

# 公司生存潜规则



中国出版集团公司  
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司  
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

二十二条公司存亡的必知法则

石地 著

生存在这个世界，  
要遵守这个世界的  
法则，否则会被这  
个世界无情的抛弃

# 公司生存潜规则

石地 著

内容提要：

生存在这个世界，就要遵守这个世界的法则，否则就会被这个世界无情的抛弃。经商创业，也要循其章法，否则只会在竞争的路上被别人越甩越远。本书以独到的视角，务实的精神深刻剖析了公司存亡的面对的诸多的处境，提出来22条试管公司存亡的必知法则，做“第一”要胜过“更好”的市场领先法则，把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上的概念集中法则等等，会一一教你掌握。

**ISBN 978-7-89900-367-1**

出版时间：2015年12月

总策划：祁兰柱

责任编辑：阮琳越

封面设计：刘艳红

**出版发行：中版集团数字传媒有限公司**

地址：北京市东城区朝阳门内甲55号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮编：100010

Website: [www.dajianet.com](http://www.dajianet.com)

E-mail: [kf@mail.wpcsh.com](mailto:kf@mail.wpcsh.com)

电话：010-58110486

传真：010-58110456

版次：2015年12月第1版

字数：56000

定价：2元

ISBN 978-7-89900-367-1



# 目 录

## 第一章 市场领先法则

市场领先法则强调的关键一点就是：做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。

## 第二章 产品创新法则

假若你的产品不能率先进入潜在消费者的意识里，也用不着灰心丧气，那你应该去创造另一种让你成为第一的新产品，而这绝不是不可能的事情。

## 第三章 深入人心法则

市场营销最重要的是观念之争，而非产品之争，而深入人心法则是源于观念之争的法则，因此，进入市场当然就比不上进入人心重要了。

## 第四章 观念竞争法则

在营销中不存在最好的产品，也没有事实和客观现实性，只有消费者或潜在消费者的观念才是实在的，也只有观念才是最重要的东西，其他的只不过是某种幻觉。

## 第五章 概念集中法则

把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上将是你的公司深入用户心声的最好办法。但是，这也需要作出巨大的牺牲。

## 第六章 概念专有法则

某种观念在人们的脑海里一经形成，要想改变它，则是非常困难的。但如果你去继续使用他人已曾经使用过的概念，那么你在通过增强这一概念的重要性时又进一步提高了你的竞争对手的地位。

## 第七章 阶梯定位法则

各种产品是存在差别的。消费者在选择购买时，他们的头脑中会有一个对各种产品的选购顺序。

即使是同一类型的商品，在用户的心目中都会有选购顺序的阶梯。公司的营销战略决定于你在消费者心目中的位置，同时也是你在市场阶梯中的位置。

## 第八章 两强相争法则

如果你在经过仔细的市场调查研究后便能发现，市场最终都将变成两家大企业的竞争局面——其中一家生产可信赖的老牌号产品，另外一家则是新秀。

## 第九章 针对第一法则

假若你想与市场第一抗衡，使自己稳居市场第二位，那么你必须应该对领先者进行调查研究，做到知己知彼。找到领先者真正强大的地方在哪里，然后又怎样做才能使它由强变弱。

## 第十章 品种细分法则

在产品生产的最初时期，它是一个单一的品种。但随着时间的往后推移，产品市场日趋成熟，就会出现由一个品种逐渐细分为两个或多个品种。

## 第十一章 远期效果法则

若根据医学的研究表明，酒精是一种强抑制剂，在短时期内，通过对人的抑制神经系统的压制，酒精却像在发挥着兴奋剂的作用。

然而，许多营销行为也会出现一样的现象，某些作法的长期效力与其短期效力刚好相反。

## 第十二章 商标扩展法则

进行商标扩展的作法可以说是五花八门，每天都有不断的新变化、新方法被发明。但从长期来看，在激烈的市场竞争中商标扩展策略并不是取胜的法宝。

## 第十三章 有所牺牲法则

在市场中，有三样东西是必须要牺牲的，它们是：产品系列、目标市场以及不断的变化。

## 第十四章 对立特征法则

真正的最有效的做法便是去努力寻找与市场领先者相对立的特征。用这些不同于领先者的特征去与之相争抗衡。注意这里强调的不是相似，而是对立。

## 第十五章 坦诚相见法则

在你听到“首先承认自己的不足是使自己产品深入人心的最有效的方法”这个论断时，是否会感到震惊呢？而在这里要强调的就是“先承认不足，然后再将其变为优势”。

## 第十六章 惟一策略法则

在市场营销中什么才是最有作用的呢？历史的经验教育我们，是那些惟一的、大胆的突击。在某些既定的场合里，可以产生实质性效果的应是特定的某一种行动。

## 第十七章 不可预见法则

虽然有着成千上万的计算机和大批的气象专家，但对于三天以后的天气状况仍没有人能准确地把它预测出来。因此，对三年或更长时间后的市场竞争，你又怎么能够期望人们去

对它作出准确的预测呢？

对于未来的市场竞争，没有人能对其做出准确的预测，市场营销人员也不要试着做到这一点。

## 第十八章 骄兵必败法则

在市场营销中，你若越相信自己的商标或公司的名称。就越容易掉进商标扩展的陷阱。在出现问题或麻烦时通常会认为这不是牌子的原因，因为你始终相信自己有一个绝妙的名字。而结果则是，骄傲导致失败，傲慢导致毁灭。

## 第十九章 正视失败法则

对于某一个人的前程来说，面对错误的现实却又无能为力是麻烦的。在市场营销中最好是能尽早发现错误并及时采取措施以停止损失。

## 第二十章 过度宣传法则

当一个公司需要大力宣传时，一般来说是遇了麻烦，而相反，当事情进展顺利时，公司反而不需要太多的宣传。

## 第二十一章 驾驭趋势法则

请忘掉时尚吧，当时尚的波浪出现时，尽量去减弱它。可以说，不完全地满足市场需求，是保持市场对你的产品长久需求的方法之一。

长期趋势是市场中最好、最有利的局面，是成功市场营销的立足点。

## 第二十二章 财力支持法则

要知道，没有足够的资金做支撑，世界上再好的想法也只是想法罢了。如果有一个出色的想法而没有金钱作后盾，那还不如一个一般的想法加上与金钱的结合有作为。

## 第一章 市场领先法则——“第一”胜过“更好”

市场领先法则强调的关键一点就是：做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。在无数营销人员的眼里，让潜在用户相信你能够提供更好的产品或服务便是市场营销的主要任务。

