

<<微软营销秘笈>>

图书基本信息

<<微软营销秘笈>>

内容概要

本书会指导你逐步理解并应用这五种曾帮助微软公司在每个市场上获得巨大的成功的策略。

作者概述了任何一家公司——不论其规模、产品或资源如何，不论如何努力想要提出更多的策略，我们其实都是只依靠五种基本方法中的一种就达到了胜利的彼岸。

对任何一个特定的营销问题，究竟有多少种解决方法？

50种，还是500种？

其实，只有5种。

他们凭借微软营销五大策略，做到了这一切：对Word和Excel在Office软件中的应用重新定位；推动每个Office版本及配套产品的市场占有率从20%上升到85%；主持收购并整合了20多家公司，将其归入到微软企业软件家族中；建立并领导了Windows NT、SQL Server、BackOffice的市场营销团队；在两年内将Windows业务从5000万美元扩大到5亿美元。

任何市场、任何时间、任何产品，都不出五大策略的效力范围！

作者曾负责微软视窗及OFFICE软件的营销工作，本书会指导你逐步理解并应用这五种曾帮助微软公司在每个市场上获得巨大的成功的策略。

作者概述了任何一家公司——不论其规模、产品或资源如何，不论如何努力想要提出更多的策略，我们其实都是只依靠五种基本方法中的一种就达到了胜利的彼岸。

因为这五种方法确实覆盖了我们面临的所有情况。

这五种基本的营销计策，构成了本书的核心。

<<微软营销秘笈>>

作者简介

约翰·查古拉，启明维创投资咨询（上海）有限公司创始合伙人之一，董事总经理。

在加入启明维创之前，查古拉曾在微软公司工作8年。

他先后负责微软Office品牌的开发和桌面及服务器应用产品线的市场营销工作，以及同微软在全球商业目标、产品和供应各个层面的客户沟通。

<<微软营销秘笈>>

书籍目录

引言 准备开始第一部分 五个市场制胜策略——选择、确定并执行最佳策略 第1章 短兵相接
第2章 共建平台 第3章 暗度陈仓 第4章 两全其美 第5章 上下包抄 第6章 从一种策略转向
另一种策略第二部分 你的竞技场——描绘竞争市场上的空白和机遇 第7章 描绘整个行业的空白
第8章 客户竞技场 第9章 制定你的竞争策略 第10章 评估你的个人能力微软营销秘笈第三部
分 实施你的策略——把它当做一场残酷的战役 第11章 集结战斗团队 第12章 营销活动纲要
第13章 营销活动执行 第14章 得出结论，迅速行动

