丁，反而下降”的问题。它的旗舰品牌万宝路却重蹈覆辙。

为了保持增长，万宝路推出了清淡万宝路，随后推出了中度万宝路，还有薄荷万宝路，甚至还有超淡万宝路。没多久，万宝路就出现了首次倒退。

问题很明显：真正的牛仔不抽薄荷和超淡香烟。

菲利浦莫里斯（Phillip Morris）还不傻，他们用回了红白包装，回到了万宝路的世界。薄荷和中度万宝路香烟也停售了。

添得太多会破坏区隔

你添得越多，破坏你的根本区隔概念的风险就越大。就如万宝路的例子，如果万宝路代

表完全口味，当你开始提供其它口味或减淡口味时，原先的特性如何站得住脚？

米克劳（Michelob）作为完全口味的啤酒曾经非常成功。它推出了米克劳淡啤（Michelob Light）和米克劳干啤（Michelob Dry）后，就走了下坡路。喜力（Heineken）是另一个昂贵的完全口味的啤酒，它显然从米乐的失误中吸取了教训。喜力的淡啤叫 Amstel Light，做得非常好，它的闪亮的区隔概念是：“95 卡路里尝起来不太象进口货。”

从前有一个公司叫永备（Eveready），它的策略是提供你想要的任何电池。然后金霸王（Duracell）出现了，它舍弃了很多业务，只提供碱性电池。

金霸王成了耐用碱性电池的专家，成为成功实施区隔的范例。但它不是市场领先者，因而不会有任何损失。在前一章你看到增长的需要让市场领先者焦点涣散，容易遭到对手的攻击。它们不断添加新东西而不是舍弃一些东西。大多数失败的品牌曾经有区隔概念，但是因为添加更多的东西而毁了区隔。雪佛兰曾经是值得购买的家庭汽车，现在是什么？（没人知道）。

保时捷是什么？

当你问这个问题的时候，大多数人心智中闪过的是经典的 911 车型的画面，它是后置发动机、风冷、6 缸汽车。

但是保时捷决定推出 928 车型，而不是舍弃。928 是发动机中置、水冷、8 缸汽车，它的价格贵得多。

所以，现在保时捷是什么？答案是：发动机前置/后置、风冷/水冷、4 缸/6 缸/8 缸、便宜/昂贵的小汽车。或者，更准确地说，是混乱。结果是销售垂直下落，到 1993 年，3 种型号的保时捷的销售量只是 1986 年的 911 车型的销量的十分之一。

幸运的是，911 车型得以改进，且售价不那么贵，销售正在反弹。

融合是“更多”的新形式

融合是舍弃的反面，因为它的意思就是让产品做更多事。

计算机、通讯、消费电子、娱乐和出版业中难免有对融合产品的预言。

这些预言要收回去。1993 年 7 月 18 日的《每日新闻》（Newsday）预言融合最终会让录像带、录像带租赁店、报纸、电视台、电话接线员、黄页、邮购订单目录、大学教科书，图书馆卡片目录、BP 机、录像机、支票簿和卡式播放机消失。

（我们猜测你已经察觉到，所有那些被预言会消失的东西仍然存在，并且还好好的。那些预言不过如此。）

最近有预言说电话、电视和因特网将融合在电视机里。甚至卡通制作者也在这么做。我们最喜欢的卡通是一个男士把大屏幕的索尼彩电放在肩上对着它打招呼。

如果你研究历史，你会发现融合很少发生。产品若超出本职功能，就很快会消亡。

融合的灾难

在 1937 年，变形飞机出现了，它融合了直升机和飞机，但是从没飞上天。1945 年的 Hall 飞行小汽车和 1947 年的 Taylor 空中汽车也是一般命运。

在 1961 年，水路两用车第一个融合了船和汽车。这个概念沉没了（人们认为他们可以把船靠在码头然后开车回家）。

不久前，AT&T 的 EO 个人通讯器融合了蜂窝电话、传真、电邮、个人助理和笔输入计算机。接着又有了 Okidata 的 Doc-it，它融合了桌面打印机、传真、扫描仪和复印机。最后，有了掌上电脑（PDA），或苹果的牛顿（Newton）个人管理器，它融合了传真、寻呼机、年历和笔输入计算机。

以上所有产品都不存在了。如此看来，融合更多产品只能是走向灭亡。

为什么融合没用？

发明多功能产品需要另一种舍弃。设计多功能产品迫使你的设计师放弃一个杰出的单功能设计，而推出一个性能较差的兼有更多功能的设计。

一辆好车能同时是一艘好船吗？当然不。如果你要真正快的汽车，买一辆法拉利。要一艘快艇？买一艘 Cigarette 船。

一个优秀的方程式赛车的轮胎能同时是优秀的客车轮胎吗？当然不能（赛车轮胎没有胎纹）。

人们要的是一个类别中的最好产品，而不是兼有多个类别的混合体。

人们不想放弃重要功能，这样他们就能用它做其它事情。你能制造不能担保人们会买。

如果你的区隔是你的产品能做很多事但做得不太好，而另一个产品只做一件事但做得非常好，相比而言，你就没有区隔优势。

未来银行？

美联银行（First Union National Bank）是个区域银行，它开始融合金融业务。（可能你看到过它奇特的超现实主义广告）。它的战略是成为一个金融超市，提供“传统和非传统产品和交货渠道的全套服务”。

他们把这个超市称为“未来银行”，而且他们重新设计了它的支行，让电话亭、电脑和自动取款机唱主角。员工将指导客户在未来银行模式中使用这些新机器。换句话说，“让客户进来用机器。”不幸的是，他们一波三折的开端断送了将来，因为他们不得不雇 2000 个演员，显然他们低估了在获取银行服务时想看到真人的顾客数量。