但事实上这一观点是错误的，假如你仅仅占有很小的市场份额，但你又必须面对更强大、更有钱的竞争对手，那么，从一开始，你的营销战略就是错误的。因为你已违背了市场营销的第一条法则。

在市场营销中，最重要的一点便是创造一类可以让你成为市场“第一”的产品。市场领先法强调的关键一点就是：做“第一”要胜过“更好”。让人们相信一种新的产品，远比努力使人们相信你能够比产品首创者提供更好的产品要容易得多。

为了更加深入地理解领先法则，现在我们先来看看下面这两个问题！

(1)谁是首位只身飞越大西洋的飞行员？答案：是查尔斯·林德伯格。

(2)而只身飞越大西洋的第二位飞行员又是谁？这个问题恐怕就不那么容易回答了吧！

伯特·欣克勒是第二位只身飞越大西洋的飞行员。他比查尔斯更为出色——他飞得更快，用油也更少。可是，到底有多少人又曾听到过伯特·欣克勒这个名字呢？

林德伯格的作法看上去明显地优越得多，但在现实之中绝大多数公司仍避免不了走上伯特·欣克勒的道路。他们情愿坐等市场的发展，然后再以更好的、带有公司名称的产品进入市场。但是在现代市场竞争环境中，依靠扩展原有商标的形式出现的“效仿”型产品要想成为有利可图的名牌已经难乎其难了。（见“商标扩展法则”）

无论在哪一种产品之中，那些最先进入用户心目中的商标几乎总是领先的品牌。例如租车业的赫兹、计算机业的IBM，另外还有可乐系列中的可口可乐。

二战结束之后，第一种进入美国并以此名声大振的外国啤酒就是喜力啤酒。今天，已经40多年过去了，进口啤酒排名第一的是哪一种呢？口味最好的是哪一种呢？仍然是喜力啤酒吗？在美国市场上，今天共有425种进口啤酒出售，无疑，这些啤酒中肯定有比喜力啤酒味道更好的，但这又能说明什么呢？今天，喜力啤酒以30%的市场占有率，依旧高居进口啤酒的第一位。

小美乐牌啤酒是美国生产的第一种淡啤酒。然而，谁又是在当今美国市场上最畅销的淡啤酒呢？是味道最好的？还是先人为主的？

难道所有的“第一”，都能取得成功吗？可以说时机是非常重要的——如果你的“第一”出现得太晚了，那也许就意味着失败。例如，尽管《今日美国》是第一家全国性报纸，但是它却没有取得预期的成功。这家报纸自创刊以来一直都在亏损，现在已共亏损8亿美元。在当今这个电视时代，办全国性的报纸或许已经过时了。

还有些“创造第一”的想法根本就是不符合实际，所以不可能取得成功。用“冻爪”命名的第一种狗用冰激凌便是一个典型的例子。虽然小狗喜欢这种东西，但是购买冰激凌的是它们的主人。它们的主人们觉得，狗根本用不着有自己的冰激凌，让它们舔一舔饭后的盘子就足以过得很好了。

市场领先法则对于任何产品、任何商标以及任何产品类别都适用。美国第一所大学的名字是什么？你或许会摇头，但如果用“最著名”替换“第一”，那你一定会点头了。那么哪一所大学在美国居于领先地位呢？大部分人会回答是哈佛大学，毫无疑问，这是非常正确的。（然而对于美国的第二所大学又是哪所可能知道的人是少之又少了。它是威廉和玛丽学院，因为它的名气不过比伯特·欣克勒稍微高一点而已。）

可以说，没有两种产品比双胞胎更为相像了。可是，就是对这样的双胞胎来说他们中的第一个在为人们所认识方面也处于优势地位，虽然另一位同胞兄弟或姐妹也为人们所认识。

在生活中，人们更喜欢保持已经具有的东西。比如当你遇到比自己的配偶更为优秀的人时，你绝对不会以支付律师费、分割房产及子女为代价去更换吧。

市场领先法则自然地适用于期刊业。比如说《时代》领先于《新闻周刊》、《人物》领先于《我们》，以及《花花公子》领先于《Penthouse》便是这个道理。拿《电视指南》来说吧，在 20 世纪 50 年代的时候，柯蒂斯出版公司试图依靠其强大的实力创办一家电视节目预告杂志，想以此与刚刚创办的《电视指南》竞争。在人们的眼里，尽管《电视指南》在初创阶段并不很红火，同时柯蒂斯又有强大的竞争实力，但最终还是失败了，因为《电视指南》早以先声夺人的优势占据了这一阵地。

可以说，市场领先法则适用于大学或啤酒这类软产品领域，而且它也同样适用于像汽车和计算机这样的硬产品。第一种四轮驱动的能在野外行驶的汽车是“吉普”；第一种日本产豪华轿车是阿库拉；第一种大型计算机是 IBM；第一种工作站是“太阳”微型系统。而这些产品都是当今领先的品牌。

第一种推入市场的微型货车是克莱斯勒公司的产品。现在，它们占有 10% 的轿车市场和 50% 的微型货车市场份额。所以，我们可以得知，市场营销的关键究竟是率先进入市场还是制造更好的产品。

人们不会忘记第一台台式激光打印机是由惠普计算机公司生产的。目前此公司已占有个人计算机市场的 5% 的份额和激光打印市场的 45% 的份额。

最先生产安全剃须刀的是吉列；第一种洗衣粉是“汰渍”；第一种计算机调制解调器是 Hayes。这些东西在当时都属于领先产品。

人们可能不清楚，首创产品为什么能够保持为领先产品的原因，其实，首创产品的品牌往往被广义地应用就是一个非常重要的因素。施乐(Xerox)是第一种普通纸复印机的商标，现在，它却是所有普通纸复印机的代称。一样站在理光、夏普或柯达复印机前的人们会想知道他们怎样才能得到 Xerox 复印件。在商店里看到百事可乐时，他们仍会给你一杯“Coke”便是这样道理。可以说没有人不将透明胶带称为 Scotch（著名玻璃纸胶带的商标名）胶带而称为玻璃纸胶带。如果一种商标被广义地应用后，肯定有非常多的人都愿意用它表示某一类产品。某些人还会走得更远，有时甚至将某种商标当作动词用。例如“把这件物品 FedEx（快递）到某个地方。”假若是你最先创造了某一类新产品，那你就应该去选一个能够被广泛应用的名字作为商标。虽然很多律师经常向我们提出与此相反的建议，但他们根本就不知道什么是市场营销的法则。

