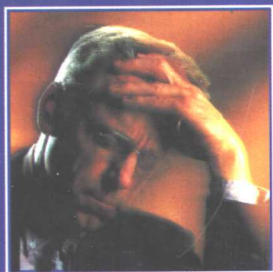


Rand



兰德公司(Rand),是当今最负盛名的智业咨询机构。半个世纪以来,它一直高居全球十大超级智囊团排行榜首。如今,兰德以其在人类智业咨询领域的权威性与问题分析的准确性续写着一个个商业神话,巩固了它在美国乃至世界咨询领域里的霸主地位。

兰德研究院

兰德咨询

机遇预测与商业咨询

作为全能型的智囊团,兰德拥有庞大的专家咨询群。在为美国政府及军界提供咨询服务的同时,兰德还利用它旗下大批世界级的智囊精英,为商界、企业界提供广泛的决策咨询服务,挽救了数以千计濒临危机的公司与企业,并以“商业咨询”的准确性、权威性而享誉全球。

兰德总是站在理性、科学、战略的高度
对整个世界运筹帷幄

内蒙古人民出版社

兰德咨询

霍普仕 编译

内蒙古人民出版社

兰德咨询

霍普仕 编译

※

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

四川省华西医科大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:18 字数:340 千

1998 年 4 月第一版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-204-04133-X/C·34 定价:29.80 元

前 言

兰德咨询公司是全球最著名的智囊团，其与中国的关系可谓源远流长，密不可分。它的前身是欧洲的“德林软件公司”。德林公司的创建人马克·克劳斯有一个中国名字，叫马德林，他的父亲曾经是中国军阀吴佩孚的顾问。马德林本人生在中国，也长在中国。成人后，他回到欧洲，于1948年11月组建了德林软件公司。这家公司既没有实验室，也不出产任何产品，而是搜罗了大批各种类型的专门人才，给人出主意，解决别人无法解决的疑难问题，纯属“思想库”之类的专门组织。由于马德林本人对中国情况十分熟悉，又对中国问题有极大兴趣，所以在公司创建之初，就聘请了17位对中国问题研究极有造诣的专家，从而使公司具备了向一切需要关于中国问题材料的人提供这方面资料和咨询服务的能力。由于这种特殊的关系，兰德智囊团对中国问题曾作过大量预测和接受过大量咨询，其中最著名的有50年代在朝鲜战争爆发前夕对“美国如果出兵韩国，中国的态度将会怎样”所作的预测。兰德公司私下与美国政府秘密接触，欲将此研究成果以500万美元的惊人天价出售，而此研究成果的结论只有一句话。

用500万美元去买一句话，美国政府的要人们认为他们遇上了一群彻头彻尾的疯子。因此，便对此成果一笑置之，当作无

稽之谈。

几年之后,美军在朝鲜战场上的一败再败。惨重的教训迫使美国国会不得不重新审视其决策的失误之所在,不得不重新认识“美国出兵韩国,是否真有必要”的问题。此时虽已时过境迁,但在野党为了在国会上辩论起来言之有理,仍以 280 万美元的价钱买下了兰德公司这项已过时的研究成果。虽然成果的内容只有“中国将出兵朝鲜”一句话,但却附有长达 328 页的附录分析材料,详尽地分析了中国国情。内中有丰富的历史材料和相关数据,并用充足的证据证明中国绝不会坐视北朝鲜的危急而不救。并且断言:一旦中国出兵,美国将以不光彩的角色主动退出战争。

当记者就此事问刚从朝鲜战场上回来的美军总司令麦克阿瑟将军对此项成果的看法时,麦克阿瑟大发感慨:“我们最大的失误是:舍得几百亿美元和数十万美国军人的生命,却吝啬一架战斗机的代价”。

在推动中美实现邦交正常化的过程中,兰德公司也起到了极为重要的作用。兰德公司不仅接受了美国政府对中美建交问题的日常咨询,兰德公司的惠廷和理查德·所罗门还专门负责,组织大量人力物力深入调查,对中美建交过程中的各种技术细节都作了详尽说明,甚至对具体的日程安排也进行了细致入微的分析,最后,兰德公司向美国政府提供了实施中美建交的全套方案,并得到了美国政府的首肯。