人们的习惯变化很慢吗？肯定是。人们想要高科技金融超市吗？我们不确定。“未来银行”会在将来坚持下去吗？可能。他们所有的宏伟计划会实现吗？不太可能。

麦当劳觉悟了

最近，麦当劳第一次投资了其它餐馆。这个餐馆名叫 Chipotle 墨西哥烤肉。这个连锁店很小但增长迅速，它提供大量的肉、米饭和墨西哥玉米煎饼，每人收费 5 美元。

这项投资可能默认了这样一个事实：在今天竞争激烈的餐饮业里，甚至最大的公司也可能无法吸引每个顾客。

快餐业的融合从没有发生过。人们想吃什么就到做得最好的地方去。如果我们要比萨，我们不会去做汉堡的地方。麦当劳的麦当劳比萨的失败，毫无疑问证明了这一点。

不同种类的舍弃

多年来，我们认为三种舍弃在区隔中是必需的：

- I 产品舍弃：保持聚焦一种产品比为所有人提供所有产品的方法好得多（除非你用多品牌战略）。如碱性电池中的金霸王，鸡肉中的肯德基，运动鞋中的脚锁（Foot Locker），小汉堡中的白色城堡（White Castle），四轮驱动汽车中的 Subaru，短途航空旅行中的西南航空公司。你可以区隔为专家和该类产品中的最好。
- I 特性舍弃。保持聚焦一种产品特性比讲述多个特性的故事好得多。拥有一个能让顾客感知的利益让你与众不同。沃尔沃拥有汽车的“安全”特性。佳洁士拥有“防止蛀牙”特性。Nordstrom 拥有“服务”特性。戴尔拥有“直销”特性。你的产品可能提供一种以上的特性，但是你的传播点应该聚焦你想占据的那个特性。
- I 目标市场舍弃。保持聚焦品类中的一个目标细分市场，能让你成为细分市场中最受欢迎的产品并让你与众不同：百事可乐针对年青一代，Corvette 针对想变年轻的一代，Corona 啤酒针对事业蒸蒸日上的雅皮士，保时捷针对制造它的雅皮士。

当你追求其它目标细分市场时，你就可能失去你原来的顾客。

无论你做什么，你都不能贪心，而是要保持你真正的产品类型、你的特性或你的细分市场。

做好舍弃的心理准备

当公司被告知他们必须舍弃时，他们为此感到十分不安。毕竟，没人真想放弃什么或被框死在他们认为的有限市场中。

但是接着我们给他们听好消息。就是说：广告宣传，卖什么产品，和靠什么赚钱可以是三件截然不同的事。

让我们把汉堡王（Burger King）作为一个例子。他们的广告应该说“烤制而非油炸”，因为这让他们有别于麦当劳。当顾客光顾时，可以卖给他们鸡肉，油炸的或任何其它食品。谁在乎呢？至于赚钱，这得靠卖软饮料，软饮料肯定不需要广告。

你明白了吗？在很多情况下，舍弃主要体现在你如何向市场传播或撰写你为何与众不同的信息中。一旦你抓住这些预期客户，你就可以随便卖给他们什么东西。而你如何赚钱是另一回事。

所以，虽然“舍弃”限制了你推销自己来吸引顾客的方法，但是一旦顾客进了门，你卖给他们什么实际上不受限制（联邦快递也投递不是隔夜送达的包裹）。

现在，你是不是觉得愿意舍弃了？

第二十一章 在不同地方实施区隔

全球化吧，年轻人。这是西奥多·莱维特（Theodore Levitt）在 1983 年出版的影响巨大的《市场全球化》文章中提出的建议。从此以后，全球化成了国际商业战略的不二主题。

用一个大的区隔概念推动一个全球品牌，从阿克伦（美国）到奥克兰（新西兰），这主意的确不错。这么做的好处是：旅行者和当地人都认识你的品牌；单一营销团队能减少雇员，节约时间；单一全球品牌和设计降低生产成本；每个地方使用相同的商业模式能节约生产成本（你的广告公司也很开心：他们要做的工作少了）。

如若这样，全球化概念就被滥用和误用了。

营销必须因地制宜

高尔夫同营销一样也是全球游戏。但是很早之前，打高尔夫的人学到了很多营销者忽略的东西：你必须在场上玩。

希腊的赫里尼克市场营销机构（Hellenic）总裁的观点是：在全球以统一信息营销标准化产品的概念仍然“纯粹是理论上的”。虽然产品概念可能是通用的，但它必须适应不同文化、法律和甚至生产能力上的差异。各个地方顾客的兴趣和需求是不同的。

此外，我们不能小看当地的竞争。你出现在地球的另一边时，一个当地公司可能早已抢占了你的区隔概念。

芬兰咖啡充满活力

芬兰是一个有很强的饮用咖啡习惯的小国家，那里就有个例子。芬兰人是全球饮用咖啡最多的人之一，每人平均消费 160 升咖啡。

通用食品（General Foods）以芬兰为目标市场，推出了它的瑞典咖啡品牌，Gevalia，它

混合了哥伦比亚、东非和印度尼西亚的咖啡豆（Gevalia 的标签声称它为“尊贵的瑞典国王和皇廷”提供服务）。但是这个超级品牌的进入遭到了当地有几十年历史的品牌 Paulig 咖啡的阻击。

