

市场二十二法则

市场中的领袖法则 (Law of Leadership)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

许多人们都认为，市场的关键是说服他人自己拥有一件更好的产品或者能够提供更优质的服务。

这就错了。如果你的市场份额较小而因此需要与大的公司进行竞争，那么你的市场策略就需要深入考虑并作出调整了。因为，你已经触犯了市场的领袖法则 (Law of Leadership)。

在市场中最为本质的一点就是创造某一个类别的市场，使得自己能够在该类别的市场中成为第一。这就是市场中的领袖法则：It is better to be the first than to be better. 这个道理是比较明显的，当你拥有一件产品，并且占据市场中的领袖位置时，要比说服他人说你有一个比目前市场上第一的产品还要好的产品容易的多。

我们可以通过一个例子来说明这个问题：

(1) 谁是第一个单独飞行穿越大西洋的人？

(2) 谁是第二个单独飞行穿越大西洋的人？

显然，大多数人都知道第一个单独飞行穿越大西洋的人是 Charles Lindbergh。但是大多数人却无法记住谁是第二个人。第二个人是 Bert Hinkler。他飞行所用的时间更少，耗费的燃料更少。但是又有几个人知道 Bert Hinkler 呢？

在当今竞争的环境中，一个 Me-too 的产品成为市场中更大的、更能够赢利的品牌的希望很小。在许多类型的市场中，领袖地位的品牌往往是第一个进入该市场的公司。比如：在汽车租赁市场，是 Hertz；在计算机市场，是 IBM；在可乐市场，是 Coca-Cola。

在第二次世界大战之后，Heineken 是第一个引入美国的啤酒。大约 50 年之后，在该市场上，谁是第一呢？事实上，当时美国啤酒市场上已经有 425 种品牌，它们中肯定有一些味道、口味比 Heineken 要好一些，但是 Heineken 仍然是啤酒市场的领袖，占据了大约 30% 的市场。

但是并不是每一个第一个进入市场的品牌都能够成为领袖。比如 Frosty Paws 是第一个为犬制作的冰淇淋。虽然犬非常喜欢，但是养犬的人却认为犬不需要冰淇淋，犬只要能够能够舔盘子或者啃骨头就已经非常高兴了。

领袖法则对任何产品、任何品牌、任何市场类型都是比较适用的。比如，你可能不知道美国第一个大学是哪一所？人们常常将该市场中处于领袖地位的大学认为就是第一个。那么，哪一所是最为著名的大学呢？是哈佛大学。事实上，哈佛大学就是美国第一所建立的大学。

这里有更多的例子来说明第一个进入某一类型市场的产品或者公司往往会成为该类型市场的领袖。

Jeep 是第一个四轮越野车型；

Acura 是第一个豪华日本车；

IBM 是第一个拥有 Main Frame 计算机的公司；

Sun Microsystems 是第一个拥有 Work Station 的公司；

现在，Jeep、Acura、IBM、Sun 在各自的市场上，都是领袖品牌。

还有：

第一个引入美国的微型车是 Chrysler。现在 Chrysler 在车辆市场上占有 10% 的份额，而在微型车市场上占有 50% 的份额；

第一个桌面型激光打印机是 HP 公司引入的。现在 HP 公司在个人电脑市场上拥有 5% 的份额，在激光打印机市场，占据 45% 的份额。

相似的例子还有很多，Gillette 是第一个安全剃刀品牌，Tide 是第一个衣物清洁剂品牌；Hayes 是第一个计算机调制解调器品牌。而现在，它们都是领袖品牌。

第一个品牌往往成为领袖品牌，其中一个原因，就是第一个品牌名称往往起到的是种子的作用。如 Xerox，是第一个普通纸复印机的品牌。人们往往站在一个 Sharp 或者 Ricoh 的复印机前，说：我想得到一个 Xerox 复印件。同样的，在 Cola 店中，他们会给你一个 Cola，尽管他们销售的都是 Pepsi-Cola。人们往往使用第一个品牌的名称来代表他们所希望得到的物品，尽管这些物品根本就不是他们所说的东西。比如人们还会说：Fedex 这个邮包到东海岸。所以当你希望能够创造一个新的市场类型时，首先请设计一个能够起到种子作用的词（种子）作为代表。

可以说，市场首先是感知（Perception）的战争，而不是产品（Product）的战争。

Neil Armstrong 是第一个在月球上行走的人，谁是第二个人呢？

Roger Bannister 是第一个一英里跑进四分钟的人，谁是第二个人呢？

George Washington 是美国第一位总统，谁是第二位呢？

Thomas's 是第一个英国松饼品牌，谁是第二个呢？

Gatorade 是第一个运动饮料，谁是第二个呢？

如果你是第二个进入某一类型市场的，那么是不是注定就会象 Buzz Aldrin、John Landy、John Adams、一些不知名的松饼品牌或者一些不知名的运动饮料一样，逐渐消失呢？不然。

幸运的是，我们还有其他市场法则。但重要的是，永远记住：

It is much better to be the first than to be better.

市场中的类别法则 (Law of Category)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

在 Law of Leadership 中，我们都能够非常容易地说出谁是第一个单独飞越大西洋的人，但是可能不知道谁是第二个？但是谁是第三个单独飞越大西洋的人呢？

人们通常会想：如果连第二个都不知道，更加无从知道第三个人了。不然。很多人都知道第三人是 Amelia Earhart。并非因为她是第三个，人们才记得；而是因为她是第一个飞越大西洋的女性。

因此，如果你不是第一个进入某一个类别的市场的，不要放弃。在该市场中创造出一个新的类别的市场，使得你成为第一个就行了。只要你尽心去想，你就可以做到。

举例来看，在 IBM 在计算机市场上占据第一的位置后，大量的公司进入了这个市场，如 Control Data、General Electric、Honeywell、NCR、RCA、Sperry、Snow White、the Seven Dwarf 等。但是，许多公司并非努力成为“世界上的第二大计算机公司”，而是在计算机市场中创建了一些新的类别，使得它们自己能够在新类别的市场上成为第一。比如 IBM 虽然是计算机中的第一，但是 DEC 却在微型计算机市场上是第一；Tandem 在容错计算机市场上是第一；Stratus 成为第一个容错微型计算机的公司。Cray Research 在高端，第一次提出了超级计算机的概念并生产出产品，Convex 将高端和微型结合起来，第一个生产了微型超级计算机产品。

还有其他方式，来创造一个新的市场类别。比如 Dell，是在计算机市场上，第一个使用电话销售方式的计算机公司。Lear's 不是第一个妇女杂志，但是第一个面向成熟女性的杂志。

因此，当你准备开发或者将一个新的产品投放市场时，首先应该问一问自己：该产品要是第一，应该是在哪一类市场，而不是该产品是不是比同类别的产品有哪些更好的地方。换句话说，该产品在哪一个类别的市场上是第一，而非第二。

当你已经确信你的产品在你创造的市场类别中是第一的话，那么就去推动这个市场。DEC 告诉人们应该去买一台微型计算机，而并非直接告诉人们，应该去买一台 DEC 微型计算机。同样的，Hertz 出售 Rent-a-Car 服务，Coca-cola 出售饮料，而从未说，我们出售的是 Hertz 的汽车租赁服务或者是 Coca-cola 的饮料等。

事实上，你在这个市场上没有竞争对手，因为你在这个市场上是第一。

If you can't be the first in a category, set up a new category that you can be first in.

