

22条商规

美国CEO最怕竞争对手
读到的商界奇书

THE 22 IMMUTABLE LAWS OF MARKETING
VIOLATE THEM AT YOUR OWN RISK

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

寿雯◎译



机械工业出版社
China Machine Press

22条商规

THE 22 IMMUTABLE LAWS OF MARKETING

VIOLATE THEM AT YOUR OWN RISK

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 著
杰克·特劳特 (Jack Trout)

寿雯◎译



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

22 条商规 / (美) 里斯 (Ries, A.), (美) 特劳特 (Trout, J.) 著 ; 寿雯译 . —北京 : 机械工业出版社, 2013.8

(定位经典丛书)

书名原文 : The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk

ISBN 978-7-111-43474-0

I. 2… II. ①里… ②特… ③寿… III. 市场营销 - 通俗读物 IV. F713.50-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 164006 号

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号 : 图字 : 01-2012-8023

Al Ries, Jack Trout. The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk.

Copyright © 1993 by Al Ries and Jack Trout.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with HarperCollins through Ries & Chuang & Wong Branding Consulting.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperCollins 通过 Ries & Chuang & Wong Branding Consulting 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑 : 王振杰 王金强 版式设计 : 刘永青 插画 : 罗 曼

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14 印张

标准书号 : ISBN 978-7-111-43474-0

定 价 : 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线 : (010) 68995261 88361066

投稿热线 : (010) 88379007

购书热线 : (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱 : hzjg@hzbook.com

本书致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。

——艾·里斯 杰克·特劳特

(一)

孙子云：先胜而后求战。

商场如战场，而这就是战略的角色。事实上，无论承认与否，今天很多商业界的领先者都忽视战略，而重视战术。对于企业而言，这是极其危险的错误。你要在开战之前认真思考和确定战略，才能赢得战役的胜利。

关于这个课题，我们的书会有所帮助。但是首先要做好准备，接受战略思维方式上的颠覆性改变，因为真正有效的战略常常并不合逻辑。

以商战为例。很多企业经理人认为，胜负见于市场，但事实并非如此。胜负在于潜在顾客的心智，这是定位理论中最基本的概念。

你如何赢得心智？在过去的 40 多年里，这一直是我们唯一的课题。最初我们提出了定位的方法，通过一个定位概念将品牌植入心智；之后我们提出了商战，

借助战争法则来思考战略；后来我们发现，除非通过聚焦，对企业和品牌的各个部分进行取舍并集中资源，否则定位往往会沦为一个传播概念。今天我们发现，开创并主导一个品类，令你的品牌成为潜在顾客心智中某一品类的代表，是赢得心智之战的关键。

但是绝大多数公司并没有这么做，以“聚焦”为例，大部分公司都不愿意聚焦，而是想要吸引每个消费者，最终它们选择延伸产品线。每个公司都想要成长，因此逻辑思维就会建议一个品牌扩张到其他品类中，但这并非定位思维。它可能不合逻辑，但我们仍然建议你的品牌保持狭窄的聚焦；如果有其他机会出现，那么推出第二个甚至第三个品牌。

几乎定位理论的每个方面和大多数公司的做法都相反，但事实上很多公司都违背了定位的原则，而恰恰是这些原则才为你在市场上创造机会。模仿竞争对手并不能让你获得胜利。你只有大胆去做不同的事才能取胜。

当然，观念的改变并非一日之功。在美国，定位理论经历了数十年的时间才被企业家广泛接受。最近几年里，我们成立了里斯伙伴中国公司，向中国企业家传播定位理论。我和女儿劳拉几乎每年都应邀到中国做定位理论新成果的演讲，我们还在中国的营销和管理类杂志上开设了长期的专栏，解答企业家们的疑问……这些努力正在发生作用，由此我相信，假以时日，中国企业一定可以创建出真正意义的全球主导品牌。

艾·里斯

(二)