在芬兰，Paulig 咖啡在咖啡行业占领了制高点。它是原味的，口味好。它把握了社会时机（除了在做好工作后来杯咖啡犒劳自己，咖啡在芬兰的社会因素是重要的）。

所以这个有通用信息的标准化咖啡有发展空间吗？在芬兰的赫尔辛基恐怕行不通。本地制造品牌 Paulig 拥有超过 50% 的市场份额，它仍然很活跃。Gevalia 甚至没能引起顾客的关注。

普遍适用的东西

但是，生活和营销都有一些普遍适用的方面。

玉兰油（Olay）是第一个说任何年纪的女人都能漂亮的美容产品，这个概念传给了全世界的妇女。

有些公司可以把他们的国家起源和传统转变成全球身份（只要他们有足够多的预算来煽风点火）。利维斯（Levi Strauss）和迪斯尼（Disney）向世界输出了美国梦想。夏奈尔（Chanel）和路易斯威（Louis Vuitton）代表法国时尚。阿玛尼（Armani）代表意大利风格。巴宝莉（Burberry）代表经典英国品味。

但是对大多数追求“一个地球村”的营销者而言，事实上他们的梦不可实现。

雀巢的做法

雀巢（Nestle）在创办初期就是全球公司。在 1860 年代，药剂师亨利雀巢（Henri Nestle）为垂死的孩子犯愁（那时瑞典的婴儿死亡率比现在大多数国家高很多）。他开发了雀巢的最初产品，一种帮助哺育的婴儿米粉。

亨利雀巢（Henri Nestle）有两大远见。第一，他很快走国际化道路。产品推出 4 个月后销往 5 个欧洲国家。第二，他要打自己的品牌。商店品牌（私人商标）早就存在了，但是他是第一个创建生产商品牌的人之一。

但是尽管雀巢强力进行全球扩张，多年后他还是意识到光有全球化品牌不能获胜。

麦肯锡咨询公司几年前的一个调查表明雀巢公司通常为不同的比赛派出不同的马。雀巢有：

- I 几十个全球品牌，比如 Baci, Buitoni, Carnation, Kit Kat, Maggi, Mighty Dog 和 Perrier(各个国家的独特销售主张不同)。
- I 超过 100 个的区域品牌，比如 Alpo, Contadina, Herta, Mackintosh 和 Vittel（这里没有全球化）

I 超过 700 个的地方品牌, 比如 Brigadeiro, Solis 和 Texicana(甚至和国际化不搭边)。

麦当劳的做法

麦当劳的胆固醇食品出自美国渊源和传统。麦当劳(金色拱门标志)想用全球一体化思维, 但是它被迫本土化运营。

想想以下情况:

I 德国是麦当劳在美国之外的第二大市场, 那里有不同的挑战。菜单更丰富(东方汉堡), 提供更多素食者食品(Veggie McNuggets)。

I 在意大利, 麦当劳有个特别的浓咖啡柜台, 你能买到热饮料。

I 在中国, 广告利用孩子向老一辈解释麦当劳是什么(没有传统引入)。

I 但是在澳大利亚, 麦当劳在那里的分店密度全球最高, 麦当劳用已故的美国明星如玛丽莲·梦露(Marilyn Monroe)和詹姆斯·迪恩(James Dean)强化它来自美国的支持点。

李奥贝纳(LEO BURNETT)公司在 18 个国家里服务麦当劳品牌, 它的国际客户总监说: “食品营销准确地说是一项要谨慎对待的业务, 因为每个人都有好产品的概念, 而这些概念通常是不同的。在美国受欢迎的麦当劳汉堡在拉丁美洲甚至在亚洲市场可能受欢迎, 但是这些汉堡肯定会激怒欧洲人并引发对美国饮食文化帝国主义的抱怨。”

这可能解释了麦当劳在英国的广告聚焦于食物的质量而不是传统的原因。

喜力的做法

喜力(Heineken)是全球的啤酒。

这个世界第二大酿酒厂注意产品连贯性。它所有的啤酒坚持一个配方, 确保每个地方的产品是一样的。每隔 14 天, 他们的酿酒厂送样品到在挪威的专业品酒师那里。公司同样从远在上海的小店里回购瓶装啤酒进行测试。

员工不允许改动标签上的字、减淡包装颜色或改变瓶的样子(你若有一点点的出格, 就直接去喜力的地狱吧)。

但是这个高级啤酒的区隔概念如何呢? 让口味标准化是一回事, 而区隔是另一回事。喜力的 CEO 卡尔(Karel Vuursteen)承认让营销标准化是不可能的。

卡尔说: “我们不相信可以用相同的方法传达给不同的文化。在美国和西欧, 啤酒是生活的普通组成部分, 它是用来解渴的。在澳大利亚和新西兰, 啤酒是非常男性化的产品。在很多东南亚国家, 啤酒几乎是精制的“女性化”产品。因此, 我们给当地代表很多销售和广告上的自由。”

印度的不同

印度是一个无法实施标准化市场营销的国家。

可能厂商想把产品销往印度，并争取他们的部分中产阶级（2.6 亿印度人）。

小心点，那儿还是没有很多钱。中产阶级家庭的年收入仍然只有 833 美元。在这个水平上，一个便宜的电视机和一个便宜的缝纫机是最好的家庭能够购买的产品。对，人们买手机，但是为了节约花费，他们记下号码然后用普通电话回复。普通使用者每月不超过 5 分钟。

应付这个国家，你必须让他们能够承受你的产品价格。你卖那些只卖几分钱的非常小的香烟或小包的牙膏。

锐步（Reebok）销售 23 美元一双的鞋子。肯德基进入印度销售低价的食物、本地素食和辛辣食物（结果销售增加了两倍）。麦当劳卖 Maharajah Mac（两片羊肉馅饼）。GE-Godrej 是一个美国和印度的合资企业，它承认家用电器是地位的象征，它生产放在起居室里很好看的冰箱，获得很大成功。