市场中的头脑法则 (Law of Mind)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

世界上第一台个人计算机是 MITS Altair8800。根据市场中的领袖法则(Law of Leadership)，MITS Altair8800 应该在个人计算机市场上成为第一品牌，但却不是。

Du Mont 发明了世界上第一个商业电视机。Hurley 引进了第一台洗衣机，但是这些都没有成为 Leader。

难道说，前面市场中的领袖法则有错误吗？不是。这仅仅是因为头脑法则改变了它。在人们的头脑中占据第一要比在市场中成为第一要有效的多。在头脑中占据第一就能够在市场上成为第一，但是在市场上成为第一只是能够使你较他人更容易地成为人们头脑中的第一。

举例来说，IBM 在 Main Frame 计算机市场上不是第一个，Remington Rand 是第一个 Main Frame，但是 IBM 在人们的头脑中就是 Main Frame 的第一，因此也赢得了这场竞争。

以后将介绍市场中的感知法则（Law of Perception）。如果市场是感知的战争，而不是产品的战争的话，那么，首先赢得头脑比首先赢得市场更重要。

可能某些人有一些想法或者概念，并且他们相信这些想法或者概念能够带来巨大的变革，或者实际上就是这样。问题是如何将这些想法或者概念让大家认可，也即让这些想法或者概念进入并占据人们的头脑。

传统的解决方法就是 Money。就是利用 Money 来建立产品生产和服务的机构，或者利用 Money 来举办新闻发布会、参加展览会或者进行广告宣传等。不幸的是，这就会给人们造成更为深刻的印象，认为钱（Money）是解决这个问题的唯一方式。

Xerox 是复印机市场的领导者，但是它希望进入计算机市场。但是很不幸，25 年之后，Xerox 花费了 20 亿美金，却什么也没有得到。Wang 在字处理方面是第一，但是尽管它花费了几百万美金来推动自己的计算机和微型计算机市场时，Wang 在人们头脑中还是一个字处理公司。

如果你想改变计算机的一些东西，把它拆开并改变即可。但是如果你想改变人们头脑中的一些东西，还是免了吧。一旦人们头脑中已经形成一种印象，是很难改变的。在市场中最为耗费的一件事情就是力争改变人们的印象。

如果你希望改变人们头脑中的印象，是不能采用逐渐深化的方法来做的，你需要摧枯拉朽、秋风扫落叶般的方式，要改变，就在人们头脑中，彻底地推翻旧印象，建立新的印象。为什么这样做？因为人们一旦对你形成了一种印象，那么你在人们的头脑中就是这样一类人，而不是另外一类人。这种印象是很难改变的。

Apple 在人们头脑中形成的印象得益于该公司简短、易记的名称。而其他竞争者的名称则相对复杂和冗长。早期，五大个人电脑品牌依次是：Apple II、Commodore Pet、IMSAI 8080、MITS Altair 8800 和 Radio Shack TRS-80。显而易见，Apple II 是最简单的，也是最容易记忆的。

It is better to be first in mind than in the marketplace.

市场中的感知法则（Law of Perception）

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

市场不是产品的战争，而是感知的战争。

许多人认为，市场是产品的战争，最优质的产品最终会赢得市场的胜利。事实上，这仅仅是一个幻想，没有什么事实依据。显而易见，没有最优的产品，优劣与否是相对的，不是绝对的。大多数市场人员认为真理在他们这边，他们认为自己的产品是最优的，力求通过比较产品的优劣来赢得市场的胜利。殊不知，较好的产品，也是因为由于人们的感知而称其为较好的产品。

让我们通过一个实例来说明，市场是感知的战争，而非产品。

在美国，三大畅销日本车依次是 HONDA、TOYOTA、NISSAN。许多人认为在这三大品牌之间的竞争是基于质量、车型、价格或者其他因素等等。不对。是人们对 HONDA、TOYOTA、NISSAN 的感知决定了哪一个品牌会赢得市场。市场是感知的战争。

日本汽车制造商在美国和日本销售同样的车子，如果市场是产品的战争的话，那么无论在日本市场，还是在美国市场，不同品牌的排序应该是相同的。毕竟，在日本和美国销售的汽车的质量、车型、相对价格，乃至方方面面，都几乎是一样的。但是，在日本，HONDA 并不是首位，排在首位的是 TOYOTA，HONDA 仅仅排在第三位。TOYOTA 在日本的销量是 HONDA 的四倍。

所以这是什么原因呢？无论是 HONDA、TOYOTA 还是 NISSAN，车子是一样的，但市场销量却不同？是产品的原因吗？显然不是，而是感知的原因。

如果你告诉你的朋友们，说你在纽约买了一辆 HONDA，他们会问：“你买的是哪一种 HONDA，Civic、Accord 还是 Prelude？”但是如果你告诉你的朋友们，说你在日本买了一辆 HONDA，他们会问：“你买了哪一种 MotorCycle？”因为，在日本，人们认为 HONDA 就是一个 Motorcycle 的生产商，显然人们并不希望从一个生产 MotorCycle 的公司购买一个 Car。

一些饮料制造商的头头们认为市场就是口味的战争。大家都知道 New Coke 在口味上是第一。Coca-Cola 公司曾经做了一项 200,000 人的调查，对 Coca-Cola、Pepsi-Cola 和 New Coke 进行品尝，认为 New Coke 的口味是最好的，Pepsi-Cola 第二，Coca-Cola 排名第三。但是谁赢得了市场呢？被品尝是口味最好的 New Coke 排在了第三位，而被品尝是三者之中口味最差的 Coca-Cola 在市场上是第一品牌。为什么？

人们会相信他们希望相信的事情，人们希望喝他们希望喝的饮料。市场是人们感知的战争，而不是口味的战争。

使得这个情况变得更为复杂的是人们通常做出的购买行为常常基于二手的感知信息。这是“人家都这样”的规则。

人们都知道，国内联想家庭电脑是一个优秀的品牌，联想电脑的服务是一流的。所以人们在购买电脑时，常常是基于“所有人都知道联想电脑的服务是一流的”，而做出购买联想电脑的决定。但是当问购买联想电脑的人是否有关于联想电脑服务一流的切身感受时，往往得到的回答是“没有”。他们购买联想电脑的决定是基于他人的感知做出的。

如果你恰恰购买了一台联想电脑，并且无法得到满意的服务，那么你是很不幸运的。因为大家都知道，联想电脑服务是一流的。如果你购买了其他品牌的电脑，并且得到了满意的服务，那么你是幸运的，因为，其他品牌的电脑服务在他人眼中并非一流。

如果某人从甲、乙两家牛奶饮品店中各购买了一瓶鲜牛奶，但是却从乙家购买的牛奶中发现了一个很小的玻璃片，而因此通过媒体、起诉等方式将之公布于众。可想而知，甲乙两店以后的市场销售情况会怎样？尽管后来，乙店它可以通过大规模的抽样、专家的评价、现场勘察等多种方式证明自己的牛奶饮品中不会出现玻璃片，但是有谁会相信呢，这样做还重要吗，会造成多大改观呢？

不会，因为人们的感知已经认为，乙店的牛奶饮品中可能会出现玻璃片，而甲店却从未发生过这种情况，并且周围很多人都这样认为，人们的感知不会因为玻璃店的广告、抽样调查等而有所改变。

所以，市场是感知的战争，而不是产品的战争。

Marketing is not a battle of products, it's a battle of perceptions.

市场中的焦点法则（Law of Focus）

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

如果一个公司能够找到一个方法使得代表自己公司的一个词汇能够深深植根于人们的头脑中，那么这个公司就可能非常成功。这个词汇可以非常简单，也不需要特别创造。直接从词典中找到的简单的词汇，效果则是最好的。

这就是焦点法则。公司通过将自己的业务或者范围浓缩成一个词汇，并将之植根于人们的头脑中，词汇就是焦点。

Federal Express 能够利用 OverNight 一词来代表自己，省略了产品线等许多业务而将自己的业务集中于 OverNight Package Delivery 之上。

市场中的领袖在自己的市场类型中拥有自己的焦点——词汇。比如 IBM 拥有 Computer。通常人们会说，我要买一个 IBM 机器。他不需要说，我要买一个 IBM 计算机，一般人们就认为，他需要的就是一台 IBM 计算机，而不是其他商品。这就是焦点的力量。

我们还可以通过一个测验来证实焦点对市场的重要性。当我们说起 Computer、Copier、Chocolate Bar、Cola 时，我们通常就把它与 IBM、Xerox、Hershey's、Coke 联系在一起。

最有效的词汇往往既简单，又与商业利益相关。无论公司的产品多么复杂，无论市场的需求多么复杂，将自己的业务或者市场集中于一个词汇往往要比定位在两个或者更多的词汇上要有效的多。