<<微软营销秘笈>>

章节摘录

决定一条狗能否获胜的因素并不是其体形的大小，而是它战斗的欲望。

——阿奇·格里芬，美国橄榄球传奇人物，海斯曼奖杯获得者第1章 短兵相接想要唤醒一个市场吗？

那就发动一场战争吧！

这并不是一种巧妙的解决方式，对吧？

但有时候直截了当才是最好的办法。

找出最容易被打败的对手，然后尽一切可能打败他。

这就是短兵相接策略的精髓所在。

它不仅简明易懂，而且它还会令你血脉贲张。

除此之外，人们也喜欢观看两个实力相当的对手一决雌雄。

一场喧嚣的、面对面的决斗，至少能够吸引那些付了钱的客户们的注意力。

什么是短兵相接？

很简单：两辆汽车加足马力向前冲，最先到达终点的就是胜利者。

短兵相接是五种策略中最简单的一种，就是挑出一个竞争对手并对他进行直接的打击（见图1—1）。

这一策略要求你必须选择最重要的市场。

有时这意味着把你全部的业务押在这一选择上。

短兵相接是一种最具诱惑力的策略。

它简明易懂，直截了当。

它能唤起你杀手的本性，也能激发出你的自负。

你当然比你的对手更好。

每一个人都必须清楚这一点。

只有消费者了解了这一点，你才能指望他们转而采用你的产品或服务。

有一个例子可以很好地说明这一点。

那是在20世纪80年代后期。

当时，我们正在全力以赴帮助微软公司推出Word文字处理软件，并使它成为市场上最好的文字处理产品。

文字处理市场已经成为一个巨大而又重要的市场，90%的个人计算机都拥有文字处理软件。

它是最畅销的个人电脑应用软件。

所以所有的软件开发商都加入到这场竞争之中。

此外，如果消费者不改用基于Windows的文字处理软件，他们就不会使用Windows的操作系统。

这个难题激发出我们战斗的欲望。

然而市场上的其他人还不知道Word软件的优势。

为了能将产品卖出去，我们跟Word软件的产品经理李兹·金（LizKing）一起去中央情报局做产品演示。

在经过层层安检之后，我们被领到一间没有窗户的大房间里，向中情局的“文字处理人员”介绍Word产品。

这是一群穿着保守、神情严肃的女士，大约有五十多人。

她们惟一的工作就是打字或编辑文字，也就是做文字处理的工作，而且她们处理的都是高度机密的文件。

她们日复一日地做着这种工作。

这是一群难对付的家伙。

我们想要用word震住她们，可是她们喜欢的是WordPerfect软件，也对花哨的性能或是美观的屏幕根本不感兴趣。

她们只想把工作做完。

虽然她们表现得彬彬有礼，但心里却对此厌烦至极。

<<微软营销秘笈>>

这一次，我们无功而返。

回来以后，我们立刻开始思考对策，目的是要让WordPerfect的使用者对我们的产品感兴趣。

我们在计算机行业最大的展会Comdex上得到了第二次机会。

前来参观的人都是WordPerfect的使用者与专家。

这次，我们不再从技术角度进行演示，而是让word与WordPerfect直接对抗。

当我们宣称微软的word软件能够打败WordPerfect时，参观者都兴奋起来。

他们都想看看word是如何打败WordPerfect的。

好了，我们把他们吸引过来了。

当我们让word直接与WordPerfect直接对抗时，他们兴趣大增。

我们向他们展示了诸如自动校正和自动制表的功能，他们看后，个个对此赞不绝口。

这种方法非常有效，最终使我们的目标客户愿意用心了解我们的产品特性，并希望试用我们的产品。

这都是因为我们向他们现在使用的产品发出了挑战，并且证明了在一对一的比较之下，我们能够获胜。

我们将这种成功模式推广到全国，转战20多个城市，与对手进行“短兵相接”的较量。

最终，我们取得了胜利，成为市场的领先者。

在展会上打败WordPerfect赢得众多的客户，对我们来说意义十分重大。

与竞争对手进行直接比较，将客户的注意力吸引到我们产品的优势之上，正是短兵相接的精华所在。

但是选择这种竞赛并不是为了获胜而让你把全部的业务当做赌注押上去，这完全是两回事。

在巨大的市场面前，你的竞争对手绝对不喜欢受到攻击，而且他们有许多反击的机会。

何时展开“短兵相接”的较量才是明智之举当你认为能够打赢这场战争时，就是短兵相接的时候。

即使你无法赢得整个市场，至少你也要吸引到足够的注意力，以弥补你在这个过程中消耗的资源。

因此，质疑并验证你对市场（也就是我们所说的竞技场）的假设是非常重要的。

这个竞技场看起来是什么样的？

有些竞技场会对这种直接的、面对面的竞赛很有帮助，而有一些则会妨碍你的竞赛。

如果你不清楚竞技场的状况，你就不能进行这种“短兵相接”的较量。

在本书的第二部分，你将会看到，了解你的竞技场并做出决策并不会占用你太多的精力。

为确定目前的“竞赛场地”状况是否适合采用短兵相接的策略，你确实需要审视真实的市场条件，了解客户真实的想法并确定你要与谁较量。

在读完本章之后，你要能够断定你每次采用短兵相接的策略是不是一个正确的决定。

如果不是，你需要回去重新做好赛前的准备工作，或仔细研读其余的四种策略。

要想与对手展开短兵相接的较量，必须要满足以下几个条件：·短兵相接必须在成熟的市场上进行与对手进行短兵相接的较量至少要满足其中一个基本条件：要么你是一个快速跟随者，要么你是市场清道夫。