在印度卖东西，就要按印度的方式，而不是你的方式。

全球化之路的一些规则

在你决定一个区隔概念可以带你走向全球之前，这儿有一些要牢记的规则：

1. 现在的概念可能是错误的概念。有时，你拿回旧概念会做得更好。

由于我们从没搞懂的原因，可口可乐远离了“正宗货”这条强有力的信息。因为只有一个起源，所有其它可乐都是抄袭。

但是可口可乐在俄国重新表现出对正宗货的尊敬。在莫斯科，“喝传奇产品”是可口可乐在全国的电视和海报的主题。它就是正宗货的新解释。

2. 当你跨越国界时，特性可以改变。你在之前读过，啤酒的特性可以根据当地传统从男子气变到女性化。

个人品牌的特性也可以改变。在墨西哥，Coronba 品牌是一个低档的便宜啤酒。你可以在墨西哥城的 supermercado 花大约 2.5 美元买六瓶套装。但是在美国，Corona 的印象是山泉酿造、棕榈树和同酸橙一起饮用的高档形象。同样的六瓶装在亚特兰大要卖 6 美元。让墨西哥人很费解的是，Corona 现在在美国销量最好的进口啤酒。

或想想酸奶。在美国，人们通常认为酸奶是一个健康食品，达能（Dannon）品牌盛赞酸奶。但是在法国，人们认为达能太放纵，太以快乐为主导了。所以达能公司创办了健康机构，一个致力于食品和教育的真正研究机构。

3. 你的市场领先地位可能无法传达出去。雀巢是雀巢公司在全球最热销的咖啡品牌。

但是在印度，雀巢必须创建一个叫日出（Sunrise）的特别的速溶咖啡以取悦当地人的味蕾。

日出混入了菊苣，发出强烈的熟悉香味。日出在印度的销量超过雀巢咖啡。

4. *你的传统可能得不到尊重。* 家乐氏（Kellogg's）是一个谷类食品的骄人品牌。但是来自 Battle Creek（家乐氏总部所在地）的人在印度被泼了冷水，那儿的人早餐喜欢吃热的食物，因为印度人相信热的食物会带给他们能量（印度人相信食物塑造个性和心情）。传统就是那样。
5. *你的专长可能被弄乱。* 力士是什么？你在亚洲到处可以看到这个品牌，通常与之相伴的是票房好的美国影星。（如黛米·摩尔（Demi Morre），丽兹·泰勒（Liz Taylor），和波姬·小丝（Brooke Shields）之类的名人在兜售力士产品）。

在印度尼西亚，力士是肥皂。

在中国、中国台湾和菲律宾，力士是洗发香波。

在日本，力士是从肥皂到洗发香波的所有东西。

当你的专长根据地理位置变化时很难让世界信服你是专家。

在所有地方用一个概念吗？

一个国际设计公司的客户服务总监说：“单一品牌战略是可靠的，但是它在不同市场可以有不同含义。看起来公司会因单一品牌战略获得大部分好处。规模经济会节约成本，而且思考品牌战略的人也更少。”

这就是全球化的所有问题。口味不同，爱好不同，人也不同。

你可以在任何地方实施区隔。

但是你不能在每个地方使用相同的概念实施区隔。

第二十二章 保持你的区隔

正如你在前一章中读到的，对无止境增长的渴望导致了“为所有人提供所有产品”陷阱。反过来，这导致了区隔的终结。

但是有一些保持你的区隔的重要指导原则——能帮助你避免走入荒野和迷路的指导原则。

牢记你的区隔

当创建公司或品牌时，管理层通常对产品或服务的精髓和区隔十分投入。但是随着时间的流逝和新的管理者的到来，区隔就会陷入危险境地，因为新的自我主义者开始活动，公司的记忆开始淡化。

你必须以某种方式找到一个方法，让你的下任管理者保持对你区隔的理解。你不能让他们偏离战略。通用汽车就偏离了战略，由于财务上的原因，他们开始对他们的品牌做相似的定价，生产的产品也相似。

那个错误的记忆导致了巨大市场份额的丢失。

西尔斯（sears）公司的故事

西尔斯（sears）是身处险境的传奇零售商。沃尔玛(Wal-Mart)，凯玛特（Kmart），Target，家得宝（Home Depot），Ames, Circuit City 和其它众多零售商让西尔斯从今往后的处境艰难。

在一个零售过度的世界中实施区隔是至关重要的。但是他们如何做的呢？如果你研究是什么让西尔斯成功，你会意识到它是第一个也是唯一一个建立主要品牌的零售商：肯模（Kenmore） 电器，手艺人（Craftsman） 工具，长命（DieHard） 电池，马路训练者（Roadhandler） 轮胎，和天气征服者（Weatherbeater） 油漆。它们是非常好的产品，价格非常好，品质有保证，而且只在西尔斯有售。

历史告诉你是这些品牌让西尔斯与众不同。所以它的将来要依靠保持这些品牌的强势，并一如既往地建立一些新的类似品牌。

记住让西尔斯成功的东西就是区隔西尔斯的关键。

保持对立

克莱斯勒（Chrysler）的总裁鲍伯·鲁兹（Bob Lutz）写了一本叫《魄力（guts）》的书。书中有一个章节让该书值得购买。这一章的标题叫“当其他人在这么做时，你不要做”。在这一点上，我们也这么认为。实施区隔通常需要“对着干”的思想。你必须有魄力对抗通常的传统智慧。