不只是首创产品能成为领先产品，就是对以后出现的仿效产品来说，它们销售量的排序常常也与其出现的先后顺序相对应。可以说布洛芬药品是一个最好的例子，Advil 是第一种品牌，Nuprin 是第二种，Medipren 是第三种。这也正好与它们现在各自销售量的排序相一致：Advil 占有 51% 的市场，Nuprin 占有 10%，Medipren 只占有 1%。

而作为第四个进入市场的品牌 MotrinIB。虽然它有一个很响亮的描绘布洛芬的名字，但是 Motrin 的市场份额仅占 15%。在这里要注意商标含义的变换，Advil 已被消费者作为布洛芬的代名词使用，比如有时医生们会对患者说“先吃两片 Advil，有问题再来找我。”

让我们再来瞧瞧 Tylenol，作为扑热息痛药品的第一个品牌，它的销售量大大地超过了其他同类药品，以致让人难以确定哪种产品居于第二。

要知道成功的秘密便是首先进入潜在用户的头脑，然而对于绝大多数公司来说，又采用了什么样的战略呢？结果是，他们采用了“更好产品”的战略。在企业经营管理领域中，最新和最热门的话题就是基准点法。其实这种被誉为“在人们眼里最具有竞争力的战略”的基准点法，实际上就是将自己的产品与本行业最佳产品进行比较。这也是所谓的“全面质量管理”过程中的一个基本要素。

然而，这种基准点法并没有多大的实际意义。不管现实情况怎样，在人们的脑海中，将

第一种产品当作总是最好的。也就是说，市场营销实际上是概念之间的竞争，而不是产品之间的竞争。

所以，你只需用“领先”代替“第一”，就能够很容易地回答出下述问题：第一种阿司匹林的牌子是什么？第一种扑热息痛的牌子是什么？以及第一种布洛芬的牌子又是什么？

查尔斯·施瓦布自认为自己是“美国最大的贴现经纪商”。这样，你对查尔斯·林德伯格是贴现经纪业就能够接受了吧？

众所周知，尼尔·阿姆斯特朗是第一位在月球上行走的人，然而，谁又是第二位呢？托马斯是第一种英国松饼，哪个品牌是第二种呢？佳得乐是第一种运动饮料，哪个品牌又是第二种呢？

当然，假若你的产品只是第二个进入潜在用户心目中的，那么，也不一定就会注定要同一些无名的英国松饼以及一些无名的运动饮料等产品一样，面临永久性失败的命运，因为我们还有其他的市场营销法则。

## 第二章 产品创新法则

——假若成不了同类产品中的第一，你就必须努力去创造异类新产品假若你的产品不能率先进入潜在消费者的意识里，也用不着灰心丧气，那你应该去创造另一种让你成为第一的新产品，而这绝不是不可能的事情。谁是第三个只身飞越大西洋的人？

假若你对伯特·欣克勒是只身飞越大西洋的第二人都未曾听说过的话，那么对于第三个飞越大西洋的人是谁，你是会认为自己是更不可能知道的，但是阿米莉亚·埃尔哈特你却可能是听说过的。

然而，阿米莉亚究竟是由于她是第一个作为女性只身飞越大西洋而闻名，还是因为她是第三个只身飞越大西洋的飞行员而出名呢？

当喜力啤酒在市场上成功后，安候瑟·布刻公司的经理是这样考虑的：昂贵的进口啤酒既然这么有市场份额，那么如果在国内生产同样昂贵的啤酒应该也会有市场份额。就这样，第一种高档的国产啤酒 Michelob 问世了。现在，其市场上的销售量是喜力啤酒的 2 倍之多，但如果当初安候瑟·布刻公司也同样去引入一种进口啤酒，其结果会是怎样呢？事实上，在以前，安候瑟·布刻公司也引进过一种名叫喜仁伯的进口啤酒，而且这种啤酒在欧洲是很出名的，可是在美国却从未走红过。

美国的第一种国产淡啤酒是小美乐，在该产品进入市场五年后，进口商们作出预测：“既然国产的淡啤酒这么有市场份额，那么国外进口的淡啤酒可能也同样有市场份额。”当美国进口商们把一种叫 Amstel 淡啤酒引入后，在美国市场上非常的畅销，在淡啤酒行业中占据了很大的市场份额。

假若你的产品不能率先进入潜在消费者的意识里，也用不着灰心丧气，那你应该去创造另一种让你成为第一的新产品，而这绝不是不可能的事情。

当 IBM 在电脑行业中取得很大成功后，顿时，大家的目光便迅速地转移到这里，像巴勒斯(Bunougl's)、数据处理(ControlData)、通用电器(GeneralElectric)、NCR、无线电(RCA)等。

可是，在这些公司中，却没有一家公司能像 IBM 一样拥有 12.6 万雇员和 140 多亿美元的销售额。就是能被称为是“世界上第二大计算机公司”的都没有，只有数据设备公司(DEC)在 20 世纪 70、80 年代取得了成功，在微型机行业是第一。

而其他许多电脑公司因为一条简单的原则发达后而知名。这就是，假若你成不了同行产品中的第一，你就必须去创造异类产品，从而在该产品中成为第一。

第一个创造容错计算机的天腾公司因为首创而带来的利润，迅速成了一个价值 19 亿美



元的企业，随后 Stratus 公司便成为微型容错机行业的第一，现在，该公司已经发展为价值 5 亿美元的企业了。

其实，严格说来，市场营销的法则并不是十分的复杂，甚至可以称得上简单。可是，在市场中实践这些法则却又是另外一码事。

第一台超级计算机的首创者——克雷公司，现在，它已是一个拥有 8 亿美元财富的企业了。后来，经过努力筹划的 Convex 公司则创造了第一台微型超级计算机，现在，它也拥有了 2 亿美元的资产。

在某些情况下，产品创新可以是一家跟随型公司的创新产品。Commodore 刚开始，只不过是一家几乎看不到什么希望的家用电脑生产厂家，然而在他们推出第一台 Ami-ga 型多媒体电脑后，这家小厂便得到了迅速的发展壮大，现在已经是一家年销售额高达 5 亿美元的企业了。

取得第一的方式不是惟一的，著名的 Dell 公司便是以第一个创造电话销售计算机的营销方式而进入电脑市场的，现在其公司资产已达 9 亿美元。

当一个企业在推出一种新产品时，最关键的便是应去了解这是否是该类新产品的第一，而不是去更多地考虑这种产品是否强过其竞争对手，说得直接一点，便是这种产品是不是开创了一类新产品。

查尔斯·旋瓦布开办了第一家贴现经纪公司，却没有去开办一家更好的一般性经纪公司。同样，《利尔》杂志，其最大特点是因为它是向 40 岁以上的成熟女性推出的第一本专门杂志，而不是第一本妇女杂志。