当然，焦点往往会带来连锁效应。比如 Safer 往往意味着更好的设计和工艺，Thicker 往往意味着更好的质量和浓缩程度等。许多著名的、成功的公司往往能够将能够代表自己的焦点植根于人们的头脑中，下面是一些示例：

Crest ----- 齧齿

Mercedes ----- 工艺

BMW ----- 驾驶

Volvo -----安全

Domino's ----- 送货到家

Pepsi-Cola ----- 青春

Nordstrom -----服务

词汇可以针对多个方面，比如目标客户（Pepsi-Cola 面向年轻人），服务（送或到家），利益相关（防止齧齿）、销售相关（更喜欢的品牌）等。

一旦某一个词汇在人们的头脑中扎根，要改变它将是一件非常困难的事情。Lotus Development Corporation 的经理就能够说明这一点。

在很长的时间里，Lotus 都拥有 SpreadSheet 这个词汇，实际上 Lotus 就是 SpreadSheet 和 1-2-3。但是随着竞争的日益激烈，利益增长空间也十分有限，Lotus 希望进一步发展。

后来，Lotus 购买了 Ami Pro Word Processing Software，并通过扩展产品线引入了大量的新的软件产品。接着 Lotus 将自己的产品重新定位，提出了 GroupWare 的焦点词汇。可以说，Lotus 是第一个开发 GroupWare 产品的公司，并且获得了成功。Lotus 成功地将自己在人们头脑中的焦点 SpreadSheet 转变为 GroupWare。但也经历了相当的时间和财力。

市场的关键是使得自己的业务越来越扁平化，一旦你压缩了你的业务，你就在焦点所代表的范围内更加强大。如果你希望能够完全反映你的业务，实际上你也无法代表任何东西，你就无法反映出任何希望反映出的东西。

在选择你的焦点时，你不能选择象“Quality、Taste”之类的词汇。当你选择一个词汇时，你需要培养你的竞争者。显而易见，没有一个公司愿意生产 Un Quality 的商品，也没有一家公司愿意生产 Taste Bad 的饮品。作为一个领袖，你需要有跟随者。对于 Lotus 来说，如果后来有别的公司进入 GroupWare 这个市场，对于 Lotus 来说是一件有意的事情。它将使得 Lotus 所处的市场类型变得更为重要，当然，也更有利于巩固 Lotus 在该市场上的领袖地位。

所以：

The most powerful concept in marketing is owning a word in the prospect's mind.

市场中的排他法则 (Law of Exclusivity)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

当你的竞争者已经拥有一个词汇时，企图拥有同一个词汇作为自己的焦点最终会导致失败。

正如我们之前所说的，Volvo 拥有 Safety。许多其他的汽车制造商，包括 Mercedes Benz 和 General Motors，也曾经希望基于 Safety 开展自己的市场策略。但是，只有 Volvo 使得 Safety 占据人们的头脑。

一旦人们头脑中已经形成一种思想，是很难改变的。事实上，如果继续这样做只会不断使竞争者的地位持续增强。

Federal Express 曾经试图从 OverNight 向 WorldWide 转变，以从 DHL Worldwide Express 手中夺取市场。于是，Fedex 之前的邮包上出现的“OverNight Letter”变为“Fedex Letter”，同时它的广告也由“When it absolutely, positively has to be there OverNight”也转变为充斥着“WorldWide”的广告语。

这样，就出现了一个非常重要的问题：Federal Express 拥有 WorldWide 这个词汇吗？没有。因为这个词汇已经被 DHL Worldwide Express 所拥有。DHL 宣传的概念是：Faster to more of the world。因此，Federal Express 只有通过将 WorldWide 扁平化来与 DHL 做对抗，而不能通过企图拥有 WorldWide 这个焦点来实现。

若干年前，市场研究表明：对于快餐，最重要的特性是 Fast。所以 Burger King 决定以 Faster 作为自己的焦点发展快餐业。它的广告语说道：If the world wants fast, our advertising should tell them we are fast。

但是在市场研究中却没有说明：Fast 这个词汇实际上是 Mcdonald 所拥有的。Fast 属于 McDonald, McDonald 就是 Fast。尽管这样，Burger King 仍然开始了口号为“Best food for fast times”的市场运动。这几乎是一场灾难。随之而来的后果是：广告代理机构被解雇，管理团队被解雇，公司被售出。

许多人们正因为触犯了市场中的排他法则而付出代价。

Two companies can not own the same word in the prospect's mind.

市场中的阶梯法则 (Law of Ladder)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

如果不能在市场上占据第一的位置，并不意味着最终的失败。因为还有阶梯法则来解决第二或者第三的问题。

任何产品产生时都是不平等的。在人们做出购买决定时，头脑中总有一个产品次序。对于每一个类型市场，人们的心目中总有一个梯子对该市场中的各个产品进行排序，每一个梯阶都是一个品牌。以汽车租赁服务来说，Hertz 是第一，Avis 是第二，National 是第三。

你的产品策略需要与你在该类型市场的阶梯中的位置相对应。我们来看 Avis 这个例子。Avis 在很长一段时间内，广告主题是高质量的服务，如“Finest in rent-a-cars”等。但是人们看到这个广告后，就会觉得奇怪，Avis 怎么会有最好的汽车租赁服务呢，它又不是 No 1 的汽车租赁公司。

接着，Avis 改变了市场策略，它承认了自己的位置，广告语也变成“Avis is only No 2 in rent-a-car, So why go with us? We try harder”。在长达 13 年的时间里，Avis 损失了很多钱。但是当它承认自己的地位时，它就开始赚钱了，而且赚了很多钱。但是不久 Avis 出售给了 ITT，广告策略又变成了“Avis is going to be No 1”。

但人们说：不，它不是，Hertz 才是。甚至很多人直接打电话给 Hertz。显然，这对 Avis 而言是个灾难。

很多市场分析人员认为 Avis 的成功归功于它的努力工作。这是不对的，Avis 的成功主要是因为它将市场策略与自己在该市场中的地位相互关联。

在人们的心目中，你的产品所在市场的阶梯怎样？这个阶梯中有多少个梯阶？这依赖于你的产品是高密度使用产品还是低密度使用产品。人们每天都会使用的产品属于高密度使用产品，如香烟、可乐、啤酒、牙膏、食品等，这类产品市场阶梯中的梯阶较多；不经常购买的产品属于低密度使用产品，如家具、箱包等，这类产品对应的梯阶较少。

能够为人们带来满足感的产品属于高密度使用的产品，如轿车、手表、相机、球具等，这类产品对应的市场往往梯阶也较多，尽管它们不被经常购买。

不被经常购买并且可能导致不愉快的事情相关的产品对应的市场梯阶一般较少，如汽车电池、轮胎、生命保险等。

在市场占有率和所处的梯阶之间有很大的关系。一般地，如果产品 X、Y、Z 分别对应着同一类型市场的第一、第二和第三梯阶，那么通常 X、Y、Z 对应的市场占有率的比例在 4:2:1 左右。

那么，在一个类型市场上，市场阶梯上的梯阶一般有多少个呢？几乎是 7。如果请人们列出他们所熟悉的某一产品市场上的前几位商品品牌，很少有人能够数到 7 个。哈佛大学的心理学教授 Dr. George A. Miller 曾经说，人类智力通常不能同时处理超过 7 件事情。同时，7 也是一个标志性的数字，如电话号码一般是 7 位，世界的 7 大奇迹，白雪公主和 7 个小矮人，癌症的 7 个危险信号等。

有时候，你虽然能够主宰自己的产品对应的市场阶梯，但是这个阶梯太小。做一个大池塘中的小鱼可能要比做一个小池塘中的大鱼要好一些。换句话说，在一个很大的市场上位居第三可能比在一个很小的市场上位居第一要更好一些。

阶梯法则是简单的，但是非常有用。在开始一个市场计划之前，首先请问自己几个问题：在人们的头脑中，我们到底处在哪一个梯阶？第一、第二、第三，还是根本不在这个市场阶梯上？

然后确认你的市场计划与你在该市场上所处的梯阶相适应。这就是阶梯法则。

The strategy to use depends on which rung you occupy on the ladder.

