

HarperCollinsPublishers
哈珀·柯林斯出版集团

RIES & CHUANG & WONG
营销战略全球领导者

22条商规

美国CEO最怕被竞争对手读到的商界奇书

THE 22 IMMUTABLE
LAWS OF MARKETING

修 订 版

[美] 艾·里斯 杰克·特劳特 / 著
Al Ries Jack Trout
寿 雯 / 译

山西出版集团
山西人民出版社

〔美〕艾·里斯 杰罗姆·特劳特 著
Al Ries Jerome McCarthy
李 明 译

22条商规

THE 22 IMMUTABLE
LAWS OF MARKETING

广西出版集团
广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

22 条商规 / (美) 里斯. (美) 特劳特著; 寿雯译.—太原: 山西人民出版社, 2009.1

ISBN 978-7-203-06303-2

I. 2… II. ①里…②特…③寿… III. 商业经营—通俗—读物
IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 201093 号

版权合同登记号 图字: 04-2008-013

22 条商规

著 者: 里斯 (美) 特劳特 (美)

译 者: 寿 雯

责任编辑: 莫晓东

选题策划: 北京汉唐阳光

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 010-62164516

0351-4922220 (发行中心)

0351-4922208 (综合办)

E - mail: fxzx@sxsccb.com

web@sxsccb.com

Renmshb@sxsccb.com

网 址: www.sxsccb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西新华书店集团有限公司

承 印 者: 北京通州兴龙印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13

字 数: 100 千字

印 数: 10001 ~ 15000 册

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 2 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06303-2

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

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

1972 年，艾·里斯和杰克·特劳特在《广告时代》上提出“有史以来对美国营销影响最大的观念”——“定位”理论。

1993 年，两人联手将“定位”理论浓缩为能够决定市场竞争胜败的 22 条简明法则——《22 条商规》，此书被誉为规划品牌战略的“力学原理”。

2008 年，鉴于市场营销中的神秘和误区在今天依然普遍，80 多岁的里斯先生亲自操刀，作序本书，希望中国读者领悟“永恒不变的商业定律”，并在商界取得成功。

2009 年，历时 36 年，对成百上千的美国企业长期跟踪研究之后，修订的商界奇书《22 条商规》浴火重生！

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宗旨：“致力于消除市场营销过程中的神秘和误区”。

15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，“独立而不改，周行而不殆”。

22 条商规

The 22 Immutable Laws of Marketing

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，动之道”。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，他们的冰箱越来越大，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2000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：先难后易是致胜之道。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，他们旗下拥有雪佛兰、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，在商业领域以外的其他竞争领

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？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是最重要的努力之一。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，创建真正的世界级的品牌。

2008年12月11日于亚特兰大

1666年的一天，牛顿在花园中散步，碰巧一个苹果从树上落在他的脑袋上。苹果为什么会垂直落下？这个别人习以为常的现象却引发了牛顿的思考。11年后，牛顿出版了《自然哲学的数学原理》一书，把地面上物体运动的规律和天体运动的规律统一了起来，正式提出了万有引力定律。

万有引力定律的发现不仅对物理学、天文学的发展产生了深远的影响，更重要的是，这个发现埋葬了“哲学家至今仍在愚蠢地试图探索自然”这句所谓的真理，给人们探索自然界的奥秘建立了极大的信心，在人类认识自然的历史上树立了一座里程碑。自此开始，人们相信，人类有能力理解自然界的各种事物以及它们运行的规律。

1950年，通用电气（GE）公司发动了一场耗资巨大的营销活动，宣称“进步是我们最重要的产品”，从电气业向金融业、传媒业、钟表业、家电业、能源业、家具业、房地产业等领域全面扩张……集结全美最优秀的经营人才、最雄厚的资

*作者为里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司总经理 www.rieschina.com

金实力，GE期望在各个领域复制曾经在电气领域创造的辉煌。然而最终的结果却出乎意料：GE公司在各个领域都遭到了竞争对手的强烈阻击，非但没有达到全面开花的预期目标，反而波及主业，削弱了原先在电气领域的主导地位，从而导致企业陷入了长达二十多年的低迷。

