

C H A N G E
P O S I T I O N

变位

互联网+时代的商业法则

丁举昌 丁自闻◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

变位

互联网+时代的商业法则

丁举昌 丁自闻◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

变位: 互联网 + 时代的商业法则/丁举昌, 丁自闻著. —北京:
中国发展出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5177 - 0400 - 3

I. ①变… II. ①丁… ②丁… III. ①互联网络—应用—品牌
营销 IV. ①F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 217501 号

书 名: 变位: 互联网 + 时代的商业法则

著作责任者: 丁举昌 丁自闻

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5177 - 0400 - 3

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 260 千字

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

联系电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfczbs.tmall.com//>

网购电话: (010) 68990639 88333349

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



西方有定位观点 东方有变位理论

■ 余明阳

上海交通大学安泰学院党委书记、品牌研究所所长、教授、博导

这是我为丁举昌的第三本著作写序。《金钻战略》由中国经济出版社出版，推动中国一大批企业转变思维；《黄金单品战略》由中国发展出版社出版，拉开了打造单品的热潮；现在，丁举昌又推出新著《变位》，将帮助中国企业玩转“互联网+”。

《变位》一书，让人联想到《定位》《新定位》。其实，细细研读，会发现《变位》是针对中国市场环境，用中西融会贯通的方法写的。

只有“变位”与“定位”珠联璧合，才能打造强势品牌。《变位》采用了解构主义的手法，站在文化的高度，发现了定位之父没有透露的秘密。它具有理论的超越意义和很强的实践意义，对我国企业的品牌建设、市场营销工作有较强的指导作用，对品牌研究人员具有一定的学术参考价值，对中国企业家和职业经理人的经营管理工作有所裨益，值得一读。

《变位》辩证地对待西方品牌管理体系，深入思考中国市场，深刻剖析现实企业品牌运作误区，开出“偏方”，虽不主流，却非常有效；对当今中国流行的经典案例进行深度挖掘，对其营销思维进行深度扫描，并

结合作者多年的营销实战进行深度感悟，总结出品牌营销的颠覆性观点，让人印象深刻，耳目一新。

《变位》基于我国企业现实情况、结合中国古典智慧给出了营销难题的解题思路，可以说，它是奉献给中国企业的及时佳作。

真切盼望更多的企业借助《变位》实现弯道超车，驶入发展快车道。

是为序。



品牌奥运会的新希望

■ 杨子云

北京奥运会整体形象战略专家团总召集人、中国首席品牌官俱乐部创始人、品牌中国产业联盟副主席、中国品牌经理人协会会长、国内知名文化学者

当丁举昌的《变位》书稿放到我案头时，我想起了当年北京申奥的一系列策划。可以说，北京申奥就是变位的最大案例。我作为北京奥运会整体形象战略专家团总召集人，接过北京奥申委的委托书后，想到了申奥是一场特殊的品牌之战，最大的课题是从形象上如何赢得国际奥委会的认可。我和整体形象战略专家团专家们总结了上次申奥的经验教训，首先是思维变位，提出了让世界认可的新口号：新北京 新奥运。我们将变位思维运用到申奥陈述上，赢了国际奥委会委员的高度认可。我们回顾一下邓亚萍的申奥陈述——

亲爱的主席先生，国际奥委会的委员：

我们知道奥运会已经在世界 20 多个城市举办，中国运动员受到许多奥运会举办城市的欢迎和友好接待。我本人曾在巴塞罗那和亚特兰大亲身经历过友好的欢迎，我们梦想希望在北京举办奥运会，给中国运动员机会热烈和欢迎友好接待来自世界的朋友们。

让我与您分享我在参加悉尼奥运火炬接力时的经历，我注意到一个小男孩向我走来，他触摸到火炬时眼睛一下就亮了，我能感觉

到在那个时候他的一生发生变化。奥运圣火在中国，在4亿年轻人心中点燃该有多好啊！

北京将成为运动员理想的比赛场地，运动员将有条件优越的比赛场馆。运动员展示的文化将受到无法想象的关注。为了表现我们对运动员的崇敬，我们已经选择一个特殊和历史悠久的郡王府作为奥运会场所，在那里运动员将获得欢迎。

邓亚萍的申奥陈述耐人寻味。邓亚萍的陈述重点既不是攻击对手，也不是陈述自己的优势，而是陈述尽义务、普及奥运精神、报答世界。邓亚萍申奥思维的变位，赢得了重大成功。后来，我发现英国伦敦的申奥工作，也体现了“变位”思维。