市场中的二元法则 (Law of Duality)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

在一个新的市场类别出现的初期，对应的阶梯上可能有很多梯阶，也即有很多的品牌。从长远来看，最终该阶梯上将只有两个梯阶。

在电池市场，有 Eveready 和 Duracell；在胶卷市场，有 Kodak 和 Fuji；在汽车租赁市场，有 Hertz 和 Avis；在嗽口水市场，有 Listerine 和 Scope；在汉堡包市场，有 McDonald's 和 Burger King；在运动鞋市场，有 Nike 和 Reebok；在牙膏市场，有 Crest 和 Colgate。

在 1969 年，Cola 市场上有 Coca-Cola、Pepsi-Cola 和 Royal Crown Cola 三个主要品牌，分别占据 60%、25% 和 6%。剩余的分额由其他品牌的产品占有。二元法则预示着将来将只有两种品牌主导市场，并且，排名第一的品牌的市场分额将降低，排名第二的市场分额会增加。20 年之后，也就是 1991 年，第一品牌的市场分额降低到 45%，第二品牌的市场分额增加到 40%，而排名第三的 Royal Crown Cola 则下降到 3%。

了解市场从长远来看是一个二元市场对于你制定近期或者中期市场战略是非常有益的。当你是某一类型市场的第三品牌时，就需要认真考虑一下自己的市场策略了。合适的市场策略对你的销售境况是起到关键作用的。

经常出现的是，在第二梯阶的位置上，往往不止一个品牌。以膝上型电脑为例，Toshiba 是第一品牌，占据 21% 的市场分额。但是排名第二的有五个公司，包括 Zenith、Compaq、NEC、Tandy 和 Sharp，每一个公司大约有 8-10% 的市场分额。现在虽然膝上型电脑市场已经有大约 130 个品牌，从二元法则来看，将来只有很少的品牌会存在。我们将拭目以待。

再来看看汽车市场，在 1904 年，美国大约有 61 个汽车公司；10 年内，增加到 531 个汽车公司，但是有 346 家倒闭；到 1923 年为止，只有 108 家继续存在；到 1927 年，剩下 44 家。现在，Ford 和 General Motors 主导着整个汽车市场。

成功的市场专家将会把主要精力放在第一和第二梯阶上。General Electric 的 CEO 杰克·韦尔奇曾经说：在 GE，只有那些在市场是第一或者第二的产品才能在全球竞争市场中获胜，并被保留和飞速发展。剩余的或者被关闭，或者被整顿，或者被出售。

P&G 的 44 个产品品牌在美国市场上，有 32 个产品占据了第一或者第二的位置。

当然，在阶梯上占据第二或者第三位置的产品的销售情况可能看起来也非常诱人。销售额上升，新的顾客不断加入自己的客户群。但是，这些顾客往往开始不知道谁是市场上的领袖，所有他们往往在做出购买决定时，选择那些看起来比较吸引人或者有趣的产品。

随着时间的推移，这些顾客逐渐认识了市场，并认为市场上领先的品牌较他们以前选择的品牌会更好，所以他们会转而成为领先品牌的客户。

值得注意的是，客户往往认为市场上产品的竞争。因此，对于市场上第一、第二的品牌，客户会认为：这些品牌是最好的，因为他们是市场中的领袖。

In the long run, every market becomes a two-horse race.

市场中的对立法则 (Law of Opposite)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

无论再强大，也有自己的弱点。正象角力时，利用对方的力量来对抗对方一样，一个公司应该充分认识到市场领袖的优势和弱势，并将对方的弱势转化为自己的优势，以与领袖品牌相抗衡。换句话说，不要尽力成为更好，要尽力变成不同。

Coca-Cola 是具有百年历史的第一品牌。只有 7 个人知道 Coca-Cola 的配方。根据对立法则，Pepsi-Cola 提出了面向年轻一代的 Cola 饮料，声称这是 Pepsi 一代的 Cola，并因此成为第二品牌。

对于任何类型的市场来说，总是有一些顾客希望购买第一品牌的产品，也总有一些顾客不希望购买第一品牌的产品。作为希望成为第二品牌的公司，就需要以后者作为市场策略的主要诉求对象。因此，如果 Pepsi 能够吸引到所有的年轻人选择 Pepsi，那么还有谁会去喝 Royal Crown Cola 呢？

但是，有太多的 No 2 希望能够取代 No 1，这是不对的，你必须将自己定位成与 No 1 不同的东西，并努力成为 No 1 的替代品。

当 Beck's 啤酒引入美国时，它不是第一个引入美国的啤酒（第一个引入美国的是 Heineken），也不是第一个美国市场上出现的德国啤酒（第一个在美国出现的德国啤酒是 Lowenbrau）。但是 Beck's 的广告语是“或许你已经品尝过在美国不是最受欢迎的德国啤酒，现在请品尝一下在德国最受欢迎的德国啤酒！”

现在，Beck's 是美国销量第二大的欧洲啤酒。（对于啤酒来说，美国宁可不相信自己对德国啤酒的感觉，而宁可相信德国人对德国啤酒的感觉。）

另外，排名第二的产品在市场策略上不能胆小，而应直接针对第一品牌采取策略。否则，你将变得易于攻击，这些攻击将不单单是来自第一品牌，还将来自后面梯阶的诸多品牌。下面以 Burger King 为例说明。

Burger King 曾经非常成功。它将自己的市场策略直接针对 McDonald's，如“Have it your way”对应于 McDonald's 的大批量生产；“Broiling, not frying”对应于 McDonald's 的油炸制作方法等。所有的这些都深深巩固了 Burger King 的第二梯阶的地位。

后来，不知由于什么原因，Burger King 忽视了对立法则。它变得胆小并停止攻击 McDonald's，广告语变成了“The Best food for fast times”、“We do it the way you do it”等等。它甚至开展了一个市场计划，来试图吸引小孩子，而这恰恰是 McDonald's 的主要客户群体。

Burger King 逐渐丧失了第二的位置，并再也没有恢复到曾经的盛况。因为 Burger King 违反了市场上的对立法则。

If you are shooting for second place, your strategy is determined by the leader.

市场中的细分法则（Law of Division）

Abstract from “The 22 Immutable Laws of Marketing”, By Al Ries and Jack Trout

正象培养基中的变形虫能够分裂一样，整个市场领域可以被看做一个不断扩张的不同类型的市场组成的海洋。

刚刚开始时，一个市场只有一个类型，比如计算机等。但是随着时间的推移，这个单一类型的市场就会分为几个部分。以计算机为例，包括 MainFrames、MiniComputers、WorkStations、Personal Computers、Laptops、Notebooks 和 Pen Computer 等。

与计算机一样，汽车刚开始也是单一的类别，Chevrolet、Ford 和 Plymouth 主宰着这个市场。随着市场的不断细分，现在市场上的汽车可以分为豪华车、运动车、四轮越野车、微型车等。

在电视领域，开始时，ABC、CBS 和 NBC 占据了大约 90% 的市场，覆盖了 90% 的观众。后来，逐渐出现了网络电视、有线电视、收费电视、公共电视、交互电视等。

细分后的每一个市场类型都是相对独立的、不同的。每一个市场类型都有它存在的理由，也有自己的市场领袖，常常这个领袖与初始时的市场领袖不同。IBM 是 Main Frame 的 Leader，Sun 是 Work Station 的 Leader，DEC 是 Minis 的 Leader。

但是很多公司却错误地认为市场的长远趋势是合并，而不是细分。这是错误的。从长远看，市场只有细分，没有合并。

看一看金融服务市场。如果市场的长远趋势是合并的话，在将来，我们将不会再看到银行、保险、证券、经纪人或者抵押商店。我们将看到的是金融服务公司，该公司将满足人们的一切金融服务需求。这是不会发生的。

为了保证自己在新出现的类型的市场上占据主导地位，你应该为该类型的市场新创一个品牌，就象 GE 一样，它拥有 Chevrolet、Pontiac、Oldsmobile、Buick、Cadillac、Geo、Saturn 等多个品牌。