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

我的中国合伙人告诉我，他们将重新修订出版《22 条商规》，我认为这是一件非常有意义的事情。

1993 年当这本书首次出版的时候，我和杰克在扉页上特别注明了本书的宗旨：“致力于消除市场营销过程中的神秘和误区。”

20 年过去了，商业界已经发生了翻天覆地的变化：互联网时代的到来动摇了传统媒体昔日的地位；全球化的竞争驱动企业把它们的战略重点从本地或全国转向全球；数据库进入了营销领域，为企业了解潜在顾客的需求和偏好等详尽的信息提供了更为精准的方法。

既然如此，为什么还要去读一本老书呢？

有且只有一个原因，那就是市场营销中的神秘和误区今天仍然普遍存在，对年轻的中国企业而言，这种现象更为明显，而这本书里所提到的营销定律并不随时代和环境的变迁而改变。战术或许一直在变，但是好的战略从未改变，在 20 世纪 70 年代、80 年代和

90年代都奏效的战略在21世纪的今天也同样奏效。正如中国古代哲学家老子所言，“道独立不改，周行而不殆”。

年纪越大，我越体会到东方古老哲学的绝妙。相形之下，当今商业杂志上充斥的各种管理术语的作用显得何其微小。

老子说，“反者道之动也”。但在商业界很少有人会这样看问题，他们觉得起作用的战略逻辑是“比竞争对手做得更好”。毕竟对手们都不是傻子，他们肯定知道自己在做什么，“即便对手们做错了，我们也是错了并赢着的一方——因为我们错得更完美”。

中国品牌海尔在美国市场上的得失就是一个很好的例子。海尔的成功战略跟老子提出的思维有不谋而合之处，而它的失败又跟忽略老子有关。

海尔起初在美国市场上做得非常成功，它聚焦于大学宿舍使用的迷你冰箱，这是一个被惠而浦、伊莱克斯等聚焦高端电器的企业所忽略的市场。事实上，它们的冰箱越来越大，豪华程度也日新月异。海尔反其道而行之，成为美国迷你冰箱的大赢家，这就是海尔的成功故事。但很快海尔就遭遇了滑铁卢：它在南加州卡姆登（Camden）兴建了一个工厂，生产成本约为2 000美元的大型高价冰箱。这款冰箱卖得很差，直接导致这个工厂一直亏钱。

海尔本不应该跟惠而浦这些美国市场上的强大品牌做正面对抗，它要做的是在最初成功的战略上继续聚焦：迷你冰箱。海尔的首席执行官张瑞敏先生显然不这么想。他最喜欢挂在嘴边的一句话是：先难后易是制胜之道。在我看来，这是一条通往失败的道路。一开始人们希望找到一个较为容易的切入点进入市场，比如迷你冰箱，继而希望尽可能利用第一步的成功。很多人都认为营销的本质在于“比对手做得更好”，事实上这种方式很难成功。成功的秘诀在于反其道而行之，到竞争对手的对

立面去开拓新的市场，这正是本书所提到的定律之一——对立定律。

15年过去了，本书中提到的一些企业或许已经不存在了，这并不重要。分享案例并非阅读本书的目的，真正的目的是借此领悟“永恒不变的商业定律”。

同时，时间证明一切，你可以看到，在过去的15年里，那些在20世纪90年代使用了好战略的企业至今仍在不断前进。而那些执行了糟糕战略的企业，至今也没有好转，例如，我们在书中一再提到的美国三大汽车公司：通用、福特、克莱斯勒，它们旗下拥有雪佛兰、凯迪拉克、福特、克莱斯勒、吉普这些响当当的品牌，但是由于长期的产品线扩张、品牌延伸、追求短期利益，这三大汽车公司如今走在破产的边缘。

事实也证明，在商业领域以外的竞争领域，这些定律仍然产生作用，2008年11月4日，巴拉克·奥巴马当选为美国历史上第一任黑人总统。世界上任何一家公司都可以从奥巴马的选举当中学到一些东西，因为他看起来充满劣势，并非一个天生的“优质产品”：之前一直默默无闻，比任何对手都年轻，是个黑人，而且有一个大多数美国人都觉得“怪”的名字。但是他遵循了基本的营销法则。