以上的思想与传统的营销观点是不相同的，注重商标的传统营销观点是这样考虑的：怎样才能让人们去喜欢自己的商标，而上述的思想却倾向于考虑商品类型的创新。对于潜在的消费者，他们却乐于去接受新的产品，他们对新产品的喜好，应该是大大地胜过对更好产品的喜好。

当你成为同类新产品的第一时，立即就应对其进行大力的促销，迅速扩大产品的销售量，因为在这个时候，你几乎还没有竞争对手。这正如 DEC 公司向其潜在消费者宣传，为什么要购买微型计算机，而不是去宣传为什么要去购买 DEC 的微型计算机，便是这个道理。

### 第三章 深入人心法则——市场领先不如率先深入人心

市场营销最重要的是观念之争，而非产品之争，而深入人心法则是源于观念之争的法则，因此，进入市场则当然就比不上进入人心重要了。MITS 牛郎星 8800 是世界第一台个人电脑。

依照市场领先原则，在当代第一号个人电脑则应该名属 MITS 牛郎星 8800。可是意想不到的，在今天这种产品已消失了。

同样，杜蒙发明世界上第一台商用电视，杜里埃创造的汽车，赫尔利制造的洗衣机，这些在当时都是首创，都是“第一”，然而，我们在今天的市场上却是找不到这些产品。

这时，人们是否会对前面所讲的市场领先法则产生疑问呢？难道这一法则出了什么问题？回答却是是否定的。而是因为深入人心法则葬送了它们的前途。抢先进入市场，即使这样也低估了率先深入人心的重要性，可以这么说，最先进入人们心目中便是市场营销的一切，而领先进入市场必须是在推进率先深入人心时才是重要的。

众所周知，雷明顿德公司的 UNIVAC 曾在大型计算机市场中超过 IBM，位居同行的榜首。然而一系列的市场营销活动后，使得 IBM 首先深入人心并最终很快在竞争中取得了胜利。

市场营销最重要的是观念之争，而非产品之争，而深入人心法则是源于观念之争的法则，

因此，进入市场则当然就比不上进入人心重要了。

正是这条法则，每年都有着成千上万的企业家们由于漠视它而“颠倒”。很多人都以为他们的某些观点和理论可以使他们的企业发生变革，焕发出生机(事实上也是有可能的)，然而他们却不知怎么才能让这些观点和理论深入潜在到消费者的心中。

而金钱则是解决这一难题的传统手段。因为，产品的设计、生产制造、召开新闻发布会、参加商展、五花八门的广告宣传、眼花缭乱的产品促销……而这一切都离不开金钱作后盾。(这便是以后将提到的“财力支持法则”)

然而，并非所有的市场营销问题都是靠金钱就可以解决的。在市场营销中有太多的金钱被浪费掉了。

在你的脑海里一旦形成了某种观点，便会根深蒂固。难以改变，世界上第一家文字处理机的制造商王安公司，在随后取代文字处理机的计算机时代里，尽管王安公司的销售员们大力推销他们的微机和个人计算机，可是由于王安公司没有适应上叙转变，最终，在人们看来，它仍是一家文字处理机公司。

原本生产复印机的施乐公司，他们花费了大量的时间和金钱，希望能够在后来的计算机领域里占据一席之地，最终却是两手空空。

在市场经济中，试图去改变消费者的某些观念绝对是一件“费力不讨好”的事，绝非像改变电脑里的信息那样只需键入或删除那么简单，如果一意孤行，最终的结果也只会是徒劳无获。

一个特别好的观点便能马上在人们的脑海中留下“烙印”，可能也因为这些吧，比如，今天还不知其“何许人也”而第二天却突然红得发紫，这绝非异常。

在我们的现实生活中，你如果想要别人对你印象深刻的话，靠通过潜移默化地去影响人们、讨人欢心是不可取的，因为人们的心理接受并非这样，你应该以雷霆万钧、暴风骤雨的形式去迅速攻占人们的脑海。

人们总是固守其原有的观念，如果他们对你有了某种看法，你在他们的脑海里就会永远是这一印象，而非别的。也就是说，一切都是固定。这就是上述中我们倾向于迅猛而非渐进的原因。

人们也许不会想到，苹果公司是仅靠迈克·马尔库提供的9万多美元起家，这便是一个典型花小钱做大事的例子。而且此类型在市场经济中绝非少见。可是有时，花几千万美元甚至更多也阻止不了一个企业的衰落，即花大钱却做不成事。究其原因，这便是金钱的神奇作用在市场营销中的反映。

在最先的个人电脑中，共有五种品牌名称，它们便是：苹果二型、MITS 牛郎星 8800、Commodore PET III-SAT8080 以及 Radio Shack TRS—80 而在这一连串的名称中，到底哪种给消费者留下的印象最深呢？其答案自不必说。也正因为如此，拥有简单、好记名字苹果最终战胜了比其有着更为复杂，难记名字的其他公司，而被更多的潜在消费者所接受。

## 第四章 观念竞争法则——市场营销是观念竞争，而非产品竞争

在营销中不存在最好的产品，也没有事实和客观现实性，只有消费者或潜在消费者的观念才是实在的，也只有观念才是最重要的东西，其他只不过是某种幻觉。市场营销不是产品间的竞争，“物美价廉”的产品不是取胜的法宝。

在营销中，人们通过对市场的调查研究，取得各种需要的资料数据后，再对市场情况进行分析、掌握事实。他们相信自己的产品是最好的，而最后的胜利必将属于最好的产品。这样，人们便满怀希望进入到竞争激烈的市场中去。

事实上，这种想法是不正确的。在营销中不存在最好的产品，也没有事实和客观现实性，

只有消费者或潜在消费者的观念才是实在的，也只有观念才是最重要的东西，其他只不过是某种幻觉。

在很多人的脑海中，他们认为事实和感知是一样的，他们过于地相信自己的感知力，他们认为他们的感知总比别人更准确，这是一种个人正确感。

在非常多的市场营销人士中，都存在着一种错误的假设，即他们的产品竞争都是以客观现实作为依据进行的，而在本书中所有的观点都恰是与此相反，甚至是对立的。

在市场中，产品是营销的主角，质量的优劣将决定人们在竞争中的胜负，这便是一些营销界人士的自然法则，然而这却是一桩有缺陷、错误的假设，同时也正说明了为什么那些自然的、符合逻辑的营销方式无一例外是错误的。