否则，你就会导致错误。以 Volkswagen 为例。Volkswagen 公司成功地将小型车引入美国市场。它的 Beetle 非常成功并赢得了大约 67% 的市场。Volkswagen 如此成功，它希望进入大型车市场，销售象 GE 产品一样的更大、更快、更运动型的汽车。因此，它将在德国制造的各种车型引入了美国，但是均冠以相同的品牌：Volkswagen。

它的广告中称：Different Volks for different folks。以 Volks 来涵盖五种不同的车型，包括 Beetle、412 Sedan、Dasher、Thing 和一个 Station Wagon。无须多说，保持销售劲头的只有 Beetle。

接着，Volkswagen 停止销售 Beetle 以促进更大、更快、更贵的车型，如 Vanagon、Sirocco、Jetta、Golf GL、Cabriolet 等。它甚至在 Pennsylvania 建立了一个工厂来生产这些新的汽车。

不幸的是，小型车市场不断细分。因为人们无法从 Volkswagen 买到一辆经济的、耐用的汽车，所有他们就转向了 Toyota、Honda 和 Nissan。

现在，Volkswagen 67% 的市场份额已经下降到了不到 4%。Volkswagen 的一个竞争对手，Honda 决定角逐高端市场。Honda 并没有在豪华车使用 Honda 品牌，而是引入 Acura。Honda 甚至花费巨资来建立 Acura 品牌以避免与 Honda 混淆。

Acura 成为了在美国销售的第一个日本豪华车，现在 Acura 的销量比 Volkswagen 还要好。Honda 已经拥有了两个领导者的品牌。

时间也是很重要的。你也不能太早地去创建一个品牌。倒退几十年，Nash Rambler 是美国第一个小型车。但是美国汽车市场并没有发展起来。

能够早一些进入市场并建立自己的品牌是很好的事情。但是只有你已经准备了时间和钱来等待该市场的发展，你才能够真正进入人们的头脑，并有机会获得领袖地位。

Over time, a category will divide and become two or more categories.

市场中的远景法则 (Law of Perspective)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

按照你的观点，酒精是一种刺激物，还一种镇静剂呢？

如果你在周末晚上去一些酒吧或者舞厅，你会发现酒精是一种刺激物。刺耳的音乐、酒后疯狂的跳动和躁动的人群就是最好的证明。但是在凌晨 4:00，当你发现一些人因为醉倒在街头时，你会觉得酒精实际上是一种镇静剂。

从化学上讲，酒精是一种很强的镇静剂。但在短时间内，通过释放人们的心理压抑，酒精看起来就象一种刺激物了。

许多市场趋势也表现出同样的现象。长远的影响往往与短期的效应不相一致。

短时期内，过量饮食能够满足自己的胃口，但是长时间之后会导致肥胖和其他病症。

通货膨胀短时期内会刺激消费，但长时期之后，会导致经济衰退。

类似的情形还很多，如过量消费、服药、行房事等，长远的效应往往会转到短期效果的对立面。

你认为降价销售会促进销售额的增加吗？显然，在短期内，降价销售能够提高商业销售量。但越来越多的事实证明：降价销售从长远看会降低公司的商品销量和市场占有率，因为它告诉人们只有降价销售时达成的交易才是合适的交易。降价销售的商店会告诉消费者正常的价格都太高，降价后的价格才是合适的价格。因此，当降价销售停止时，人们就会避而远之。

没有任何证据能够证明降价销售，包括优惠券、折扣等，从长远上会提高销量。许多商店或者公司发现它们不得不经常降价销售来维持正常的销售水平。因为它们发现，一旦降价停止，销售额就会大幅跳水，甚至无法保持在均衡的水平。

降价销售实质上是教育消费者只有当他们能够获得一个更低、更合理的价位时，才可以成交。那么如果一个公司从未采取降价或者相类似的措施，又会怎样呢？

在零售领域，市场的赢家是那些提供“everyday low prices”的商店，如 Wal-Mart 等。

在淋浴取暖方面，大家都可以看到市场上，奥普浴霸的销售始终领先，但是它们采取的是统一价位，对于消费者而言，无论你是在大型超市、还是在街头小店，还是在商场，你看到的价位始终是统一的，并且从未有任何降价销售、优惠促销等活动。它们靠的是高质量和优质服务赢得了市场。而我最终还是会选择购买奥普浴霸。

在服装方面，也很明显。当商场中大多数品牌都在忙于打折、优惠销售以提高销量时，宝姿等国际著名品牌却从不参加活动，甚至没有任何优惠措施（宝姿会定期举办服装的折价销售活动，但这个时期一般很长，用于处理款式过时等服装）。但是，宝姿的客户群却始终忠实地购买他们希望购买的宝姿服装，而不会因为没有任何折扣而流失。

市场的远景法则看起来可能很简单，但是永远记住：市场不是业余者的游戏。当你因为短期效应而兴奋时，请注意，你的做法所引致的长期效应的阴影正逐渐扩散。

“苦心中，常得悦心之趣；得意时，便生失意之悲。”

Marketing effects take place over an extended period of time.

市场中的扩展法则 (Law of Line Extension)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

如果违反任何一个市场法则都必然导致公司的倒闭的话，那么现在所存在的公司也寥寥无几了。

在所有的市场法则中，最容易违反的是扩展法则。因为扩展法则的作用是不易察觉的，连续而不会被注意的。就象一个书橱或者衣箱，你在不知不觉中就会将它塞满一样。

一个公司在一段时间内可以专注于某一件产品，收益甚丰。可能将来，这个公司就因为产品线扩展而不断丧失市场，无法赢利。

因此，当一个公司试图向所有顾客提供所有可能的商品时，就会陷入困境。就象一个经理所说的，我宁可在某些方面强大，不愿在很多方面都弱小。

从狭义的角度讲，扩展意味着将一个成功的商品的品牌放在一件新的产品上。比如，A-1 Steak Sauce 和 A-1 Poultry Sauce。

听起来可能很有道理。我们已经拥有了一件非常成功的产品 A-1 Steak Sauce，并占据了大部分的市场份额。但人们的口味可能从 Beef 转向 Chicken，所以我们需要引入一种新的产品来适应人们口味的变化。这就有了 Poultry Sauce，当然最好的就是叫 A-1 Poultry Sauce。因为这就告诉人们这种 Sauce 是来自于市场上的第一品牌 A-1。

但是，市场是感知的战争，而不是产品的战争。在人们的头脑中，A-1 已经不再是一个品牌，而是 Steak Sauce 的替代词汇。因此当一个厨师说：你能够递给我一个 A-1 吗？没有人会回答：A-1 什么？

事实证明，A-1 Poultry Sauce 对于该公司而言是一场灾难性的失败。

从长远来看，扩展对于公司的发展而言不会有什么益处的。如大家所知，创建出新的口味是争取市场份额的常用方法。更多口味，更多市场份额。听起来合理，实际上没有作用。

回到 1978 年，7-UP 仅仅是简单的柠檬酸 uncola，它占有市场 5.7% 的份额。接着，这个公司引入了 7-UP Gold、Cherry 7-UP 等等，但是现在 7-UP 的市场份额已经下降到了 2.5%。

几乎不变的是，在某一类型市场上的领袖往往是不做扩展的公司。以 Baby Food 为例，Gerber 拥有 72% 的市场，超出了 Beech-Nut 和 Heinz，后两者是属于扩张型的公司。

尽管扩展对公司的长远发展无益，但是扩展的例子随处可见：

Ivory soap 和 Ivory shampoo?

Big Lighters 和 Big pantyhose?

Coors beer 和 Coors water?

Heinz ketchup 和 Heinz baby food?

Adidas Running shoes 和 Adidas cologne?

Levi's Blue jeans 和 Levi's shoes?

为什么尽管大多数管理者认识到了扩展法则，但是还会执意进行扩展呢？一个主要的原因就是扩展对长期发展无益，但是其短期效果却是相反的。

多即是少。越多产品，就意味着越多的市场。但是，产品线越长，赚取的钱就越少。

少即是多。当一个公司希望将来长久地发展，就需要集中于少数产品之上，以便赢得在人们头脑中的地位。

对于许多公司而言，建立一个新的品牌不仅需要财力的支持，还需要一个很好的创意或者概念。对于一个品牌来说，其成功需要是在一个新的市场类型中居于首位，或者成为某一类型市场中的领袖的替代产品。那些希望等到市场发展才进入的公司，等到他们进入时，就发展该类型市场中的第一和第二都已经树立了地位。因此，这些公司就自然而然地需要进行扩展，使用已有品牌来刺激该类型市场中自己公司产品的进入及发展。

这就是扩展法则。

There is an irresistible pressure to extend the equity of the brand.