奥运会之后，中国经济发展迅速，已成为世界第二大经济体。今天，中国经济的增长模式面临着转型与升级，首当其冲的是从“中国制造”向“中国创造”的嬗变。品牌即命运。如果我们没有创造出具有国内与国际市场竞争力的品牌，就没有真正意义上的中国创造，也就不能改变我们世界工厂的地位与命运。

品牌是价格战的唯一解药。创造自主品牌，创造有市场影响力与社会影响力的强势自主品牌，是企业转型升级的重要路径，也是实现中国创造的必要路径。

企业没有一定影响力的品牌，就不可能改变产品的低价低值的宿命，就不能改变在销售渠道上的弱势，就没有市场上的主动权与话语权。

现在大家越来越认识到品牌的价值与作用了，问题在于如何创造、建设与管理品牌？目前很多人在认识上与实践上还存在误区，甚至存在很大的误区，特别是对品牌打造存在认识上的盲点。现在，丁举昌推出的《变位》很好地澄清了品牌运作中的“似是而非”。本书用中外一系

列成功品牌的实践证明，面对国际巨头的打压，二线品牌通过变位，创造、发掘、发挥自身优势，即可实现弯道超车。

变位，是一种适合后来者企业的战略战术。结合丁举昌之前的《金钻战略》《黄金单品战略》，企业家和经营者会找到一种全新的市场营销理念和运营方法体系，成功突破时间和空间的界限，走出一条属于自己的成功之路！

品牌奥运会是一场旷日持久的竞赛，只有起点，没有终点，要持续取得胜利，还有待更多的同道者去坚持不懈地探索！



第1章 品牌定位背后的“杀手铜”——变位

忘了营销本质的“定位” / 2

定位之父没有透露的“秘密” / 9

第2章 品牌，唯一不变的是变位

互联网时代变了 / 30

定位是暂时的，变位才是常态 / 53

定位理论的源头与变位理论的依据 / 79

变位像什么 / 84

第3章 变位点：消费者心中的灵犀

消费者任性的根源——选择感 / 92

多面的消费者 / 98

变位是发现消费者共识的过程 / 110

能找到消费者心中的灵犀？ / 117

第4章 变位，就是拨动消费者的心弦

消费者大脑中的“主动花钱区” / 128

“欲动天下者当动天下之心” / 133

从消费者身上找到“瓦解”其秘密武器 / 138

- 品牌变位 5S 模式理论 / 142
6A, 成功品牌的变位步骤 / 148

第 5 章 变位法则与技巧

- 借力思维 / 160
支点思维 / 164
量子思维 / 170

第 6 章 从哪几个方面变位

- 围绕社会趋势变位——让猪能飞 / 176
围绕偏好变位——让顾客唯独选择你 / 181
围绕消费最终目的变位——让产品成为顾客首选 / 184
围绕情感变位——引爆品牌核能 / 187
围绕生活情景变位——让顾客感到非买不可 / 189
围绕文化变位——让顾客不再挑剔 / 193
围绕价值观变位——让顾客认同你的承诺 / 196
围绕梦想变位——让顾客感到不差钱 / 198
围绕向往和欲望变位——演绎消费者的期望 / 200
围绕消费习惯变位——不争而争 / 202
围绕象征意义变位——为消费者贴金 / 204
围绕生活方式变位——让消费者有面子 / 209

第 7 章 变位落地的“十个一”工程

- 一面品牌旗帜 / 212
一个关键标签 / 215

- 一个消费者最关心的购买理由 / 220
- 一条非买不可的品牌警句 / 225
- 一组超能量符号 / 227
- 一个高贵骄傲的高端消费者 / 233
- 一个可信的证据 / 236
- 一个代表性的产品 / 242
- 一个让消费者产生共鸣的故事 / 244
- 一个与消费者相关的大问题 / 247

第8章 如何演绎变位

- 发现文化潮流 / 250
- 设置文化议题 / 253
- 宣扬文化潮流 / 254
- 建立内外关联 / 256
- 形成文化共振共鸣 / 258
- 买点与卖点共振 / 261
- 嫁接社会注意力 / 265

| 第1章 |

品牌定位背后的“杀手锏”——变位

让定位真正有效的不是定位本身，

而是那个纵横捭阖、

作为潜在伏笔而存的变位。

定位是明星，

变位是总导演。

忘了营销本质的“定位”

品牌就像明星的成功一样，背后总有一个高明的导演和教练。

任何事物，无论其过程表象多么复杂，其本质一定非常简单，一旦你认清了事物的本质，就可以轻松驾驭它。

目前，中国市场营销存在这样一种误区，盲目迷信各种营销表象，“定位”热就是如此。自从里斯、特劳特两位大师把他们的定位理论引入中国以后，很大一部分人如获至宝。特别是王老吉成功之后，定位更被奉若神明，似乎是找到了品牌核武器。