假若你想让自己的营销方式基本上都是正确的，那么首先要研究观念在人们的头脑中是怎样形成的，然后再根据观念的形成来安排自己的营销活动。

人们用自己的眼睛来观察世界，那人们又是如何才能认识客观事物，弄清楚客观事物的来龙去脉呢？这只有让另外一个人用不同的眼光对同一事物的认识来得到。

假若客观事实是不真实的，那么在广大的营销活动中，怎么会有如此多的关于事实的讲座呢？又怎么会有那么多的营销工作人员确信自己拥有了事实的依据并且以这些所谓的事实作为武器去纠正存在于潜在消费者脑海里的错误观念呢？

营销工作人员他们相信客观存在的事实，专于事实，很轻易地相信他们对客观事实的掌握。假若你觉得自己需要用最好的产品去赢得营销之战时，那么你也会相信自己很容易拥有最好的产品，这只要对自己的观念进行一点小小的修正便行。

而若改变消费者的观念却是另外一码事，因为这些消费者或潜在的消费者的观念一经形成，则难以改变。他们对某些产品有了一点点经验，就会认为自己是正确的，这些观念或思想通常被他们当成是普遍适应的真理，他们是不愿意承认自己错误的。

我们从远处看某些产品的销售情况的话，则会很容易了解到观念的竞争要胜过产品的竞争。比如，日本汽车在美国销售最多的汽车品牌依次是丰田、本田和日产，很多的营销界人士觉得它们之间的竞争主要是由于其产品的质量、款式以及最为敏感的价格的差异。然而，现实情况却不是这样，关键是消费者或潜在消费者他们到底是怎样看待本田、丰田和日产这三个品牌的。也就是说，它们之间的竞争是市场营销观念之间的竞争。

在日·本本国，汽车制造商们销售与在美国市场上相同的汽车，它们的质量、式样、马力都相同，其价格也基本接近。如果市场营销竞争是产品之间的，那么这些牌子的汽车在这两个国家的销售数量应该是相同的，然而实际情况却不是这样。在日本，销售较多的是丰田和日产。本田位居第三，丰田汽车的销售量是其四倍之多，所以本田汽车根本说不上是领先的产品。

那么，到底在美国市场上的汽车与日本市场上的汽车有何不同呢？产品是一样的，不同的仅是消费者的观念。

假若你告诉在美国的一位朋友讲你最近买了一辆本田汽车，他可能会马上问到：“是哪种车，你买的是市民、序曲还是阿科德？”但假如你跟你一位在日本的朋友说，你买了一辆本田车，他就会问到：“是哪种型号的摩托车？”因为在日本国，很多人是不想向一家摩托车生产公司去购买汽车的，在日本人眼中的本田公司只是一家生产摩托车的企业。

我们可以想象，如果通用公司推出一种通用牌摩托车，那么它会成功吗？你也许认为这样取决于这一摩托车本身的质量、款式、马力以及价格，你或许甚至相信通用公司的信誉将有助于这一摩托车的推广。但我们却不是这么想的，该公司的汽车形象将会毁掉它生产的摩托车——无论这种摩托车有多么的好(见以后“商标扩展法则”)。

同样是生产汤料，坎贝尔汤料在美国居市场销量第一，在英国却“名落孙山”。而亨氏汤料在美国市场的销量可以说是“苦不堪言”，在英国市场上却雄居榜首，其答案仍是观念

之争而非产品的竞争。

在软饮料市场上，很多营销人员崇尚的是口味之争，那么，现在在营销中夺魁应该是被科学鉴定为味道第一的新可乐(可口可乐公司经过多项测试证明新可乐的口味是最佳的，超过了百事可乐)。然而，在现实的市场中，口味极佳的新可乐的销量却位居第三，而被证明为味道最差的传统可乐却排名第一位。

人们总是推崇自己信任的东西。人们也总喜欢去品尝自己喜欢品尝的食物。软饮料之间的竞争说到底还是营销观念的竞争，而非味道的竞争。

在生活中，大众的观念，他人对现实的看法，这些都将影响消费者的购买决策，这也是使市场竞争更为复杂的原因。

众所周知，美国汽车的质量不如日本汽车，所以人们在选择购买汽车时的事实则是：日本汽车制造商可以造出质量优于美国的汽车。而当你去问购买者是否对这些有亲身经验时，他们的回答基本上是否定的。因为他们的个人经验已被扭曲，以便去遵从他们的观念。

假若你偶尔中遇到了日本汽车出了质量问题，那只是因为你运气不好。因为在人们心目中，日本汽车是具有高质量的。相反，假若你对美国汽车有着良好的个人经验，那也只能说明你的运气很佳，因为大家都知道美国汽车质量并不怎样。

某些人也许仍然记得在 1986 年 11 月 23 日哥伦比亚广播公司曾在专题广播节目中提醒广大听众注意消费者对奥迪车“非期望自行加速”进行的指责。之后，奥迪车在美国市场上销量便大幅度地下降，从 1986 年 6 万辆，到 1991 年时只有 1.2 万辆，可是当一些汽车专家去测试奥迪车时，却经历不到这种“非期望自行加速”。但奥迪车的名声却因此一落千丈，久久挥之不去。

不久前，奥迪公司进行一些广告宣传活动，把奥迪车与奔驰和宝马进行了比较。据称，德国汽车专家们对于奔驰和宝马的评价却是低于对奥迪车的评价。

你也许难以相信这是真的，但这无所谓。因此，市场营销是观念的竞争而非产品之争。

## 第五章 概念集中法则——让潜在用户心中只有一个概念

市场营销中最关键的战略是把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上将是你的公司深入用户心声的最好办法。但是，这也需要作出巨大的牺牲。如果你的公司可以利用某一方法使得你的潜在用户拥有一个名词或概念的话，对你的公司来说，这将会带来巨大的成功。而且，这个概念并不需要很复杂，也用不着去创造一个新的名词，你只要从字典当中找一个最简单、直接的字词就可以了。

这就是我们要讲的概念集中法则。把焦点集中在一个被注明了的名词或概念上将是你的公司深入用户心声的最好办法。但是，这也需要作出巨大的牺牲。

我们不妨看一看，联邦快递公司的成功之处，它能够将“次日”这一概念送入潜在用户的心中，就是在于它牺牲了别的系列的服务，并且将全部精力都集在包裹的次日送达这一业务上。

从某种程度上来说，市场领先法则——“第一”胜过“更好”——让第一次出现的商标或者公司能在潜在用户心中产生一个概念。而领先在无形中已经拥有这样一个概念了。

可以这么说，某类产品的概念基本上都是由领先者所拥有的。比如 IBM 就拥有“计算机”这一概念，这也说明一些商品的商标已经成了该类商品的代名词。

假如有一个人对你说：“我想去买一台 IBM。”你难道会怀疑他不是去买一台计算机吗？

我们不妨用概念联系来检测一下某些商标在市场上的领先性，例如，计算机、复印机、巧克力和可乐其联系的商标就是 IBM、Xerox、Hershey' S 和 Coke。