市场中的舍弃法则 (Law of Sacrifice)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

舍弃法则是与扩展法则对应的。如果你希望获得成功，你就必须舍弃一些东西，来保证自己的精力能够集中在能够成为 Leader 的产品上面。

作为一个企业，有三种可以舍弃的东西：产品线、目标市场和不断的变化。

先谈谈产品线。对于一个公司而言，拥有全部的产品线是非常奢侈的。如果你希望成功，你必须减少你的产品线，而不是扩展它。没有任何事实能够证明：你可以卖的产品越多，你就卖的越多。这是非常错误的。

以 Emery Air Freight 为例。Emery 是经营航空货运业务的公司。无论你希望通过航空运输任何类型的货物，Emery 都可以做到，包括大货物，小货物，延迟交付、隔夜交付等。

从市场的观点来看，Federal Express 是做什么业务的呢？它是专做小货物的隔夜航空货运业务的。现在，Federal Express 要比 Emery Air Freight 大的多。

Federal Express 的舍弃所带来的强大的生命力和发展潜力是它能够将 OverNight 这个词汇深深根植于人们的头脑中。当你需要必须将一件货物隔夜送达时，你就会首先想到 Federal Express。

那么接下来，Federal Express 是怎么做的呢？这个公司做了与 Emery Air Freight 同样的事情。扩展产品线。它放弃了 OverNight，以 880 million 美金从 Tiger International 手中购买了 Flying Tiger cargo 来扩展产品线。现在，Federal Express 是一个世界范围内的航空货物运输公司，但是却没有一个世界范围的对应的位置。在仅仅 21 个月内，Federal Express 损失了超过 10 亿美金的价值。

市场是头脑的竞争，是感知的竞争，而不是产品或者服务的竞争。在人们的头脑中，Federal Express 是一个 OverNight 的公司，而不是一个世界范围内的从事任何航空运输业务的公司。开始时，Federal Express 拥有了 OverNight 这个词汇，但是当它转向国际业务时，Federal Express 就面临了一个市场困境。它能使用一个国内的品牌来标识从事国际业务的新的形象吗？或者它应该创建一个新的名称？另外，它也面临着与 DHL 的竞争，DHL 是第一个进入国际航空运输业务的公司。

对于 Federal Express 而言，放弃 OverNight 市场已经非常糟糕了，更为糟糕的是它不能采用一个新的名称来代替从事 OverNight 的 Federal Express。

再举一个例子。Eveready 在电池领域长期保持着领袖地位。但是新的技术出现了。第一个技术是 Heavy-duty 电池。如果你在电池领域已经保持了 No 1 地位，你将如何命名你的新产品呢？最可能的想法就是 Eveready Heavy-Duty 电池，这正是 Eveready 所做的。接着而来的技术是 Alkaline 电池，同样的，Eveready 叫它是 Eveready Alkaline 电池。看起来很有道理。

后来，P. R. Mallory 引进了一个 Alkaline 电池的产品线，并且只生产 Alkaline 电池。不同的是，P. R. Mallory 给它了一个新的名字：Duracell。

Duracell 舍弃其他产品，单攻 Alkaline 电池市场的做法是能够将 Long-Lasting 电池这个词汇根植于人们的头脑中，从而赢得了该市场上的领袖地位。结果是 Duracell 已经发展到 Eveready 的两倍大了。

Eveready 不得不改变它的产品名称，创建了一个新的品牌 “the Energizer”，与 Duracell 抗衡，但是太晚了。Duracell 已经成为电池市场的 Leader。

要么是 Generalist, 要么是 Specialist。但是，事实证明 Generalist 处于弱势。看看 Kraft。几乎每个人都知道 Kraft 是一个强大的品牌。在 Jellies & Jams 果酱市场，Kraft 有 9% 的市场份额，但是 Smucker 有 35%；在 Mayonnaise 蛋黄酱市场，Kraft 有 18%，但是 Hellmann 有 42%。Kraft 确实拥有一些在市场上占据领袖地位的产品，如 Cream Cheese，但是 Cream Cheese 不是 Kraft，而是 Philadelphia（是 Kraft 的一个品牌），Philadelphia 拥有 70% 的市场。

第二个可以舍弃的是目标市场。以 Cola 市场为例，CocaCola 是领袖。那么 Pepsi-Cola 是如何与之抗争的呢？Pepsi-Cola 舍弃了除了年轻人的其他所有市场，并将自己的市场定位于年轻人的 Cola。现在，Pepsi-Cola 在美国 Cola 市场，其销售只落后于 CocaCola 10%。

广告的目标不是市场的全部，市场策略的诉求对象也不是实际购买你的产品的那些人。即使 Pepsi-Cola 将自己的市场策略定位于年轻人市场，实际情况是，往往有很多中老年人也喝 Pepsi-Cola，因为他们认为自己也是年轻人。

第三个可以舍弃的是不断的变化。作为一个领袖品牌，你不能对任何市场的变化而做出变化。最好的保持不变地位的方法就是第一个做出改变不是自己。这个方面就不多讲了。

事实证明，幸运和机会只会落在那些能够舍弃的人。

You have to give up something in order to get something.

市场中的特征法则 (Law of Attributes)

Abstract from “The 22 Immutable Laws of Marketing”, By Al Ries and Jack Trout

在排它法则中，已经讲过你不能使用你的竞争对手所拥有的词汇来与竞争对手竞争。你必须找到属于你自己的词汇，换句话说，你必须找出与竞争对手不同的特征。

CocaCola 是第一个 Cola 饮料，并且是成年人的饮料首选。Pepsi-Cola 则因为将其自己定位于年轻一代的选择而获得成功。又有 Crest 拥有了 Cavities 这个词，其他的牙膏生产厂商则避免使用 Cavities，而转向诸如 Taste、Whitening、Breath Protection 等词汇。

市场是感知的竞争。如果你希望成功，你必须使用你自己的产品特征及独特的创意以付诸努力。有些人说，不是所有的特征都是同等重要的。是的，对于产品而言，有些特征比其他特征来说比较重要，人们在作出购买决定时，会更为看重这些特征。因此，你应尽可能地去拥有最能够表达自己产品的最重要的特征的词汇。

Cavity Protection 是牙膏产品最为重要的特征。但是已经有 Crest 拥有了它。市场中的排它法则已经说明，如果你的竞争对手已经拥有了一个特征，你就必须放弃它，否则胜算很小。你必须转向其他的特征词汇，如 Taste、Whitening 等。你要做的就是尽量强调你的产品特征，进而提高你的市场份额。

多年来，IBM 雄霸大型机市场，它所强调的是大而强（Big and Powerful）。那些后来希望凭借这些概念进入 MainFrame 领域的公司几乎没有成功的，比如 RCA、GE、UNIVAC、BURROUGHS、HONEYWELL、NCR、Control Data 等。但是从 Boston 起家的一个公司却能够凭借 Small 和 MiniComputer 开创一个新的市场，那就是 DEC。那些大型机公司可能会嘲笑 DEC 说，美国的公司只会购买大型机，所谓 MiniComputer 不会有什么市场。但是事实证明，现在 Small 已经遍及美国及世界各地，但是大型机却正面临着困境。

有一个公司，当其竞争对手提出新的产品特征与其竞争时，不是嘲笑而是直面竞争的是 Gillette，世界上第一大剃刀生产商。Gillette 几乎主宰了世界的剃刀市场。当一家从 France 起家的小公司提出了一个对立的特征，生产了一种“可随意使用的”剃刀时，Gillette 没有忽视它，而是生产了它自己的可随意使用的剃刀，起名叫 Good News。通过大规模的市场宣传，Gillette 赢得了这场竞争的胜利。

现在，Gillette 的可随意使用的剃刀主宰了这个类型的市场。

For every attribute, there is an opposite, effective attribute.