此外,兰德公司还对中国的军事、外交、工农业生产等各个方面作出过各种不同的分类预测,其中许多在国际上引起了较强的反响。而我们现在正值身于二十世纪将要结束,二十一世纪即将开始的世纪相交之期,同时中国的发展也正好处于这样

一个极为关键的转折时期,在此时此刻出版《兰德咨询》,想必对我们各阶层的人士都会有所帮助。

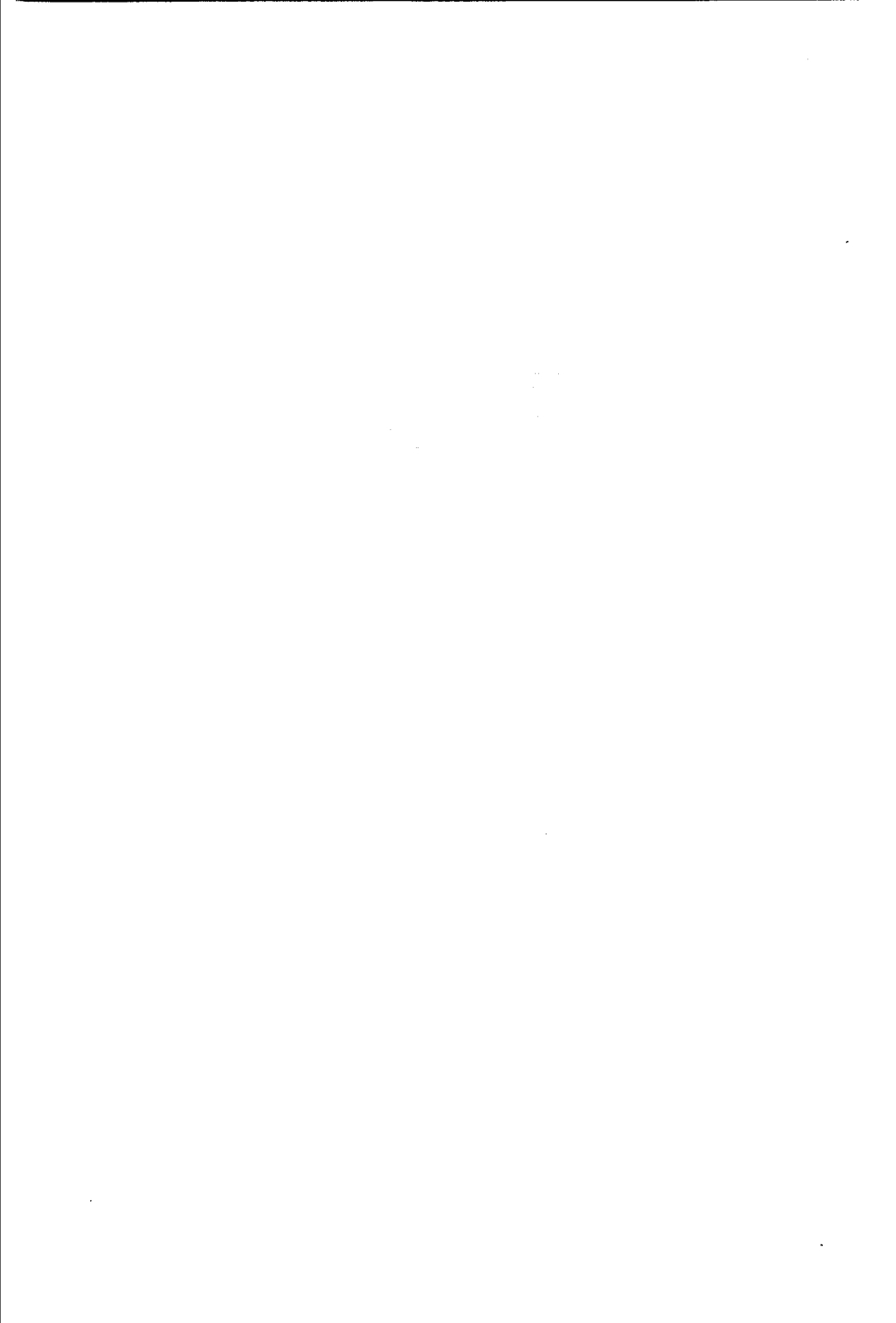
编译者

1997年12月10日 四川联合大学

第一篇

进入心智之路：

三德策划咨询



序 一

会当凌绝顶，一览众山小

“策划”，在当今已是一个使用频率很高的词，小至一家广告公司的业务人员，大至春节晚会的组织者都可称为“策划人”。最近读到一篇报道，著名物理学家杨振宁把“策划”用到一位伟人身上，他称邓小平为“国策的总策划人”。其实，策划一词最多还是用于广告、公共关系等传播事业方面，策划一词在公共关系领域，最早是由爱德华·伯纳斯率先提出这一具有挑战性的概念；紧随着伯纳斯，伦敦的 BMB 广告的创始人斯坦利·波利坦在 60 年代也在广告领域领先使用了这一概念。目前，大部分国家都建立了以策划为主体，以创意为中心的广告管理体系。广告策划成为现代广告活动科学化、规范化的标志之一。

广告策划是广告活动的灵魂和核心。中国古代兵书《三十六计》的第三十九计“大树开花计”指出：“借局布势，力小势大，鸿渐于陆，其羽可用为仪也”；《孙子兵法》则推崇，“上兵者代谋”。“布势”，“谋”就是我们所说的策划。

总体来说，策划就是要以“会当凌绝顶”的气势和高度，达到“一览众山小”的目的。

序 二

桃李不言，下自成蹊

广告策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的现性行为，又是一项系统的工程，它决定着广告的效果，又服务于企业的营销策略。它是现代广告规范化、科学化的标志。

一则优秀的广告策划应遵循以下几条基本原则：