国内甚至还专门诞生了无数的“定位专家”和无度崇拜定位的“定位党”，好像只要定位精准了，产品销量就能直线上升，企业就能立于不败之地。其实，定位听起来很灵，用起来不灵，容易犯七大通病。

一、自封式定位

定位理论指出，确定一个企业的核心位置和身份，然后将这一定位信息通过传播传递给目标人群，在目标人群的头脑中植入一个心智概念，譬如行业第一、领导地位、销量最好等。许多人觉得这是一笔很划算的大买卖，于是喜欢用各种统计数字来表明自己是市场领导者。似乎提出这些，就成了领导品牌。

打开淘宝店网页、电视或是翻开报纸杂志，看到到处都是“×××领导品牌”“×××领导者”“×××第一品牌”的广告，以“×××行业领导

者”的姿态自居，想以此标榜自己的行业地位。“×××行业领导者”式的定位表述撞车，客观上造成了诉求同质化，最终导致消费者缺少对品牌的认同。

这些企业家们没有想一想，自封出一个领导者品牌，消费者认可吗？一味地强调“行业领导者”，这样的单调、乏味的品牌联想，有多少消费者喜欢？在消费者心中占一个恰当的位置有那么容易吗？尽管《定位》“圣经”上有“领导品牌”法则，但它是有条件的。品牌的驱动力是情感和品质联想。对领导地位重视固然是好，但其靠的是市场公认而非自封。采用定位理论原本也无可厚非，但由于我们接受信息的方式已经完全改变，即便你的定位多么厉害，消费者也不再轻易买账，因为现在的消费者更喜欢有趣、更新奇好玩的商品，而不单单是什么所谓第一、第二品牌。再者，一厢情愿的领导者品牌定位也需要经过大量的传播才能见成效。

二、唯定位而定位

沃尔沃（Volvo）是定位理论的忠实信徒。沃尔沃确立和选定了“安全”作为自己特有和专属的概念，长期围绕“安全”做文章，在消费者的头脑中建立起“安全=沃尔沃”的认知。无数专家和教授以沃尔沃的经典定位和差异化为案例，但沃尔沃也是唯定位而定位的典型。

沃尔沃与宝马奔驰区隔开来了，但是也被宝马奔驰排斥在豪华阵营之外，消费者即使记住了沃尔沃是最“安全”的轿车，可他们也许更愿意买一辆更省油的轿车；消费者即使记住了宝马是最有“驾驶乐趣”的轿车，可他们也许更愿意买一辆更舒适的轿车。

“经典定位”并不一定能导致畅销，因为消费者能够记住的品牌并不见得就是消费者希望购买的品牌。比如消费者可以花上比买奔驰少得多的钱去买一辆雪佛兰，但大多数购买奔驰的消费者不会考虑去买雪佛兰，只因为“它不是奔驰。”

沃尔沃历经 80 多年风雨，先是以 62 亿美元卖给福特公司，后来，福特

公司却以 18 亿美元的低价卖给了 18 岁的吉利。福特这一进一出损失了 44 亿美元。

三、形式主义的定位

表面上，我们的所有品牌都有一个定位，而实质上，绝大部分品牌的定位都靠不住，因为绝大部分的品牌定位是形式主义定位或定位形式主义。

形式主义定位，看起来像定位，事实上却引不起消费者的注意和兴趣。康师傅、统一在方便面市场赚得盆满钵满之后，五谷道场眼馋了，按照定位理论提出了对立性概念——“非油炸”。七喜不就是采用对立式的概念——“非可乐”的定位成功了吗？我怎么就不可以用呢？五谷道场又从包装等环节进行差异化，再用大量广告对市场狂轰滥炸。但这个看似天衣无缝的大策划，最终还是失败了。

中粮认定五谷道场的“非油炸”定位是个宝贝，花两亿元高价接手，继续按照“非油炸”定位推向市场，但市场表现也不好，年销量仅徘徊在 2 亿元左右。

非油炸食品有问题吗？没有问题，这是经过科学证实的，但多数人就是对此不买账。非油炸方便面由于经过了脱水干燥，其结构细密，复水性较差，一般要冲泡 5 分钟左右，且口感仍然偏硬，而一般油炸方便面的冲泡时间仅有 3 分钟，且口感更佳。定位的根本是让多数人买账，直面对抗领导品牌，“非油炸”看似是用了一个好定位，实际上是形式主义的，只是“望文生义”、靠模仿出来的而已。它忽视了消费者的“接受度”和“选择观”，自然占领不了消费者的心智。