当市场上存在着一个主要的竞争对手，而且他占有相当大的市场份额，而你却想从中分一杯羹时，你就可以采用快速跟随的竞赛方式。

当市场上有很多可以选择的产品，而你却能够将其他竞争者赶出市场，只留下你与另一位市场领先者时，你就可以采用清道夫的竞赛方式。

20世纪60年代，当李·艾科卡（Lee Iacocca）推出了一款新型美式跑车——野马（Mustang）之后，整个美国车市都为之震惊。

同时它也吸引了一批全新的买主。

野马跑车不仅受到了公众的广泛关注，得到了他们的高度赞扬，而且也为福特公司赢得了新的声誉。

与此同时，它还为公司带来了高额的利润。

福特最强劲的对手通用汽车公司对此当然不会视而不见。

他们很快就推出了他们的主打车型——线条流畅的卡美洛（Camero）。

它就是市场快速追随者——通用公司递交的答卷。

虽然市场上还有一些弱小的竞争者（例如火鸟（Firebird）、道奇的达特（Dart）），但真正的较量却

<<微软营销秘笈>>

是总是在野马与卡美洛之间展开。

这两家公司都竭尽全力，力求在每个方面领先于对手。

每一年推出的改版车型都会提高马力、增加配备。

一旦展开这种短兵相接的较量，两家公司都毅然绝然地将它变成一场全面的战争。

所有迹象都表明，这场战争至今仍在继续。

相反，微软的Word对WordPerfect的战争就是典型的市场清道夫类型的案例。

大多数人认为Word对WordPerfect的战争，是市场上两家占绝对优势的公司进行的一场混战，然而实际情况却并非如此。

让我们回到1990年。

那时word的市场占有率是15%，而WordPerfect的市场占有率大约是30%。

其余的55%则被其他许多公司所瓜分，如WordStar、XyWrite、AmiPro，甚至包括王安公司（Wang）的文字处理软件和Notepad的附带软件。

每套软件都有适合自己生存的市场。

我们可以用一种名为价格—质量的图来描述竞争市场上的任何一种情况。

如图1—2所示，竖轴代表价格，横轴代表质量。

大多数人会惊讶地发现，我们介绍给他们的这种方法非常有效，以这种方法描绘出的市场状况简明易懂。

在1990年的市场上，文字处理软件的价格有高有低，相差很大。

有几家公司，如果你是首次购买它们的主打产品，其所有版本的软件价格都在319美元左右。

另一方面是免费的产品，包括购买个人计算机或者购买操作系统时附赠的一些简单的应用软件，如集输写、编辑与打印功能于一身Notepad软件。

至今仍有很多技术精英用它处理一些文字工作（见图1—3）。

短兵相接这一策略在这里正好适用。

因为当时的市场被瓜分得七零八落，以至于微软必须与WordPerfect进行针锋相对的竞争，才能赢得自己想要的一切。

选择一位竞争对手，并与他决战，会让事情变得更加简单。

为了取得这场战役的胜利，定价与产品必须进行调整。

我们推出应对竞争的新价格：为留住老顾客，从旧版本升级到新版本只要99美元；而使用竞争对手产品的用户如果要改用我们目前的产品，“竞争升级价”仅为129美元（见图1—4）。