(1) **统一性原则**。广告策划是为企业、事业等单位服务的，而企业、事业单位就好比是一棵树，广告策划则好比是树枝，一棵树要葱郁挺拔，必须根深叶茂。在修枝过程中，就要协调好各个方面，也就是在开展广告策划时，要涉及到企业的各方面。广告活动的各个环节切忌各自为政，互不相关，因而，广告策划活动要从系统原则出发，要求，对系统中各个部分的活动策略作统筹安排，确定最优目标。系统是个有机整体，“整体大于部分之和”，具有其中各要素简单相加起不到的作用，应对系统中各组成要素作全盘考虑，并且要与外部环境协调起来。

(2) **创新性原则**。一则广告，能否引起消费者的兴趣，能否吸引消费者的目光，创新是很重要的。广告应具有新颖性，启发性，吸引力，标新立异才能抓住消费者的眼睛和耳朵，不同凡响是广告策划追求的目标。因而，策划必须有创造性，要有独到的见地，不能完全模仿别人广告中的成功策划，不能简单化，公式化套用他人的广告模式。

新颖的广告必须具有独创性，能抓住消费者的眼睛和耳朵，它的画面、文案以及实际活动都应该是独特的。

广告策划坚持创新原则主要体现在：

一、广告的创新要新，确定的广告主题要能引起共鸣，耐人寻味。二、是广告的语言要有新意，要从生活中提炼警句、名言，使广告既幽默，又富有哲理性，寓含人情味，寓含新意，如雀巢咖啡的“情浓味更浓”。三、广告的表现手法力求新颖，使广告表现具有新的艺术构思，新的格调和新的形式，以有效地传递信息，创造需求。

(3) **操作性原则。**广告策划的最终目标是在现实中运用。因此，设计的内容、计划方案都是可操作的。广告策划不能脱离企业的实际，否则，再好的广告策略对企业而言也只是一种愿望。同时，广告策划应能给广告主带来利益，不论是长期的，还是短期的；宏观的还是微观的，经济的还是社会的。

(4) **针对性原则：**每一次广告策划都有其具体针对的对象，目标消费者要准，定位要准，而不能面面俱到。在详细的市场调研的结论上，为某一具体客户提出战略战术。常常有一些广告策划人。一人关在房间里苦思冥想，然后洋洋洒洒几千字的广告策划书便完成了，这些都是不科学的行为。