正如我们在前一章节写到的，当 19 岁的迈克尔·戴尔（Michael Dell）开始他自己的小电脑公司时，他知道他不能和已有的公司争夺店里的销售空间。但是，那时的行业规则认定电脑只能在店里销售。行业中所有的公司相信顾客不会信任邮寄公司提供这种高端产品。

迈克尔·戴尔（Michael Dell）打破了这个规则。他无视行业的传统智慧并提供直邮，很快创建了价值 10 亿的公司。

大多数组织相信成功的方法就是模仿品类中最成功的成员。所以他们开始偏离他们的区隔，搜寻竞争对手早已控制在手的业务。百事（Pepsi）放弃它的“新一代”的聚焦，以所

有人为目标。汉堡王（Burger King）追逐属于麦当劳的小孩子群体。凯迪拉克（Cadillac）不断尝试向年轻人销售小型凯迪拉克。

这些公司没有意识到的是：“一旦对立，就该永远对立”。

喷气式飞机引擎中的对立举动

成为对立的一个最好的方法是重新定义业务和开展业务的方法。

受到早期技术问题的困扰，GE90 喷气式飞机引擎在为波音 777 飞机提供动力上处于第三名，远远落后于普拉特惠特尼（Pratt & Whitney）和劳斯莱斯（Rolls-Royce）。所以当该种飞机新的长程型号 777X 被开发时，通用电器看到一个重新定义业务的机会。这个战略有两个部分。

第一部分是说服波音公司把飞机和引擎作为一个组合销售。相对波音通常把飞机卖给航空公司然后决定采用何种引擎（通用电器，普拉特惠特尼和劳斯莱斯中选择）的做法，这是一个突破。通用电器通过为每个飞行小时预置大笔维护费用的独特做法为航空公司承担维护开销的风险，努力达成了以上目标。

第二部分是通用电器达成协议承担开发新型飞机的一半费用，从而替波音承担达到性能保证的部分风险。

这个新方法的回报是，波音公司让通用电器成为它长程飞机引擎的独家供应商。每个引擎售价大概是 1200 万美元，通用电器的这个对立举动在今后 20 年内能带来 200 亿美元的收入。

保持一致

一旦你确立了让你与众不同的东西，你的下一个任务是在你做的每件事中体现它。这个单一的想法不仅会影响你的顾客还会影响你的员工。

一致性有很多种形式。一种形式是信息的一致。通常公司发展一个简单但是有效的区隔信息，并在广告中体现。但是公关人员朝不同的方向前进。然后你有促销人员，他们想做他们的事，向股东和华尔街做报告的公司事务人员也是一样。

每个群体不是以相同的概念运作，而是想要他们自己的概念，以此为他们的工作取得声望。他们不要别人的工作。

能让每个人朝一个方向前进的人只有 CEO。他或她必须让每个人保持聚焦同一信息。

CEO 是说客

正如我们先前所说的，如果汉堡王要聚焦大孩子，CEO 就必须到连锁店去，确保他们拆除秋千。CEO 可以对产品人员说，“不再有孩子的食物”，并对促销人员说，“不再有迪斯尼的搭卖广告。” CEO 应该到广告人员和广告公司那里说，“我们是成人的地方，而麦当劳是小孩子的地方。在可以预见的未来，我们所有的信息都应当推动这个概念。”

最后，他必须有魄力到华尔街、董事会和股东那里解释公司离开孩子和家庭细分市场的原因（这些都是棘手的事，可能这就是我们多年前就向汉堡王提出这个建议而他们从不实施这个战略的原因）。

操作上的一致

之前我们提到过美国富国银行(Wells Fargo)，他们利用服务速度快的传统特性实施区隔。概念是：“过去快，现在也快。”

但是要拥有那个区隔，这个银行将必须做更多事，而不仅仅运作整合传播项目。他们将必须努力工作开发快速反应服务。

他们也必须建立一个强有力的内部项目让他们的员工对客户需求作出更加敏捷的反应。成为“快”的承诺要求你传递这个承诺，而且你的顾客很快能察觉任何不一致的地方。

多年前，当艾维斯(Avis)宣称他们“更努力”时，他们的员工必须展现那种努力。

或者，当联合航空公司(United)开始提出“友好的天空”时，他们的员工必须保持脸上的微笑，无论乘客有多生气（我们怀疑这个规划被放弃的原因是在飞机晚点数小时后保持友好是不可能的）。

保持这种一致性又掌握在CEO手中。他或她必须是一致性努力中的拉拉队队长。

在航空业中最友好、最有趣的天空属于西南航空公司。让这发生的人是CEO赫伯·凯勒赫(Herb Kelleher)。当你在飞机上看到赫伯时，他是一堆人中最有趣的一个。

保持关联

有时候你不得不改变你的定位。市场在改变，你要么建立新的区隔概念要么走向灭亡。莲花公司就是在微软用针对Windows的Excel取代了电子试算表业务时以此幸存的。

但是，这通常是个例外而不是规则。在更多情况下，你的规划应该是不断努力保持甚至改进你的区隔。随市场改变而改变是一回事，为了改变而改变是另一回事。当追求无止境增长时就会发生后者的情况。仅仅是为了推动销售而扩展无止境的产品种类，只会弄乱了货架并改变了拥有货架空间的零售商的力量平衡(想想在普通超市的走廊上的感冒药配方。种类这么多，你甚至不能找到你要的药)。

仅仅是为了得到更大的数字而进行无止境的品牌延伸只会搞混品牌认知，让品类专家和很好实施区隔的竞争对手有可乘之机。啤酒业有常规啤酒、淡啤、生啤、干啤，现在又有冰啤。难怪最近几年只有在微酿细分市场有增长。