为什么作为世界上最优秀公司之一的GE也会遭受如此巨大的失败？纷繁复杂的商业社会是否也像自然界一样存在着一些基本的不可违背的规律？……1950年加入GE公司、彼时正在GE市场部任职的里斯先生，开始思索起这一命题。

对这个问题的探索耗费了里斯先生43年的光阴。经过对成百上千的美国企业的长期跟踪研究和大量财富500强企业的营销和品牌战略咨询的实践，1993年，凝聚着里斯先生和他的伙伴特劳特先生心血结晶的商业巨著《22条商规》正式面世，全面揭示了商业万象背后的“万有引力定律”。

和自然界一样，在变幻莫测的商业社会里，同样隐含着一些永恒不变的基本法则。遵循这些法则，企业可以事半功倍地打造全球性的强大品牌；违背这些法则，即使拥有再多的资金、再好的创造力、再大的勇气、再精彩的商业计划也必定落空，哪怕如GE。

GE之败在于违背了“延伸定律”。经历了50

年代的延伸扩张之后，1963年GE的收入陷入停滞。1970年GE在诸多新领域产生巨额亏损，80%的收入要依靠传统的电气业务。GE之兴则在于遵循了“二元定律”。1981年杰克·韦尔奇上任，他遵循“二元定律”，实施“数一数二”革命，将GE在各自领域排名不是第一、第二的业务或者关闭或者出售，集中精力打造核心业务，GE得以重新焕发活力，再度成为全球市值最高的企业。

从GE到摩托罗拉，从IBM到微软，从通用汽车到丰田……商业界永恒不变的22条基本定律，每一条都隐含着这些声名显赫的企业成败兴衰的经验与教训，每一条都价值千金。正因如此，《22条商规》一经出版，即登上全美各大商业图书畅销榜榜首之位，为众多美国企业家所推崇，被誉为企业CEO“最怕竞争对手读到的奇书”，无数美国企业从中受益。

但是让我们遗憾的是，此书虽在1993年即已出版，却长期被中国企业界所忽视。

1994年，当春兰以53亿元的销售额、6亿元的净利润位居中国空调第一、全球空调七强的时候，格力仅仅以6亿元的销售额居行业十名之外。从1995年开始，春兰集团基于“单一的空调企业未来无法生存”的判断进行了大规模的品牌延伸，从空调领域走进了摩托车、汽车、重机设备、太

太阳能电池等领域，而格力则持续专注于空调领域（聚焦定律）。到2007年，格力已经以380亿的销售额占有中国国内空调市场超过30%的份额，整体规模位居全球第一，而春兰年报却披露了4亿元的亏损，并因连续三年巨额亏损被迫停牌。

2001年杨元庆出任联想CEO时提出了5年将联想做到500亿的目标，为此，联想开始延伸进入手机等领域。2004年，联想在三年规划到期之时宣布，除电脑以外的业务全面出现亏损，柳传志公开检讨，并宣布新三年的核心是“专注当前主营业务，牢牢打下未来发展的基础”。2004年12月，联想收购IBM的PC业务。2008年1月，联想出售手机业务，宣布5年之内不再涉足手机领域，进一步巩固PC主业。越做越少，越少越强。2008年7月，联想集团成为中国首家进入《财富》500强的非垄断性企业（牺牲定律）。

今天，当人们为格力和联想的成就而欢呼的时候，回顾历史，我们无法抛弃这样的设问：如果春兰、格力、联想能早一天认识到这些商业社会永恒不变的基本定律，它们今天又会取得怎样的成就？我们更加无法设想，那些更为广泛的还在重蹈春兰覆辙的中国企业未来将会怎样？海尔从冰箱到空调、从电风扇到面馆、从手机到家居、从药业到保险业，如今利润“像刀片一样薄”；奇