(5) **调适性原则。**当今市场风云变幻莫测。常常有一些想不到的情况出现。广告活动面对市场环境，消费者状况，产品状态都在不断地变化，真正的市场是不断变化的，因而广告策划应有一定的弹性，能够在现实中不断地调整。

(6) **心理原则。**了解或洞悉消费者的消费动机和需求倾向，是广告策划中广告制作者成功行动的前提条件。毕竟广告是作用于活生生的人，它得通过影响人的心理与行为的规律，

才能获得预想的成功，否则，铺天盖地的广告也往往是一种无益的浪费。

(7) 真实性原则。广告的生命在于真实，若是虚假的广告，一来会坑害消费者，二来也会使企业的真正利益受到损失，往往是得不偿失。因而民众呼吁要求广告要真实。

第一章

问题：你要何处 咨询：游戏从定位开始

——定位改变了现代广告游戏的全部规则——

——阿尔·里斯

我们处在一个传播过多的社会中。今天美国每人平均广告消费金额每年已达 376.62 美元（世界其余各国与之相比，每人平均仅为 16.87 美元）。如果你一年在广告上花 100 万美元，分摊于 365 天，你平均轰击每一位消费者的广告费还不到半分钱。而每一位消费者已暴露在高达 376.62 美元的其它广告之下。

在我们传播过多的社会中，去谈论有关你的广告冲击力，实在是对你所发出讯息的可能效果有过度夸大之嫌。广告并不是一个长柄大铁锤，它更像一层薄雾，一层非常稀薄的雾，笼罩住你的潜在顾客。

在传播的丛林沼泽中唯一能取得高度效果的希望，是集中火力于狭窄的目标，实施市场区隔。一言以蔽之，就是“定位”。

山咖（SanKa）咖啡的广告说：“我们在美国是销售第三

大的咖啡”。第三大吗？那些像“第一的”，“最好的”以及“最优良的”好的老广告词，发生了什么问题吗？好啦！老广告的好日子已经永远过去了，其所用的文字也遭到同样命运。今天只能是比较好的而非最高无上的。

的确，定位已改变了现今所玩的广告游戏的方法。

进入心智之路

定位是你对未来的潜在顾客心智所下的功夫也就是把产品定位在你未来潜在的顾客心中

——阿尔·里斯

杰克·特劳特

【案例之一】 电脑行业的“白雪公主”——IBM

电脑业常被比作为“白雪公主与七矮人”，在行销的历史上，白雪公主已经确立了无敌的地位。

IBM 在电脑主机业占有 70% 以上的市场，而那些矮小的公司最大的占不到 10%。IBM 并没有发明电脑，电脑是兰德公司 (Sperry - Rand) 所发明。但无论在美国还是世界的电子计算机公司中，它都处于独占鳌头的地位。30 多年间，IBM 的职工从 1.7 万人增加到 39 万人，总收入从 1.15 亿美元增加到 460 亿美元。IBM 为何能取得如此辉煌的业绩，其最主要的一个原因就是 IBM 是第一个在潜在顾客心智中建立电脑位置的公司。

IBM 很早就认识到，要打开计算机市场，除了在技术上下功夫外，还必须针对这个市场的特点，努力消除顾客们心理

上、知识上的障碍。因此，在 IBM 的一则广告上，那上面用黑体字写着：

IBM 就是服务。公司总裁小托马斯说：“我们要为顾客提供世界上最佳的服务”。

IBM 从第一天销售计算机产品起，便采用了与众不同的销售方式，即短期租用和顾客服务。顾客服务的内容包括为他们提供基本的软件，保养维修，业务咨询以及培训程序设计和机器操作人员等，这些并不另外计价。这样做，可以大大减轻顾客的经济和心理负担。采取租用的形式销售机器，顾客不必支付机器的购买费用，而只需支付每月的租金；他也可以在一定时间内试用机器，如果对机器的业务性能，工作质量等不满意，可以不付租金，将机器退回。