这才是我们真正的行动。

如果人们只把注意力放在这场对决之上，那么微软只要在标准上胜过WordPerfect即可。

当这两家公司加足马力，从起跑线上绝尘而去时，其他玩家都被抛在滚滚尘埃之中。

这个与众不同的例子凸显了在选择短兵相接作为你的营销策略时，另一个重要的行业/市场因素的价值，那就是变化。

当你进行行业分析时，你要找出哪些变化可以为你创造出新的出路、给你带来新的制胜机会。

如果这个竞技场太过拥挤，而且玩家们都已经站稳了脚跟，你就要费点力气，再上一层楼去参加更高级别的赛事。

你还要找出你对产业结构造成的外在影响，以及那些能够刺激客户让他们尽早或尽可能使用你的产品的变化和新的方式。

以我们的情况来说，变化就在于进入并采用Windows操作系统对整个文字处理市场带来的影响。

虽然这种改变只是刚刚开始，但对我们采用短兵相接的方法成功地击败WordPerfect却发挥出至关重要的作用。

这个市场最初被定义成所有文字处理软件的竞技场，而不管不顾它们各自的操作系统或是计算机平台是什么。

WordPerfect就是这样定义他们自己的市场的。

当我们与他们进行短兵相接的竞赛时，我们重新定义了Windows操作系统的文字处理市场，认为这是惟一真正重要的市场。

<<微软营销秘笈>>

Windows是操作系统的未来，将来所有的个人电脑都会安装这种操作系统。

所以何必为其他事烦恼呢？

重新定义市场加快了清理战场的进程，使我们能够正确地定位并发挥出自身的优势和传统。

将火力集中在Windows操作系统的文字处理软件上使我们缩小了作战的范围、缩短了比赛的跑道。

这种市场细分将胜利的定义界定得更窄，从而使胜利尽在我们的掌握之中。

而且使我们更加理直气壮地宣传自己在竞赛中的领先地位，如“成长最快的文字处理软件”或是“Windows文字处理软件最受人们的喜爱”等。

很快，绝大多数的旁观者，也就是那些对买wordPerfect还是word软件犹豫不决的人，觉得这场竞赛已经结束了。

这场艰苦卓绝的竞赛还给我们带来了其他的好处，那就是它强化了Windows操作系统本身的价值和重要性。

改变行业动态，把握应对挑战的时机，才能造就短兵相接的理想环境。

在发动引擎踩下油门之前，你要确保赛道同你设想的一模一样。

· 目标客户一定想要观看这场激烈的比赛令短兵相接充满魅力的一个因素是观众发出的尖叫声。

观众的赞叹会令你士气大增。

而当你不幸撞车时，他们会为你扼腕叹息。

一旦你失去了领先的地位，他们就对你置之不理。

要知道，来看比赛的观众可都是花了钱的。

为了赢得客户，为了获得他们的支持，更重要的，为了让他们把钱付给你而不是别人，你使出了浑身解数。

要想使比赛产生这样的效果，就要让客户沉浸到比赛的氛围之中。

在分析你的目标顾客时，规模庞大的潜在客户群可能会让你受到诱惑。

但赢得这些客户却是另外一回事。

总有一些机会能够打开他们的心扉和钱包，也许是规章制度的改变，也许是他们的竞争对手或他们的客户发生了改变。

总有一些事情能让他们的想法发生变化。

这种客户机会有着不同的表现形式。

其中之一就是使用早期产品的那些用户对改变通常保持一种开放的态度。

他们对不同的产品感兴趣，而且愿意试用这些产品。

前面所举的例子都属于这种情况。

当顾客对现有的产品不满意时，意味着更好的机会出现了。

与顾客抱怨的供应商展开一场战斗，可能是吸引他们注意的最好办法。

以销售力公司（Salesforce.com）与希柏系统软件（Siebel Systems）的对决为例。

这两家公司都在研发销售团队自动化与客户关系管理软件。

20世纪90年代后期，许多新的公司进入到这个市场。

每一家都向客户承诺他们的软件对客户的业务有巨大的帮助（尽管这些好处还不明确）。

有一段时间，大家竞相推出更多、更新，据推测也是更好的产品。

直到希柏系统软件公司在一位狂热而又强硬的CEO的带领下，做出了最重大的承诺后，才打破了僵局。