市场中的坦白法则（Law of Candor）

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

很少有人认为，承认自己的缺点或者不足是对自己未来市场有利的行为。所以当公司采取首先承认自己的某个方面的不足，然后将它转换为关联的优点的做法时，很多人会感到比较惊讶。但是这样的做法往往会得到很好的效果。

“Avis 只是第二大 Rent-A-Cars 的提供商”；

“象一个命名为 Smucker's 的公司，它必须是好的”；

“1970 的 VW 还会比较丑陋”；

“JOY，世界上最为名贵的香水”；

无论是初始感觉，还是最终感受，坦白是最容易使人消除戒心的。非常肯定的、绝对的话语反而会使人反感，进而产生拒绝的心理。

象上面的广告语中所述：

“1970 的 VW 还会比较丑陋”会使人想到，丑陋的车必然耐用、皮实，不易坏；

“JOY，世界上最为名贵的香水”会使人想到，既然是最贵的，必然是最好的；

“象一个命名为 Smucker's 的公司，它必须是好的”。许多公司，首先都不会使用自己的名称来命名，但是 Smucker's 这样做了。这有是 Smucker's 成为 Jam 和 Jellies 市场领袖的一个原因。

既然“Avis 只是第二大 Rent-A-Cars 的提供商”，那么他们必然会更加努力，提供更好的服务，提供更好的产品等，所以选择 Avis 租车应该没有错。

由于你在市场上无法动摇领袖的地位，所以你的市场行为最好地就是利用已经固化在人们头脑中的东西，来推动自己的市场发展，正象 Avis 等做的那样。

当一个公司开始传递一个消息，说明自己的不足时，人们往往会乐于接受，并进而表达出自己的看法。想象一个人带着一个问题，希望你能够给出解答，你会很乐意地给予帮助。

现在，既然人们的头脑已经接受了你，下一步就是要将自己先前发布的信息转化为正面的信息，并让人们接受。Scope 曾经使用一种味道好的洗口药进入 Listerine 领导的牙膏市场。Listerine 怎么做的呢？它当然不能告诉人们 Listerine 的洗口药味道没有那么差，这样的话市场会变的很糟。相反地，Listerine 使用了坦白法则，广告中说“The taste you hate twice a day”。

不但 Listerine 承认了自己洗口药的味道差，它还承认了人们实际上非常讨厌这个味道。但是这恰恰树立了 Listerine 的洗口药的杀菌概念。人们的头脑中则认为，象 Listerine 那样差的洗口药必然能够杀死更多的细菌，结果 Listerine 终于赢得了更大的市场。

但是，一定要注意：坦白法则必须谨慎使用，也需要很高的技巧。首先，你承认的不足必须是人们普遍认识的不足；其次，你必须能够迅速地将不足转化为人们头脑中关联的优点。坦白自己的不足的目的是在人们的头脑中树立一个优越的概念，进而推动自己的市场发展。

这个法则只是证明了一句古话：诚实是最好的策略。

When you admit a negative, the prospect will give you a positive.

市场中的单一法则 (Law of Singularity)

Abstract from “The 22 Immutable Laws of Marketing”, By Al Ries and Jack Trout

很多人认为，成功是许多微笑的努力所带来的结果的集合。事实上，无论你是否努力，表现在市场上的结果没有本质的差别。历史证明：真正在市场上卓有成效的是单一的、致命的一击。更进一步说，在任何给定的情况下，只有一个方向上的市场努力能够得到真正的回报。

那些成功的公司经理们认为，致命的一击恰恰是竞争对手最不会预见的行为。能够找到一个这样的机会就已经很难了，不断找到这种机会几乎是不可能的。

战略学家和作家 B. H. Liddel Hart 将这种致命的一击称为最不可能预见到的战线或战场。著名的诺曼底登陆所选择的地点就是一个不满了岩石的地方，这恰恰是德军认为最不可能登陆的地方。

Hannibal 越过 Alps 山，一个其他人认为不可能越过的地方。Hitler 绕过 Maginot 防线，将其装甲车部队通过了 Ardennes，这也是法国指挥官认为坦克不可能通过的地方。事实上，Hitler 这样做了两次，一次是同 France 战争，一次是 Bulge 战争。

同样的，在市场上，经常遇见的情况是竞争对手往往只有一个地方是最薄弱的。这个地方就是你需要集中最优势的力量使竞争对手落败之处。

看看 General Motors，一段时间内，GM 面临着来自日本的低端轿车的竞争，象 Toyota、Datsun、Honda 等，也面临着来自欧洲的高端轿车的竞争，如 Mercedes、BMW 等。

随着日本轿车和欧洲轿车的进攻，GM 有很大的压力。为了能够节省资源并保持利润，GM 作出了非常致命的决定，决定使用同一个车模生产不同品牌的轿车。几乎是在突然之间，人们无法辨别出哪一个是 Pontiac 或 Chevrolet，哪一个是 Buick 或 Oldsmobile，因为它们看起来都差不多。

这种统一的做法削弱了 GM 的中端市场，使得象 Ford 公司能够又引入了 Taurus 和 Sable 轿车，日本又引入了 Acura、Lexus 和 Infiniti。GM 在高、中、低端市场上受到了不同程度的削弱。

因此，一定记住：你的竞争对手只有一个最薄弱的地方，你市场的最大努力就是集中优势力量对准其处，发出致命一击。这正是市场上最有效的策略和方法。

In each situation, only one move will produce substantial results.

市场中的不可预见法则 (Law of Unpredictability)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

在市场计划中，经常错误的是关于将来情形的预见。但是基于已经发生的事情来制定计划往往会发生偏差和错误。

即使使用几百台电脑和大量的气象专家，没有人能够准确预测三天以后的天气情况，所以你又怎么能够预见提前三年的市场呢？

IBM 曾经制定了一个 OfficeVision 的计划，计划将所有的 PC 连接到 IBM 的 MainFrame 上。但是这个计划失败了，因为有了 Sun Microsystems、Microsoft 和许多其他公司的成长和不断发展。所以可以说 OfficeVision 预见了很多事情，但是唯一没有预见的就是来自于 Sun、Microsoft 等公司的竞争。

那么你应该怎么做？你怎样来应用和处理不可预见法则呢？虽然你不能准确地预见将来，但是你可以借助于发展趋势。借助发展趋势的一个例子就是美国不断增长的健康需求。这个趋势带来的是许多新产品的产生和市场扩展，尤其是健康食品等。

对于如何利用发展趋势而言，一个很大的危险就是妄加推断。许多公司曾经断言过某一个趋势能够持续多长时间。

与妄加推断同样危险的是，很多公司假定未来会重复已经发生的事情。当一个人说，什么事情都不会发生时，他实际上就是说有些事情会发生。请记住 Peter 的话：没有预见的事情往往会发生。

尽管利用趋势能够帮助企业更好地预见到未来可能发生的事情，从大多数情况来看，市场的研究常常带来一些问题。市场研究能够很好地分析过去的事情。但是新的思想和概念几乎是不可能通过分析得到。人们往往在面对一个实际的决定时，才知道他们下一步要做什么。

一个典型的例子是在 Xerox 引入 Plain-Paper 复印机之前，对市场所做的研究。研究表明：没有人会花费 5 美分做一个 Xerox 拷贝，如果他们只需要花费 1.5 美分做一个 Thermofax 拷贝。

但是 Xerox 并没有采纳这个市场调查结果，而是快速引进了 Xerox 复印机，结果大家都知道了。

一种对付未来不可预见事情的方法是在企业中保持很大的灵活性。如果变化来临时，你就可以快速地调整企业业务流程或者组织架构来适应新的变化，从而在长远的发展中保持竞争优势。

没有人能够准确地预见到未来，市场计划也不能。

Unless you write your competitors' plans, you can't predict the future.