奥巴马的策略是什么呢？就一个词“变革”，每一次演说，每一次新闻发布会，每一次和支持者的会面，奥巴马都在讲台上侃侃而谈，而讲台上必然有这样一块最醒目的标识：我们得以信赖的变革。每一次演说，奥巴马的助手们都会向观众分发宣传单，上面有同样的信息：我们得以信赖的变革（聚焦定律）。

希拉里占有什么词呢？她先尝试了“经验”，后来改为“为变革倒数计时”，显然是一个模仿者，更糟糕的是当批评家批评她抄袭的做法后，她又改成了“美国的出路”（专有定律）。另一个对手麦凯恩则根本没有

提出什么概念。

毫无疑问，中国是世界上最具有发展潜力的国家，遗憾的是，同时我也发现，中国企业正走在一条危险的道路上，热衷于模仿、多元化、品牌延伸、产品线扩张……我认为，不改变这种局面，中国企业不仅无法诞生真正的世界级品牌，而且将逐渐丧失自己的竞争力。

当然，我无法期望在中国的一两场演讲就能改变中国企业的观念，这是一个长期、持续的过程，《22条商规》的重新出版就可以看作最重要的努力之一。老子认为“道”是“玄之又玄，众妙之门”，我也相信，透过《22条商规》，中国的企业家可以更好地把握营销和商业的本质规律，创建真正的世界级品牌。

艾·里斯

定位：第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，我们终于明白，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了现代史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”的方法，使得美国体力工作者的生产力远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的“亚洲四小龙”以及今日的“中国经济奇迹”，很大程度上都受益于这一次生产力革命，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009年12月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国GDP的贡献率一直高达60%。

泰勒的贡献不止于此。根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会上资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。生产力的发展，使得体力工作者收入大幅增加，其工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低后，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，一部分转向了休闲，更多地转向了教育。教育时间的延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口超过体力工作者，成为人口的主力军。这就是我们所说的知识社会。同样地，知识社会的趋势从以美国为代表的发达国家开始，向全世界扩展。目前，体力工作者在美国恐

怕只占 10% 左右了，剩下的都是知识工作者。德鲁克预计，这个社会转型要到 2030 年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

知识社会的来临，催生了第二次生产力革命。彼得·德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》^①），大幅提升了组织的生产力，让社会容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，成为中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，能被中国传统社会吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就高达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修，从体力工作者转化为知识工作者的人数就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至创造了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”（或者说具有特定功能的社会器官）来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克的管理学，让组织这个生

① 这两本书的中文版均已由机械工业出版社出版。

产单位创造出应有的成果。

对管理学的最大成就，我们可以将 20 世纪分为前后两个阶段来进行审视。20 世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。反观“二战”后的 20 世纪下半叶，甚至直到 21 世纪的 2008 年金融危机为止，人类享受了长达 60 多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本，“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能高效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20 世纪上半叶付出的代价，本质上是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20 世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，却因为有了管理，平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20 世纪下半叶很有可能会像上半叶一样，令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，我们现在已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展，社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家已经无足轻重了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被员工所持有。更重要的是，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类专家。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、

多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自主的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着竞争将空前激烈。

正如泰勒的成就催生了一个知识社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间甚至还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业。这又是一次史无前例的社会剧变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”自从有了人类历史以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一样置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

选择的暴力

全球的经济学家们使尽浑身解数，建议政府如何刺激人们消费，而消费者在眼花缭乱的刺激下更显得无所适从。特劳特在《什么是战略》^①开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在 20 世纪 50 年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的型号中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、

^① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

五十铃、起亚、沃尔沃等约 300 种车型中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何在竞争中胜出并赢得顾客，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇 1981 年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其赢利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失，而品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量。尽管迄今为止购并的成功率并不高，带给被购并对象的创伤很深，给当地社区的冲击也很大，但受心智中品牌数量有限的影响，全球性的并购浪潮还将愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一样轻松。

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的那样，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：