形式主义的定位战略是难以奏效的。在现实生活中，大部分的定位自以为是，很少有企业真正关注顾客的需求。企业往往是按照自己预先设定好的意愿，来臆测消费者的需求。如此一来，不论多么努力，效果总是不好。

营销是以顾客为中心的，是在顾客大脑中寻找对自己最有利的位罝，而寻找一个不存在于顾客大脑中的位罝是毫无意义的。好在五谷道场意识到了

这一点，并进行了颠覆性的概念变位，从“非油炸”转向了“粗粮更健康”，从而确定了自己在消费者大脑中的位置。

四、直来直去卖产品

尽管市场经济已实行了30多年，但仍有不少企业直来直去卖产品。

牵手是果蔬汁品类的首创者，然而销量一直徘徊不前。它虽然采用了大规模的广告传播，消费人群却只局限于大城市中的女性白领。女性白领已经认识到蔬菜汁的营养价值，但普通消费者却认为，蔬菜汁是难喝的、低廉的。而养生堂将果蔬汁定位为复合果汁后，却获得了巨大的成功。其中奥妙在于，在消费者的观念中，多种果汁肯定比一种果汁营养价值高。

2009年，铁道部高歌猛进造高铁，并要把高铁服务升级，开始在全国很多媒体投广告招“高铁服务员”，结果却应者寥寥。后来，应高人指点，招聘人员把“高铁服务员”改成了“高姐”，而职业要求与待遇没有变，结果却应者如云。很简单，在公众心智中，“高姐”对应的是“空姐”，比“高铁服务员”的职业形象好、社会层次高，甚至连男朋友都能找更好的。

五、直面对抗领导品牌

苹果手机热卖之后，联想总裁杨元庆回答记者“联想进入手机市场的优势”谈到了三大优势：第一是联想的品牌优势，第二是联想的团队、管理优势，第三是资本实力。听起来，联想有钱、有人，又有品牌，似乎没有任何理由做不好。其实不然，因为这种决策所基于的假设不能成立，联想手机的前景很难如愿。联想其实只是一厢情愿地相信，产品更好，投入更大，最终就一定赢！

持有这一信念的公司其实是在跟龙王比宝。有无数的公司正是这样埋头苦干，把全部的希望和力气花在了如何比竞争对手更好上面，结果最终还是难以超越对手，前仆后继地倒搏在了“红海”中。

在市场上，科学合理或对错似乎不是最重要的，市场才是标准，人的心

智才是标准，认知才是标准。通常，100 家企业中，只有 1 家是领导企业，它需要采取防御战略；2 家为挑战企业，它们采取进攻战略；而其余 97 家都是在 大鱼嘴边的小鱼，应该采取游击战略，但偏偏这些小鱼用错了兵器。

六、刻舟求剑式定位

刻舟求剑的故事，意在警示那些不分时间、地点、情势，完全照搬过去的决策、指示的人。互联网时代依然上演着刻舟求剑的故事。

我们总是乐于模仿行业的领先者，总是相信他们既然取得了更大的成功，其方式自然是更好的，只要努力模仿并试图做得更好就可以。甚至很多企业建立了标杆管理模式，以领导者为标杆，努力追赶，力求超过。

随着王老吉和加多宝的热销，很多企业家看到了王老吉和加多宝品牌定位的神奇。甚至加多宝团队也认为自己有了定位法宝，无所不能。加多宝团队推出一种高端矿泉水昆仑山，它看上去一生下来就占尽先天优势，特别是拥有令业界羡慕的渠道和团队优势，然而昆仑山的市场表现差强人意，与巨大的投入形成了强烈的反差。

九龙斋与当初的王老吉在很多地方都非常相似，于是九龙斋找到以定位见长，曾服务王老吉、加多宝的咨询公司。这家定位咨询公司将九龙斋的品类定义为“去油解腻”的饮料，其逻辑思维是，现在的人越吃越胖，大鱼大肉不断地吃，“解油腻”生逢其时；告诉人们，酸梅汤不是用来解暑的，而是用来解油腻的。但我们发现新定位的九龙斋市场效果并不好。

尽管市场尚存“去油解腻”的需求和巨大商机，但消费者不会也这样想！在消费者的认知基础里，酸梅汤是“消暑开胃”的产品。“去油解腻”听起来对，但实际上不能产生购买力，所以，酸梅汤“去油解腻”的定位很难发挥作用，市场效果可想而知。

九龙斋的尴尬定位显然是惯性思维造成的结果。思维不变位，就事论事，永远找不到事物的本质。运用个人或企业积累的经验来解决市场营销难题是我们这个社会普遍采用的思维方法，经验主义就是典型的逻辑思维特