发展你的区隔

佳洁士牙膏(Crest)多年来是宝洁公司的主打品牌之一，其拥有“更少蛀牙”特性超过三十年。

但是由于水中含有氟成分，平均每个人从在 1960 年代早期有 15 个蛀牙降到 1990 年代早期的 3 个蛀牙。结果，防止蛀牙的特性失去了它的力量。防止牙斑和牙龈炎变成更加重要的特性。

佳洁士应该做的是我们所称的“发展你的区隔”。换句话说，扩展它的区隔。但是应该用和过去保持关联的方式。佳洁士的做法显然是把自己重新定位成“护理牙齿的先锋”并推出一种新的防止蛀牙、牙斑和牙龈炎的牙膏。

令佳洁士不幸的是，高露洁就是凭它新品全效牙膏那么做的。

提到佳洁士时，我们恐怕这些日子在辛辛纳提（佳洁士总部所在地）就没有乐趣。因为在 30 多年后，高露洁重返了老大宝座。

区隔需要适当调整

市场是变化的，你的区隔通常需要一些调整。

玩具反斗城（Toys “R” Us）创建了一种独特的形式——一个汇集了每一种巴比娃娃和可以想到的热力车轮（Hot Wheels）的大商店。它让附近的竞争对手破产，并且很好地控制了事态。

接下来发生的事在《财富》杂志中有描述：

但是接着世界改变了。现在玩具反斗城面临更强硬的竞争对手：沃尔玛和因特网。沃尔玛卖 *Pokemon*, *Furby*, 巴比娃娃和热力车轮（Hot Wheels）——它有玩具反斗城大多数的玩具，但价格更低。一个在玩具反斗城的走道里闲逛的苦恼的妈妈告诉我，“我通常不来这儿。我只是去沃尔玛的时候买点东西。”你在沃尔玛找不到的东西，你就有机会在网上玩具店（*eToys*）或亚马逊网站（*Amazon.com*）上买到。

不幸的是，玩具反斗城仍然停留在它的光辉岁月里，仍然坚持它的旧模式，而没有发展它的区隔。

现在沃尔玛卖的玩具更多，玩具反斗城可以考虑《财富》杂志建议的名字：玩具曾经是我们（Toys “Were” Us）。

爱尔兰的传奇

Waterford 水晶是该品类中最知名和被高度认同的品牌之一。

但是定价趋势已经要把品牌推入超级高档品类：非常漂亮但是非常昂贵，这样买的人会很少。该品牌水晶产品每个价格 40 美元到 50 美元，一旦破损损失很大，这成了阻碍销量的壁垒。顾客大可以选择市场上便宜的水晶（摔破了也不痛心）。

他们应该坐视不管，还是想想解决这个定价问题的方法？我们的建议是“发展这个品牌”。战略是为不小心碰碎的 Waterford 餐具推出一个“终生包换的项目”，用一半标价的低替换成本提供替换服务。

规划是简单的。购买的餐具都配有一个编号。当杯子被打碎后，这个数字连同“Waterford”标志被送回工厂。替换的杯子直接被送到顾客手中。这个规划是可行的，因为它隔离了零售商。按这个方法，“一半标价”可能会产生少量的利润或者能持平。

这个“发展”概念可以通过把 Waterford 定位成“对生活的投资”表达出来。

他们这么做了吗？不。他们所做的是推出了一个便宜的“Waterford 制造”的品牌线延伸品牌。

这儿以及玩具反斗城的经验就是：为了发展而所需的改变不总是能让人们舒心接受的。

发展和修补截然不同

发展品牌和修补品牌之间有很大差别。发展通常是一个有竞争力的举动和一个在市场上的严肃改变。修补则通常包括装点门面的改变或愚蠢的品牌延伸或利用一个趋势的努力。办公室里挤满的市场营销人员也是靠修补品牌打发无聊时间。想想以下内容。

Prell 香波品牌的某个人说，“嘿，我们为何不给我们的绿色 Prell 生产线加一个蓝色 Prell 呢？”这个想法当然是忽视了顾客的认知。顾客会认为：如果它不是绿的，它就不会是 Prell。绿色是让 Prell 与众不同的地方。

这真是个好主意。

百事品牌的某个人说，“嘿，我们为何不利用新时期的纯度风尚，推出一个纯净的百事？我们将把它叫做水晶百事。”这个想法当然也忽视了顾客的认知。顾客会认为：如果它不是棕色的，它就不会尝尝起来象可乐。而且百事不是味道最好的可乐吗？

这真是个好主意。

麦当劳品牌的某个人说，“嘿，让我们利用比萨的趋势推出麦当劳比萨！”这个想法当然也忽视了顾客的认知。顾客会认为：做汉堡的人对如何做比萨知道的不多。麦当劳不是做了数十亿的汉堡吗？

这真是个好主意。

安海斯-布希 (Anheuser-Busch) 的某个人说，“嘿，我们为何不推出干啤和冰啤呢？”这个想法当然也忽视了顾客的认知。顾客会认为：啤酒通常是湿的并且不放冰。并且这不是和它们的美妙传统相冲突吗？祖父会这么做吗？

这真是个好主意。

区隔必须同顾客心智中的认知挂上钩，而不是违背这些认知。公司内部人士认为的“改进”只会在预期顾客的心智中制造混乱。

这类改进只会破坏你的区隔。

第二十三章 谁负责区隔

高层管理人员必须负责确保区隔战略的产生、传播，并保持区隔。换句话说，CEO 必须参与到战略中。

然而，太多情况下，“正确的战略”被认为是理所当然的。高层管理人员以为所有那些有经验的营销人员和广告公司会让那些东西得以实现。所以他们回去处理同董事会的问题或者确保明年的盈利数字会好看。