那些精明的领先者们总是会不惜一切代价去巩固他们的领先地位。比如，亨氏公司他们已经拥有了番茄酱这一概念，但又在其基础上更进一步，将其番茄酱重要的特征更加体现出来。于是，该公司提出了“西方最稠的蕃茄酱”这一口号，这样，他们就首先占领了“稠”这一重要的特征概念。正是因为亨氏公司占有了“稠”这一概念，使得他们始终保持着 50% 的市场份额。但是，如果你不是领先者又该怎么办呢？

如果你不是领先者，你使用的商标也应该集中于某一点。还有一点更加重要的是，你所使用的商标必须要在该类产品中独具特色，也就是说不要和其他公司的商标产生任何联系。

要找到这样一个致胜的名字，你是不是认为只有语言学家才能做到呢？事实上根本不是这么回事，你完全不必去找语言学家，你只要稍动脑筋就能找到这样一个名字。Prego 与 Ragu 竞争，Prego 占据了市场的 27% 份额，原因何在？他们靠的就是借用亨氏的主意，Prego 所用的概念就是“更稠”。

简单且能突出长处始终是选择名字的永恒标准。不管产品有多复杂，也不论市场是多么地杂乱，只要集中于某一概念，或是某一方面的长处，和同时顾及两、三个甚至四个概念及长处相比，前一种做法总是要有效得多。

此外，实际上这么做，会带来一种光环效应。假如你的产品的某项长处得到牢固的确定，用户就会认为你还有许多别的长处。例如“更稠”的意大利面条调料则意味着高质量、多营养、高价值等等。而一种叫做“更安全”的汽车则意味着更好的制造。

不管这是不是有意的营销结果，那些在用户心目中“拥有一个概念”的公司(商标)大多是十分成功的。我们不妨来看一下几个选用名字的成功范例。

佳齿(牙膏)——防龋齿

梅赛德斯——奔驰——精良的工艺

宝马——大驱动力

沃尔沃——安全

多米诺(比萨饼)——送货上门

百事可乐——年轻人

商标有各种各样的类型，它们既可以是与用途相关的(例如防龋齿)，也可以是与服务相关的(例如送货上门)；同样还可以是与对象相关的(例如年轻人)。此外，也可是与销售相关的(很多招人喜欢的商标)。

虽然我们一而再地强调商标会在用户的心目中生根，但另一个事实却是：没有哪一样东西是永恒不变的。总会有那么一天，公司会改变其概念。但这可不是一件可以轻，而易举就能做到的事情。Lotus 公司的发展历史可能是一个再好不过的例子了。

在若干年里，Lotus 的同义词就是“1—2—3”和数据表格这两种软件。可是，由于数据表格的行业竞争日渐残酷，且其发展潜力又十分有限，怎么办呢？和别的公司一样，Lotus 公司要求发展。但是，一个公司怎样才可以改变单一产品的经营模式呢？

向所有的方向发展是许多公司传统的做法。IBM 和微软公司就是这么做的。事实上，Lotus 以收购 AmiPro 文字处理软件和推出数种新软件产品的形式进行了传统的商标系列扩张。

在这之后，Lotus 对其产品结构进行了重新调整后，集中推出了叫做“组合软件”的新概念，这种软件产品主要用于个人计算机接入网。

Lotus 在众多软件公司中是第一家成功开发组合软件产品的公司，假如进展顺利的话，这个公司将在用户中拥有第二个概念。

与微软不同的是，Lotus 现在有了本公司集中使用的要领，就算其努力不会在一夜之间奏效，但在软件领域内，Lotus 终将有强大而深远的优势。

如同“次日送达”概念之于联邦快递公司，以及“安全”之于沃尔沃汽车公司所发挥的

作用一样，“组合软件”也必将强有力地促进 Lotus 公司的发展。

概念对于公司是如此的重要，那么可不可以使用别人正拥有的概念呢？

答案是否定的。你的公司绝对不能使用其他公司正拥有的概念。

Lotus 公司的战略之所以取得了成功，原因何在？就是因为“组合软件”这一概念尚未为别的公司所拥有。而且，网络计算机行业也有着巨大的潜力可挖。

很多的公司都看到了拥有一个单一品牌式概念的巨大优越性(很多公司称之为“公司形象”)，但他们却往往忽视了一条不可违背的铁规，即首先占有这一概念。在市场营销中，最吃力不讨好的一种作法就是，放弃自己的概念，而去寻求已经被他人所拥有的概念。

阿特雷(Atari)公司就是这么做的。阿特雷公司曾经拥有“电子游戏机”这一概念，但生意仅仅红火一段时间。这个公司在 1982 年的时候改弦更张，试图拥有计算机的概念。正如该公司的总经理詹姆斯·摩根说：“阿特雷这个名字的优势也恰恰是它的劣势。阿特雷的同义词是电子计算机。阿特雷一定要重新定义它的形象，要将自己的定位扩展为电子消费产品。”

摩根先生的战略不幸之处在于，别的很多公司，包括在苹果和 IBM 在内已经早拥有了他想拥有的概念。所以，阿特雷公司的多样化经营注定将成为一种灾难。

然而，极富讽刺意义的是，另一家公司(任天堂公司)在 1986 年进入了游戏机市场，他们是拿了阿特雷曾经放弃的概念。今天，在电子游戏这几十亿美元的销售市场上这家公司占有 75% 的市场占有率，而那个阿特雷，谁也不知道它现在在干什么。

因此，将注意力集中是市场营销中不可忽视的一个重点。缩小范围经营会使你变得更强大，而追逐所有的目标终将会让你一无所有。

很多公司认识到了集中力量的必要性，但是他们实现这一战略途径却是以自我毁灭的方式。“我们将集中生产高质量产品，而不生产强调价廉的低质量产品。”问题在于，你能不能像奔驰公司一样只生产高价格的产品吗？如果你做不到，用户是不会相信你的。

通用汽车公司生产多种价格水平的高质量产品，他们曾提出这样一个口号——“将高质量的汽车送上公路。”通用公司的任何一件产品都成了“最出色产品的标志。”你再想一想福特公司又是怎样做的呢？他们在做同样的事，福特中的广告语是“质量第一。”而克莱斯勒又怎样呢？李·亚科卡这样宣称：“我们不想做最大的，我们只要做最好的。”(真的有人会相信他不想做最大的吗？)