IBM 在每一笔计算机生意敲定之后，从不丢弃任何一个顾客。为了争取一个未来的顾客，IBM 还常常改装设备以适合客户的要求，而不是要求客户修改业务以适应 IBM 的机器，兰德公司的约翰·莫茨里说：“IBM 在顾客服务方面下了很大的功夫，这一点别的公司是比不了的。”IBM 以其优良的服务获得销售型公司的声望；优良的服务也成了 IBM 的别称。

IBM 在顾客服务上的远见卓识，使它在计算机市场取得了重大的突破。兰德公司的一个职员说：“IBM 独特的销售方法和它的成功之间的关系如同鸡和蛋的关系。成功的两个关键因素是能够卖出机器和为这个机器服务；而 IBM 是先想法为一台机器服务，然后再卖出它。这种方法使 IBM 获得了比其它公司多不知多少倍的顾客和顾客的极大忠诚。”

无论是一大步，还是一小步，都带动了世界的脚步，这就是 IBM 的风格。

[兰德咨询一]

定位是一项内心中用以决定是否让其进入组织系统的门户。其观念是基于传播只能在适当的时候及适当的环境之下，才能得到沟通。一种产品，首先要潜入顾客的心智，IBM的成功，很大程度上是它的广告定位，IBM就是服务，IBM几乎成了服务的代名词。

[兰德咨询二]

它是如何进入顾客心智的，如何获得自己的一片蓝天，很明显的一点，是其良好的服务与其独特的销售方式，实质也是一种广告策划，它考虑当时顾客们普遍对计算机一无所知的情况下，应尽一切力量帮助他们使他们认识并了解计算机，他们的方式，最主要的，是它可让用户避免承担使用计算机的风险。一个想要使用计算机的人，再也不必担心计算机耗资过大和自己缺乏计算机知识了这种形式增加了计算机的使用范围，使计算机对用户更实用了。这是销售计算机的最好方式。这种方式为迅速扩大IBM的计算机市场作出了贡献，并很快为整个计算机界所仿效。

[兰德咨询三]

IBM的成功还有一点，就是它是首先潜入顾客心智的电脑公司。它的先入为主，占据的是一片空白的天真心智：一个还没被别人品牌所擦亮的心智。就像堕入情网的人，他们所计较的是接受性如何，两个人一定要在一种双方都能接受同一构想的情况下才能相交。双方的心扉都在洞开，是双方都还没深爱着另外一个人的情况。

IBM占据的是“首次”。情人们几乎都有“首次”胜过“最好”的观念，这在商业上也一样。

简言之，对电脑业的判断标准，几乎可适用于任何其他产业，任何行业。假如你想在爱情上或商业上取得成功，你必须正确判断最早进入心智的重要价值。

【案例之二】“雀巢”的命运转机

本世纪 40 年代，美国市场上出现了现在已经到处都有但在当时却堪称新潮的瑞士雀巢公司生产的速溶咖啡。它省时方便，口味纯正，而且价格低于自己烹制新鲜咖啡的咖啡豆粉。厂家和广告商对这种产品的上市都满怀信心，他们深信只要突出宣传速溶咖啡与众不同的特点，它就一定能以自己的方便和价格赢得现代忙碌的消费者的青睐。谁知事与愿违，这种厂商和广告商都十分看好的咖啡上市以后却遭到消费者的冷落。问题究竟出在哪里呢？

【兰德咨询一】

虽然雀巢速溶咖啡突出地宣传了它的省时方便，但恰恰是这“省时”“方便”使人们买这种咖啡时心怀疑虑（其实，这“省时”原先恰恰是广告人为这种咖啡作的定位）。从他们的问卷回答表明，大多数美国人认为，速溶咖啡的购买者是懒散、邋遢、大手大脚的人，如果是女性的话，一定不是一位好妻子；而自己买咖啡豆粉烹煮的人却是节俭、精明、能干、对家庭生活充满兴趣的人。

很显然，不论是男人还是女人，他们都不愿意被人视为懒散的邋遢的、大手大脚的。如此，你怎么指望他们去买雀巢公司生产的这种速溶咖啡呢？

最终说明，阻碍消费者购买的因素，不是物理的或化学的，而是心理的和社会的，是他们没有开启进入顾客的心智之路。