问题开始了。

为何 CEO 失败了

《财富》杂志让一些管理界的专家撰写杂志所称的失败的 CEO。他们对失败的 CEO 的定义是“被迫眼看他们的公司被收购或者离开走入歧途的公司的执行官。”

在这个分析中，作者甚至没有把“战略失误”列为“CEO 极度无效的六个习惯”之一。而且，实际上，他接着说大多数的问题是由执行不力导致的，而不是由于概念上的愚蠢错误。《财富》杂志认为：如果把正确的人放在正确的岗位，一切都会顺利。

我们不这么认为。当我们看了他们列出的失败 CEO 后，我们看到其中糟糕战略超过糟糕的执行。以下就是例子：

罗伯特·爱伦（Robert Allen）（AT&T,1988-1997）。这个 CEO 从没有利用 AT&T 领导地位的优势，这可是个超级区隔。他反而多次尝试让公司进入电脑行业。努力是徒劳的，代价是数亿美元。糟糕的战略。

约瑟夫·安托尼尼（Joseph Antonini）（凯玛特,1987-1995）。他试图和沃尔玛在价格上竞争并失败了。没有结构上的优势，和沃尔玛作对是很难的。他需要价格之外的战略去吸引人们来凯玛特。可他什么都没有。

艾尔·邓拉普（Al Dunlap）（Sunbeam,1996-1998）。从艾尔总裁的表现来看，好的区隔概念放在他面前也看不懂。他知道的就是如何完成他的书、降低成本和试图弄晕华尔街。所有都是作秀而不是战略。

卡尔·汉恩（Carl Hahn）（大众汽车,1982-1992）。当汉恩努力向需要小型、经济、可靠的甲壳虫汽车的市场销售快的、大的、昂贵的大众车时，眼看着大众在美国市场的份额直线下降。小型、经济、可靠是大众在心智中拥有的特性。他愚蠢地追求一个失败的战略。

阿诺德·兰戈伯（Arnold Langbo）（家乐氏,1992-1999）。太多品牌，太多业务，如百吉饼和冰冻烤宽面条，膨胀的价格，没有理由说明是什么让家乐氏成为最好的谷类食品。没有战略。

罗伯特·帕尔默（Robert Palmer）（DEC,1992-1998）。帕尔默没能执行“用 64 比特成为新一代”的区隔战略，这是 DEC 幸存的唯一希望。缺乏新一代战略是 DEC 公司不再存在的原因。

迈克尔·昆兰（Michael Quinlan）（麦当劳，1987-1998）。昆兰掉入了“为所有人提供所有产品”的陷阱，并且没有最大限度地利用他们汉堡上的领先优势。McPizza, McLean, Mac at Night-都是麦当劳走过头的产物。没有战略。

约翰·斯卡利（John Sculley）（苹果电脑公司，1983-1993）。斯卡利没有抢占苹果的操作系统和电脑享有的易于操作的特性并让它最大化。他对新一代产品行动缓慢，他对过于复杂的牛顿（Newton）下大赌注并失败了。他应该留在百事公司。

罗伯特·斯但颇尔（Robert Stempel）（通用汽车，1990-1992）。通用汽车用相似定价和相似外观毁了原本很好实施区隔的品牌。斯但颇尔继任后，没有意识到这是失败的战略，很快被炒了鱿鱼。

错误的观点

所以，怎样做好事情呢？《财富》杂志的文章说：“人第一，战略第二。”事实上，“战略在其中的重要性不到一半。”

谈谈这个错误的观点。

无论如何要先有概念，然后组织人和机器让它成形。

战略概念——区隔的概念——在全局中的重要性超过百分之五十。

缺乏强有力的单一概念，世上所有的激励和人际技巧都没有用。

这样的文章的问题在于《财富》杂志让一些有咨询业务的专家把不真实的东西作为案例。而且更糟的是，它让人相信他们的战略都是优秀的。

到底错在哪？

你很快就能看到发生了什么。这些执行官没有执行上的问题，他们有“做什么和不做什么”的问题。他们可能被很多高薪经理的出色陈述和夸大的承诺所误导了。

很多公司的问题是高层通常不参加战略决策。当我们在 DEC 公司提出“64 比特战略”时，到处找不到鲍勃·帕尔默（Bob Palmer）的影子。他没有参加战略会议，照理他应该参加。因为一位 CEO 必须看懂战略是什么和他的意见是什么，如果他有意见的话。

大多数的重大举动常常挑战旧业务。结果是企业不愿意推动新概念。彼得杜拉克（Peter Drucker）把这种反应叫作“在昨天的祭坛上扼杀明天的机会”。

为何 CEO 必须参与

你在企业的中层通常遇到的是有着“私人目的”那种坏东西的人。他们非常努力地在一件事上放上他们的标记，以此在公司的阶梯上晋升。他们的决策标准不是公司利益而是个人事业利益。

或者比这更糟的是，他们努力逃避可能让他们的事业陷入危险的错误。

我们曾经为一个公司开发了一个战略，从本质上来说，这个战略质疑了他们很快就要宣布销售的新一代电脑系统的努力。在会议结束时，一个执行官看着我的眼睛说：“两年前我需要你时，你在哪里？”（两年前这个坏决定被送到董事会那里获取最初认可）

虽然这个执行官现在意识到那是个错误的决定，他说他不能承认那么大的错误。从他的角度可以理解，但是从公司角度看是悲剧，特别是当你想到一个竞争对手采用了相同的战略并用它建立了几十亿美元的业务时。

只有 CEO 处于改变计划的位置，可他却不在场。

“我是负责人”