很多公司内部的基本目标都是以全面高质量为途径而发展成大公司，这也是很多公司热闹的代理商会议上的一个永恒不变的主题。但这在公司外部，又是另一种说法了。难道会有哪一个公司会称自己不重视产品的质量吗？绝对不会有，所有的公司都重视质量，而其结果那是谁也不真正地重视。

你千万不要集中于像“质量”这样不存在对立面的概念。这如同一个政治家不会去标榜自己是一个诚实、正直的政治家一样。因为，谁也不愿站在与此对立的位置上。(尽管存在许多潜在的竞选人)。然而，你却可以采取另一种定位方法，即把你自己定位为支持资产或劳方竞选人。这样，由于存在对立面及其支持者，你就可以很快地被人们所接受。

一旦你确定了自己要集中使用的概念之后，你就需要作出另一种准备了——对付律师的准备。他们愿意将你所发布的一切进行商标注册。不进行商标注册有什么奥秘吗？那就是让其他人使用你的概念，(作为领先者，你一定得有追随者才行)。对 Lotus 公司而言，让别的公司进入组合软件行业是有好处的，因为这样会让该产品显示出其重要性，而 lotus 的领先地位也会进而给人们留下更深刻的印象。

当你有了自己的概念的时候，你就必须用尽全力去保护它在市场上的地位。宝马公司的案例就是这一点的很好说明。

一直以来，宝马汽车的代名词就是驱动力最强的汽车。后来，宝马公司决定拓展其产品

系列。以 700 系列轿车追赶梅赛德斯—奔驰汽车。但是，问题在于轮子上的“居室”怎么会是一台最强有力的驱动机器呢？它不光会在路上轻快地行驶，而且它会撞倒，甚至碾碎车旁的路牌。

这样导致的结果是使得宝马公司开始走下坡路。幸好，不久后宝马公司又推出一个新的产品——小宝马，并且重点强调驱动力这一概念，这样，它又重新获得了自己集中使用的概念，而宝马公司也因此而得到改变。

概念集中法则可以说一条可以用到每一个地方都有用的法则，它不仅适用了人们所销售的任何一种产品，同时，也适用于人们不销售的产品。

我们不妨以毒品为例。电视和杂志上的反毒品宣传便缺乏一个很好的集中点。因为找不到一个简单而有力的概念打入吸毒者的头脑，以便抵消毒品这一概念，虽然反毒品的宣传到处都有。

你可能会这么想，反毒品力量(不过这些尚未专业化)为什么不向那些围绕堕胎问题进行急诊的业余斗士们学一学呢？堕胎问题急诊的双方都各自集中使用一个概念，而且都是单一的、强有力的概念——重视生命与重视选择。

反毒品力量也应该做到这一点——集中使用一个单一而有力的概念。反毒品运动应该做得远远比今天要好。可以做到这一点的单一概念的名词也许就是三个字——失败者，一个形容处境的再坏不过的名词。因为，吸毒会导致各方面的损失，(比如就业、生命、自由、家庭、自尊等等。)以“给失败者的毒品”为主题进行一次宣传活动一定会产生广泛的社会影响，尤其是对那些纯粹为了消遣而吸毒的人来说，在他们眼里，社会地位远远比毒瘾重要得多。

概念集中，这一市场营销中的法则完全可以让吸毒这一重大社会问题得到解决。

## 第六章 概念专有法则

——公司不同，其概念在消费者心目中也不一样某种观念在人们的脑海里一经形成，要想改变它，则是非常困难的。但如果你去继续使用他人已曾经使用过的概念，那么你在通过增强这一概念的重要性时则又进一步提高了你的竞争对手的地位。如果消费者对你的竞争对手在他们的心目中已形成了某种概念，你只有去用另外一种概念才能赢得消费者，否则将徒劳无益。

比如，在我们心中已对沃尔沃公司有了“安全”这一概念。沃尔沃公司则以安全的为核心概念进行各种市场营销活动，在市场上取得了巨大的成功。而其他许多的汽车制造商包括奔驰和通用公司，都曾效仿过。但其结果是，都以失败而告终，没有让安全的概念深入人心。

阿特雷公司曾经进军过家用电脑市场，但由于它的竞争对手已经稳固地占有了市场，最后还是失败了，在当时，家用电脑市场已经是苹果及 Commodore 等公司的天下。而事实上，阿特雷如果以一个首创者的身份或形象，去开发游戏市场，则很有可能会成功的。

虽然类似失败的例子比比皆是，但人们并没有以此汲取教训，在市场经济中仍有很多公司在继续违背概念专有法则。某种观念在人们的脑海里一经形成，要想改变它，则是非常困难的。但如果你去继续使用他人已曾经使用过的概念，那么你在通过增强这一概念的重要性时则又进一步提高了你的竞争对手的地位。

曾经以“次日送达”为口号的美国联邦快运公司，现在正准备从捷运快运公司手中夺走“全球送达”的口号，在现在美国联邦快运公司的信封表面看到是“联邦快运信件”的字样。最近的公司广告宣传中出现的是“全球送达”。然而昔日联邦快运公司在封信上标写的“次日送达信件”以及其大力宣扬的“信件绝对会被隔夜送达”的广告词语却已经是变得无影无踪了。

而在这里，我们还面临一个非常重要的问题：“全球送达”这一概念能否被联邦快运公司享用，我想回答是否定的，因为这一概念早已被捷运快运服务公司所属的全球快递公司所占用了。如果联邦快运公司要重复使用这一概念的话，其结果只是帮助捷运快运公司做宣传罢了。联邦快运公司只有去使用一些比捷运快运公司更加具体实在的、更加令人耳目一新的营销口号，才能取得成功，也才有可能超过捷运快运公司，而不是去重复别人已经深入人心的口号。

这里有一个在市场营销中花尽力气去使用别人已深入人心概念的例子。曾经以小兔作为产品标志的永备电池生产厂，它们以前一直生产粉红色的“劲量”牌电池，后来，它们却想借用经久电池生产厂的“经久”这一概念。然而经过大量的营销活动后，并没有取得期望的成绩。经久电池厂仍然牢固地拥有“经久”这一概念。因为经久公司已率先使用了“经久”这一概念并且已使其深入人心了。甚至连该公司的名称都与这一概念是相同的。

然而，到底又是谁常常把这些市场营销人员领进这种绝境的呢？正是那些自以为很不错的研究人员。很多公司组织大批的研究人员、专家去设计各种试卷，去测试各种结果。很自然，他们得到的也将是各种资料数据、各种研究报告。最后，他们根据消费者的需求，去生产满足他们的产品。