。

希柏取得了市场领先地位并最终主宰了这个市场。

在希柏庞大的销售与顾问团的压力之下，其他厂商如e.Piphany、Onyx与Pivotal逐渐退出他们不断萎缩的市场。

比赛结束了。

该恭喜希柏公司了，是吗？

情况并非如此。

伴随所有承诺（来自希柏以及所有最初的竞争对手）而来的还有问题。

产品安装、集成、客户订制以及产品维护等隐性成本，再加上培训人们使用这种庞大的软件产品所花

<<微软营销秘笈>>

的费用，导致最后的价格比最初的售价高出很多倍。

向客户承诺的那些好处，除了一些一开始很明显的，其他的好处都难以被客户察觉，而且从投资回报的角度来看，根本就不划算。

与此同时，由于市场与经济衰退，大多数信息技术部门的预算都被冻结。

一些公司甚至没钱安装他们花了大价钱购买的软件。

许多顾客因此感到失望、沮丧，甚至气愤。

这正是展开竞赛的大好时机：顾客开始被迫寻找替代方案。

销售力公司很善于利用顾客的这种感觉。

公司的首席执行官马克·贝尼夫（MarcBenioff）是一位精力充沛、积极进取的人。

他提出了“成功，不只是软件”的口号。

销售力公司为那些被现状搞得身心疲惫的客户提供了一个去处。

他们把苗头直接指向希柏公司，在每一个顾客不满意的地方进行反击。

但仅有这些不安的客户还不足以成事。

要想在短兵相接的比赛中拔得头筹，你必须要让顾客觉得改用另一种产品是一件轻而易举的事。

销售力公司已做好了准备。

安装传统的企业软件需要耗费大量的时间和精力，因此，马克·贝尼夫根本没有承诺要为客户安装软件。

他们提供的是一种在线使用的服务，而不是需要安装和维护的产品。

马克·贝尼夫把转换产品变成一件值得顾客去做的事情。

竞争对手提供的产品具有很多特性而且十分复杂，结果使他们的产品往往沦为一种“摆设”。

而销售力公司提供的产品也许没有那么全面，但是却简单易用。

<<微软营销秘笈>>

媒体关注与评论

营销策略中的创新非常罕见，但约翰·

查古拉和理查德·

董却为我们提供了一个通过实战考验的新营销系统。

——阿尔·

里斯，美国营销大师、“定位之父”营销中最重要的部分就是，你需要清楚地知道你在销售什么，以及你在竞争中该如何进行销售。

《微软营销秘笈》会告诉你，实战训练的重要性以及进行成功营销的简单且直接的步骤。

——鲍勃·

贺伯德，前微软首席运营官无论是刚起步的公司，还是已经成功经营的企业，这五个策略都完全适用

。

它强而有力并且简单易行。

要想在竞争中领先，就必须这么做。

——李彦宏，百度首席执行官《微软营销秘笈》是那些想要市场中胜出的人的必读书。

我们已经决定在公司培训中使用约翰·

查古拉和理查德·

董的这本实践营销手册。

——罗伯·

斯科本，苹果应用产品营销副总裁

<<微软营销秘笈>>

编辑推荐

营销中最重要的部分就是，你需要清楚地知道你在销售什么，以及你在竞争中该如何进行销售。

《微软营销秘笈》会告诉你，实战训练的重要性以及进行成功营销的简单且直接的步骤。

——鲍勃·贺伯德，前微软首席运营官 无论是刚起步的公司，还是已经成功经营的企业，这五个策略都完全适用。

它强而有力并且简单易行。

要想在竞争中领先，就必须这么做。

——李彦宏，百度首席执行官 微软前副总裁首次揭露微软五大营销密技，“定位之父”阿尔·里斯；微软、百度、苹果公司；鼎力推荐。

营销策略中的创新非常罕见，但约翰·查古拉和理查德·董却为我们提供了一个通过实战考验的新营销系统。

——阿尔·里斯，美国营销大师、“定位之父” 《微软营销秘笈》是那些想要市场中胜出的人的必读书。

我们已经决定在公司培训中使用约翰·查古拉和理查德·董的这本实践营销手册——罗伯·斯科本，苹果应用产品营销副总裁

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>