你可能遇到的另一个问题是你的经理或广告公司的“公司自我主义”。会议桌上可能有有趣的“外部”概念，但是他们可能不喜欢让外人指手画脚。他们对自己说：“毕竟，我是负责人，如果我采用其他人的想法，我的上级会不重视我。”

这可能成为非常难的情况。我们已经发现，这种人不是放弃“外部”的建议，而总是把他或她个人的想法加到里面。可以说这是做出他或她的贡献。结果修正后的战略，通常不是真正相同的战略。就像改变了蛋糕的配方——看上去是一样，但它肯定不会尝起来是相同的蛋糕（广告公司特别擅长这种修正）。

你给一个组织讲课时，听众的职位越高，你就越不可能遇到这些自我主义问题。

榜样

莲花发展公司（Lotus）的前任 CEO 吉姆·曼兹（Jim Manzi）也同样面临黯淡的将来。微软已经抢占了新一代的电子试算表软件。莲花的 1-2-3 电子试算表陷入困境，莲花公司也是如此。

微软的 Excel 凭借它的 Windows 操作系统有很强的区隔。

曼兹参加会议，听取外部的概念，并且决定贯彻建议的“群组软件战略”，或者说电脑网络软件。他的区隔是第一个拥有叫 Notes 的软件，这是第一个成功的群组软件。

5 年艰苦岁月后，花了 5 亿美元，吉姆·曼兹有了新的伟大产品和执行的动力。

IBM 用 35 亿美元收购了莲花公司，每个人都高兴。正确的战略得到了回报。

最优秀的 CEO 自己做战略

你研究成功时，会发现最好的 CEO 自己做战略。西南航空公司是行业里最成功的航空公司，赫伯·凯勒赫（Herb Kelleher）是负责人。没有人比赫伯在与众不同方面做得更好。

杰克·韦尔奇（Jack Welch）肯定不能通过参加会议和参与战略来运作通用电器那么大的公司。但是他的高层执行官的任期出乎寻常地长。他的团队成员在不同业务单元的平均任期有十二年。他信任他的高层管理人员会搞懂如何实施区隔。

琼斯老爸比萨 (Papa John's Pizza) 的约翰·斯奇耐特 (John Schnatter) 执行他自己的战略, 我们猜测微软的比尔·盖茨 (Bill Gates) 也是如此。同时我们相信马莎·斯图尔特 (Martha Stewart) 亲自掌管她的快速扩张的装饰和生活王国。这些是年轻的企业家, 他们建立自己的业务, 他们不放心把他们的战略托付给中层执行官 (你能怪他们吗?)。

芬兰的一个成功案例

在 1992 年, 41 岁的约玛·奥利拉 (Jorma Ollila) 被任命为不断拼搏的芬兰诺基亚集团公司总裁。他解除了老公司的部分业务, 如电脑、电缆和电视, 将资源集中在移动通讯上。他感觉到, 作出一些舍弃, 诺基亚才能获得领导地位。

他开始实施区隔。当数码通讯标准在欧洲起步时, 他准备好了易于使用的手机, 该手机配备了非同寻常的注册了商标的电视形状的画面。很快又推出了新的不同特点, 比如耐用的电话, 时尚的颜色和甚至针对主要市场定制的不同特点 (在亚洲铃声更响, 不同的标准, 在存在键盘问题的地方使用声音识别)。

很快诺基亚在市场上建立了最先进的移动电话的认知 (很好的区隔)。现在, 诺基亚是世界手机领导者 (更好的区隔)。

奥利拉负责让诺基亚与众不同。为了达到这个目的, 他促使公司以惊人的速度推出新款手机。他正在为叫做“第三代”的新无线宽带技术铺设基础设施 (模拟和数字是先前的两代)。

一位成功女士的观点

在杂志界没人比蒂娜·布朗 (Tina Brown) 更好地实施区隔。当她在 *Vanity Fair* 时, 她把名人杂志推向了极点。她在沉寂的《纽约人 (New Yorker)》上创造了轰动。评论家和爱好者承认她能创造轰动, 引起对她的产品的关注。

现在她着手一个新的杂志叫《谈话 (Talk)》。她早已让人们谈论她的新杂志。

但是打动我们的是被报道在《华尔街日报》上的她在营销上的 5 个教训。

1. 相信你的直觉。我会听取他人的意见, 但我通常会回到我的感觉上并设法回头联系我当初的想法。(她执行她自己的战略)
2. 拥有强烈的视觉识别。模仿别人不会对你有帮助。(你的产品应该是与众不同的)
3. 开派对。杂志的首发需要所有能够获得的帮助。国家很大, 你必须接触很多人。(你必须在心智中实施区隔)。
4. 花钱有创造性。寻找新的天才, 用不同的方式包装你的产品。如果你没有大的预算, 你必须要有好的见解。(又一次, 要与众不同)
5. 用不同的方式利用你现有的天才。比如说, 对作家而言, 诀窍是发现如何让他们行动, 让他们感觉到他们能写以前没有写过的题材。(又一次, 要与众不同)

这是个非常成功的女士，显然她负责战略并深信要实施区隔。对一个杂志编辑而言这是不错的想法。她领悟到了。

在 1966 年，彼德·杜拉克（Peter Drucker）定义了领导力，他写道：“建立有效的领导力，就要深入思考组织的使命，并清晰、明确地定义和确立使命。”

我们现在进入新千年，处于残酷竞争时代。我们只要对杜拉克的定义改一个字让它跟上时代：“建立有效的领导力，就要深入思考组织的区隔，并清晰、明确地定义和确立区隔。”

罗塞·瑞夫斯（Rosser Reeves）应该会认同这个修正。