市场中的成功法则 (Law of Success)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

自负是成功的市场的最大的敌人。

客观才是市场所需要的东西。

当人们成功后，他们就会趋向于变得不够客观，从而更加自负。他们经常使用他们的想法来代替市场上所需要的产品。

成功往往是导致产品线扩展的直接原因。当一个产品品牌成功后，公司常常会认为品牌是该产品能够成功的关键原因。所以他们将会扩展产品生产线，并在所有的产品上贴上已经成功的产品品牌。事实上，恰恰相反，并不是产品品牌使得产品获得成功，品牌的成功源于你的正确的、适当的市场策略。换句话说，你所采取的市场行为符合了市场的基本法则。因为你首先进入了这个市场，你能够集中于一件产品，你能够抓住产品的本质属性，并使之根植于人们的头脑中。

你越认同并依靠你公司的品牌或者产品的品牌，你就越容易陷入扩展法则的陷阱。

有时候，自负是有意的一件事情。它能够成功有效推动市场的动力。但是，如果将自负放在市场行为中就会有害。明智的市场人员能够象未来学家一样的思考。他们将自己与客户联系在一起，而不是将自己主观的看法强加在市场环境上。

一般地，公司越大，管理层就越容易远离市场一线，这可能是限制公司成长的非常重要的因素之一。较小的公司比大公司更靠近市场一线，这也是为什么小公司能够快速发展的原因，更是因为它们没有运用到市场中的成功法则的“机会”。

Success often leads to arrogance, and arrogance to failure.

市场中的失败法则 (Law of Failure)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

世界上有太多的公司试图修复某些事情，却不会丢弃某些事情。经常说的话通常是“让我们找出问题，挽救时局”。

承认一个错误但不处理它对人的职业发展是不利的。一个较好的策略是尽早发现错误，然后尽可能减少损失。失败并不可怕，可怕的是不断地重复某一个或者一些错误。

一般地，日本人比较能够较早地承认错误，然后做出必要的变动。主要原因是他们的团队决策方式。团队的意见往往能够减少个人的自负所带来的负面影响。这种不自负而较为客观的做法使得日本能够在很多市场上获得成功。并不是他们从来不犯错误，而是当他们有错误时，就会迅速地做出修正，然后继续向前推动市场的发展。

再来看 Wal-Mart 的例子。Wal-Mart 有另外一种方式来面对错误的发生，叫作 Sam Walton 的“Ready、Fire and Aim”方法。人们不会因为犯一个错误而受到处罚，正象 Wal-Mart 的首席执行官在商业周刊中所说的，“如果你能够学习并掌握一些东西，你就会因此而获得回报。我们应该处罚的是那些重复犯同样错误的人。”

如果一个公司希望始终以理想的方式发展，它就必须拥有团队组织、睿智的人才和敢于牺牲的领导者。马上就能够使人想起 Patton 和他的军队的事情。在历史上，没有哪一支部队能够做到战场如此辽阔，俘虏如此多人，并且时间如此之短。不幸的是 Patton 被 Eisenhower 开除了。

Failure is to be expected and accepted.

市场中的广告骗局法则 (Law of Hype)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

当事情发展顺利时，一个公司不需要大肆广告。但是当需要大量广告宣传时，经常意味着你正在陷入困境。

年轻而缺乏经验的记者和编辑经常会被他们在其他媒体上看到的报道所影响，而不是依靠自己收集的数据和资料作为依据。一旦大肆宣传和骗局开始时，则经常会持续较长的时间。

回顾历史，发生了很多在广告宣传上非常成功，但是最终带来失败的事情。以电脑市场为例，没有其他计算机比 NeXt 的宣传更大了。会议听众的要求如此强烈，即使会议厅能够容纳几千人，Steve Jobs 也不得不提前印制门票以限制听众的人数。所有的座位都会被坐满。Steve Jobs 在几乎所有的大型媒体和刊物上做了广告，还发表了电视新闻。IBM、Ross Perot、Canon 为此已经投资了 1 亿 3 千万美金。

NeXt 成功了吗？当然没有。

大肆宣传的目的并不是预示着某一产品将获得成功。大肆宣传的目的是宣告现存的产品已经过时。

Polyster 目的是为了 Wool 过时，VideoText 目的是使 NewsPaper 过时，Personal Helicopter 希望使道路和高速公路过时，另外还有 Tucker 48、U.S. Football League、Manufactured Home、PicturePhone 等。

在未来的办公室广告宣传中，所有的办公器具都被集成到一个小盒子里。但是现在我们看到的却是，单独的计算机、单独的复印机、单独的传真机、单独的激光打印机等。未来的办公室中描述的集成的办公器具只不过是一个将来都不会实现的幻想。

从长远来看，广告就是广告。真正的革新不会大张旗鼓地宣传，而会悄悄地进行，并最终获得成功。

The situation is often the opposite of the way it appears in the press.

市场中的加速度法则 (Law of Acceleration)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

时尚和趋势是不同的。时尚就象大海中的波涛，而趋势却是潮汐。通常，时尚有许多骗局和泡沫，而趋势却潜移默化，实实在在。大家都看到过波涛，非常壮观，但来也快，去也快；而潮汐却几乎不易察觉，但是时间长了，就能够展现出惊人的力量。

时尚虽然是短期的现象，但可能收益很多，但是时尚不能持久。而且，由于一些公司常常将时尚看做一个趋势，导致后来严重的失败。

因此，当你面对一个迅速扩张和上升的市场，该市场明显地显示出时尚的特征时，建议你最好首先抑制一下。通过抑制时尚的东西，你可能就能够摆脱时尚的做法，将其转化为一个更接近于趋势的市场。

我们可以来看看玩具市场的一个例子。一些玩具生产商希望将它们生产的非常受市场欢迎的玩具品牌印在每一个玩具上面，并力争将其转换为一种时尚。结果这种时尚往往会在一段时间之后就迅速地消失了。

Ninja Turtle 就是一个时尚的例子。当 Ninja Turtle 成为了一个非常畅销的品牌后，玩具生产商没有试图去抑制它，相反地却助长了这种时尚。当这一代人每人都有一个 Ninja Turtle 时，没有人会再多买一个 Ninja Turtle。相反地，Barbie Doll 却是一种趋势。Barbie 出现已经很长时间了，但是一直大受欢迎。Barbie Doll 已经成为了一种趋势，而非一种时尚。

最成功的企业家是那些能够控制和掌握其行为的人。这些人当时尚出现时，能够很好地利用这种时尚，并稳健地将这些时尚转化为趋势，并得以长远地发展。

忘记时尚吧，当它们出现时，抑制一下。如果你希望你的产品始终受到欢迎，那么永远不要使其饱和。只有长时间的趋势才是能够驾御市场的最好方法。

Successful programs are not built on fads, they're built on trends.

市场中的资源法则 (Law of Resources)

Abstract from "The 22 Immutable Laws of Marketing", By Al Ries and Jack Trout

如果你有一个很好的创意，并且认为你已经很好地理解了本书中的 22 个法则，你所需要的就是市场的帮助，那么本法则将为你燥热的大脑泼些冷水。

如果你没有一笔资金得以使你的创意能够付诸实施，那么即便是世界上最好的创意也毫无用处。没有什么比事实更有说服力了。市场是一个在人们头脑中进行竞争的游戏。你需要资金使你的想法驻留在人们的头脑中，尽力成为领袖，更进一步，你还需要资金使你的想法根植在人们的头脑中，并保持你的位置。

一些企业家将广告看做是进入人们头脑的一个解决方案。但是广告是非常昂贵的。为了二战，每分钟要花费 9000 美金；为了 Vietnam 战争，每分钟花费 22000 美金；在 NFL Super Bowl 上的一分钟广告，将花费 150 万美金。

Steve Jobs 和 Steve Wozniak 有一个很伟大的想法。但是是 Mike Markkula 的 91000 美金使得他们的想法变成了现实。（Mike 得到了 Apple Computer 公司的 1/3。）

没有资金的想法是毫无意义的。但是，你需要做的是利用你的想法获得资金，而不是纯粹市场的帮助。市场应该在得到资金之后才开始启动。

你有了想法之后，就需要通过获取资金来实现它。是资金推动了市场的运转，如果你希望成功，那么就需要资金来使你转动市场的车轮。

Without adequate funding, an idea won't get off the ground.