消费者在使用电池时最为不放心的便是它们在关键时候失效了，所以，耐久性便自然成了电池最为重要的品质。既然用户注重的是电池的耐久性。那我们毫无疑问就应以此为口号来推销自己的产品。事实上，这样做是不对的。

因为那些自以为很优秀的研究人员并没有告知你们别的公司已经使用了经久性这一概念。这些研究人员要求公司开展各种各样的促销活动。他们是这么考虑的：假若你投入足够的金钱，这一概念便会为你所享有。而事实上，他们的这种想法又错了。

在早几年，汉堡大王连锁店便逐渐出现了衰弱的势头，自此便一蹶不振。对于消费者而言，快餐店最重要的特征则是“快”。而且汉堡大王在进行他们的广告宣传时也做了它们应该做的事情。并宣称，他们的广告就是让广大消费者知道他们是快的。

可是这些市场调查研究所忽略的是，在美国消费者心目中，麦当劳已是被公认为最快的。然而“汉堡大王”并没有“回头是岸”，而是继续开展新一轮的营销活动，提出“以最快的速度提供最好的食品”的口号。而最终的结果是，这场活动很快就变成了与“赫伯(Herb)”所经历的相同的又一场灾难。紧接着便是更换广告代理商，解雇管理人员，出售公司。公司业务继续衰退。

人们可能无法去统计，到底有多少人因为没有遵循概念专有法则而付出了惨重的代价。

## 第七章 阶梯定位法则——市场阶梯位置决定营销战略

各种产品是存在差别的。消费者在选择购买时，他们的头脑中则会有一个对各种产品的购选顺序。

即使是同一类型的商品，在用户的心目中都会有选购顺序的阶梯。

公司的营销战略决定于你在消费者心目中的位置，同时也是你在市场阶梯中的位置。

在市场营销活动中，最关键的便是在消费者心目中占据怎样的位置。假若做不到第一也不代表着失败。在市场中占据第二或第三位的公司也有他们自己成功的营销战略。

各种产品是存在差别的。消费者在选择购买时，他们的头脑中则会有一个对各种产品的购选顺序。即使是同一类型的商品，在用户的心目中都会有选购顺序的阶梯。产品的各个品牌位于不同的阶梯层。在美国的轿车出租业中，经调查得知，最为有名的赫茨公司，位于阶梯的最高层，位于第二层是阿维斯公司，而第三是全国公司。

公司的营销战略决定于你在消费者心目中的位置，同时也是你在市场阶梯中的位置。位



置越高当然越好，比如阿维斯公司，该公司许多年来都在极力提高其租车业务的服务质量。他们在营销活动中许诺，他们将为用户提供最优的租车服务。人们也许会因此而迷惑甚至是怀疑：不是市场阶梯最高层的租车公司又怎么能够提供最优的服务呢？

为了提高公司在消费者心目中的地位，阿维斯公司做了一件他们必须应该做的事情，他们接受阿维斯的租车业务位居第二的事实，并没有不务实际地去力争最高阶梯层。

“为什么用户要租用我们的车呢？因为我们在努力‘追赶’”。

正因为承认了自己位居第二的地位，使曾连续十多年经营亏损的阿维斯公司开始扭亏为盈，而且盈利很大。几年后，国际电话电报公司(ITT)收购了阿维斯公司。然而这个新东家在收购后就立即对阿维斯进行了新的定位，采用新的营销口号，即“阿维斯将成为第一”。

然而在消费者的心目中，位于第一阶梯层的只是赫茨公司，只有赫茨公司才是消费者心目中的首选，在他们的眼里阿维斯只是第二。为了证实这一点很多用户还打电话到赫茨公司询问，于是这场营销活动变成了一场灾难。

阿维斯公司的案例曾使得许多市场营销者得出一些不正确的结论。这些人觉得阿维斯公司的成功是由于他们努力的工作，提供了更好服务的结果，而事实却不是这样。将自己与位于第一的赫茨公司连在一起，才是阿维斯最大的成功。

这种情况在市场营销活动中是比较典型的。位于长岛花园城的阿德菲大学正在将自己与哈佛大学相媲美，而现实却不是这样的，在高中毕业生的心目中，阿德菲并不是他们的考虑范围，因为，阿德菲大学在争取优等生方面是失败的。

在人们的脑海里，常常进行着各种各样的选择，他们根据产品的市场阶梯来决定对哪些信息的接收。通常说来，那些与消费者喜好相一致的信息比较容易被人们所接受，而其他信息则不会受到重视。

如果把克莱斯勒生产的汽车与本田公司的产品作比较时，几乎没人愿意将自己的序曲牌和阿科德汽车更换成顺风牌或道奇牌汽车。调查结果表明，将用过的道奇幽灵车与本田新生产的阿科德汽车进行试用比较，其结果是大多数都选择道奇车。

尽管这看来很荒谬，但却是事实。

要想熟知你的产品是高消费兴趣产品还是低消费兴趣的产品，首先你得必须了解你所生产的产品在消费者心目中位于怎样的阶梯，它总共有多少层阶梯。如香烟、饮料、啤酒、牛奶等这些人们日常用到的生活品属于高消费兴趣产品，这些产品有着多层阶梯。而像家具、收割机、背包等购买频率很低的物品属于低消费兴趣产品，它们的阶梯层次比较少。

像汽车、别墅、项链等在很大程度上显示消费者个人身份的东西，也属于高消费兴趣产品，它们有着很多层次的阶梯，虽然它们购买率不算高。

而与意外的经历联系在一起的产品，其产品阶梯通常是只有相当小的层次。像汽车蓄电池、轮胎以及各种保险便是这种产品的例子。

当然，也有不存在产品阶梯的。像某些永久使用的，采购频率最少，有的在人的一生中只需购买一次的物品便是这样。不知你可否知道贝特斯维尔牌首饰盒？也许没有，虽然这一品牌有将近有一半的市场占有率。

在经济活动中，产品的市场占有率与它们在消费者心目中的市场阶梯是紧密相联的。你的市场占有率要比在你下一层阶梯的产品的多一倍，而只是位于你上一层产品的  $1/2$ 。

比如，阿库拉牌汽车是日本汽车王国里的第一品牌，凌志汽车位居第二，而无限牌则是第三。经调查显示，阿库拉在美国的销售量是 143708 辆，是凌志汽车的一倍。该调查还得知，凌志汽车的销售量是 71206 辆，是无限牌的一倍。销售最小的是无限，只有 34890 辆。由于这些都是新车，消费者对它们都很感兴趣。但从整体来看，当消费者对此熟悉后，便没有新鲜感，另外一情形便出现。(见后面的“两强相争法则”)