瑞汽车凭借时尚小巧的QQ车一举崛起，却在短暂成功后走入误区，盲目扩张产品线，推出三四十种车型，分散兵力，丧失大好机遇；茅台集团忽略消费者心智认知，高调推出茅台啤酒、茅台葡萄酒，市场反响惨淡；汾酒集团违背“长效定律”，宣称“700种产品还远远不够”，被同为“老八大名酒”的“茅五剑”越甩越远；联合利华无视“专有定律”重金推出“清扬”洗发水，正面进攻海飞丝牢牢占据的“去头屑”，结果差强人意；可口可乐无视“阶梯定律”，先后推出“天与地”、“阳光”、“岚风”、“茶研工坊”、“原叶”等品牌进军茶饮料市场，无一成功……

2008年是中国改革开放的第三十年。过去的30年里，中国经济年均增长率超过9%，创造了举世瞩目的经济奇迹，依靠的是“中国制造”。下一个30年中国经济的持续发展，依赖于中国企业能否实现从“中国制造”向“中国创造”的转型。

处在这样的历史节点，正如德鲁克先生所言，“做对的事情比把事情做对更加重要”。我们但愿，重新修订出版的《22条商规》能帮助更多转型中的中国企业找到正确的方向，做对的事情。

前 言

数以亿计的钱被浪费在根本不可能奏效的各种营销计划上，无论这些计划听起来是多么的完美，也无论它们有着多么充足的资金支持。

很多人认为，只要有好的计划，好的执行，再加上足够的资金支持，营销就必然能取得成功。但事实远非如此。只要看看IBM、通用汽车和西尔斯这些企业的例子，你就会明白这是为什么了。

西尔斯的营销措施可以说一直都很出色；负责通用汽车公司营销的经理们可能是这个行业中最优秀，也是最聪明的精英。当然了，像通用汽车和IBM这样最大最好的公司通常可以吸引那些最优秀最聪明的人才。然而，真正的问题在于，这些公司的市场营销计划本身就建立在存在巨大漏洞的假设之上。

当美国民众被问及对大公司的看法时，约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）说：“我们畏惧这些公司的强大实力。”而今天，我们又为这些公司的虚弱无能而担心。

大部分公司都遇到了麻烦，特别是那些大公司。通用汽车公司就是一个绝好的例子。在过去十多年中，该公司因抹杀了旗下各品牌的独特性而损失惨重。（它不仅让子品牌之间外观

22 条商规

The 22 Immutable Laws of Marketing

相似，而且连价位也趋同。)为此，其市场占有率下降了十个百分点，相当于一年损失了100亿美元的销售收入。

尽管市场竞争日趋激烈，但通用汽车公司遇到的并非竞争问题；尽管它的产品质量肯定不能算最好，但它遇到的也不是质量问题。很明显，是营销环节出现了问题。

今天，企业一旦在营销上犯了错，它在竞争中的劣势就很快地表现在经营业绩上。要重新抢回生意，只能寄希望于对手也犯错。

那么，怎样才能避免在一开始就犯错呢？最简单有效的办法就是确保你的营销计划符合营销定律。（尽管我们是在“市场营销”这个框架中来定义我们的各种观点和概念的，但其实无论你在企业里担任任何职，也无论你的企业营销什么产品和服务，这些定律都同样行之有效。）

市场营销定律到底是什么呢？又是谁把它们从西奈山的石碑上带了下来？

本书所讲的就是市场营销的基本定律。是谁在讲述这些定律呢？两个来自康涅狄格州的家伙又是怎样发现这些曾被千百万人忽略的定律的呢？市场营销这一行当中有大批的实战家和理论家，为什么他们都会忽视这些我们认为显而易见的东西呢？

答案其实很简单。就我们所知，几乎没有人愿意承认世界上存在市场营销定律，当然，更不会有人相信存在着永恒不变的定律。

既然世间存在自然定律，那么为什么不可以有市场营销定律呢？你可以制造一架外观非常豪华美观的飞机，但只有这架