

Mc
Graw
Hill
HZ BOOKS
华章经管

科学管理新经典
教你创造顾客赢得高利润

重新定位

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)
谢伟山 苑爱冬◎译



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特营销经典
教你创造顾客赢得高利润

重新定位

定位之父杰克·特劳特封笔之作

REPOSITIONING

Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著
谢伟山 苑爱冬◎译



机械工业出版社
China Machine Press

Jack Trout, Steve Rivkin. *Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis*

ISBN 978-0-07-163559-2

Copyright © 2010 by Jack Trout.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权©2010由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2009-7333

图书在版编目(CIP)数据

重新定位:定位之父杰克·特劳特封笔之作 / (美)特劳特(Trout, J.), (美)里夫金(Rivkin, S.)著; 谢伟山, 苑爱冬译. —北京:机械工业出版社, 2010.4
(特劳特营销经典)

书名原文: *Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis*

ISBN 978-7-111-30217-9

I. 重… II. ①特… ②里… ③谢… ④苑… III. 企业管理-市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第053548号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010年6月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 11印张

标准书号: ISBN 978-7-111-30217-9

定价: 48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

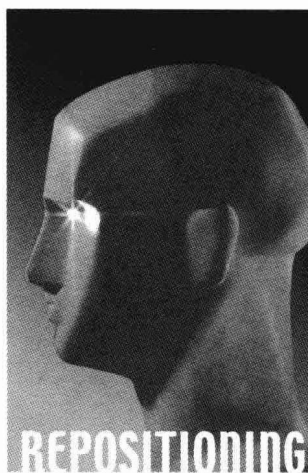
中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识，以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特



推荐序

1969年，特劳特先生开创了“定位”概念：如何在潜在顾客的心智中实现差异化，从而建立认知优势。40年后的今天，特劳特先生给我们带来了“重新定位”：如何调整潜在顾客心智中的认知。

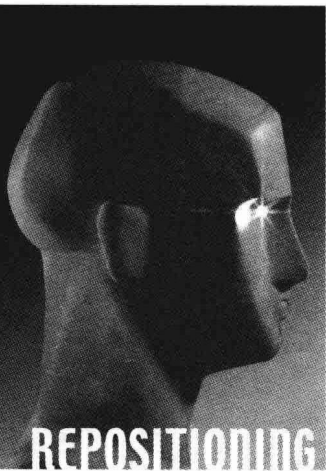
其实，重新定位概念最早出现在特劳特先生《定位》一书中，是关于如何为竞争对手贴上负面标签，进而为自己建立起正面的定位。当竞争激烈的环境中已经找不到空白市场，要想让自己进入消费者的心智，必须动摇已有的观念和认知，将竞争对手从已有的位置上挤掉。

为何在30年后重新提出“重新定位”？为何重新定位的时代已经到来？

重新定位是应对如今3C时代——“竞争”（Competition）、“变化”（Change）和“危机”（Crisis）——的战略营销之道。

进入21世纪，竞争在全球范围内愈演愈烈。对于高速发展的中国经济，竞争的爆炸式增长更是不言而喻的。从大宗物品到高科技产品，从制造业到服务业，中国消费者在改革开放的30年中，经历了由“无可选择”到“无从选择”的过程。选择的激增已远远超过消费者心智的承载能力。随着市场经济的发展，企业间的竞争不断加剧，企业不仅需要重新定位理论在这个没有空白的市场上立足，更需要重新定位理论来指导自己不断演变，迎接竞争对手不断发起的挑战。

全球化的今天，每项新技术都会以迅雷不及



掩耳之势辐射全球的每个角落。随之而来的变化会摧毁一个企业，也同样带来机遇：

施乐错过了激光打印术，惠普却因此建立起一项巨大的业务。

柯达对数码技术的迟疑造就了之后很多的数码摄影技术公司。

对仓储式卖场的应对不力，让西尔斯公司辉煌不再，却产生了今天的沃尔玛、麦德龙和家乐福等零售巨头。

电子商务的出现威胁到传统实体零售业。在中国，我们看到淘宝、当当和京东等一批网上商城的兴起。

.....

由科技驱动的变化迫使企业不断演变，从名字到产品，从销售渠道到目标顾客，从技术开发到广告公关，而这些演变都要靠调整顾客心智中的认知才能最终完成。

《重新定位》是面对世界大环境的，但对中国同样意义重大。特劳特先生曾不止一次提到“中国处在十字路口上”，并提醒中国需要创新和品牌。虽然此次中国可谓顺利化解金融危机，但是这次危机让中国意识到作为世界工厂的严重掣肘和品牌的重要作用。然而，中国却缺少品牌，尤其是世界品牌，在2009年8月美国《商业周刊》最新公布的世界最有价值品牌100强名单中，中国品牌无一上榜。没有品牌，就意味着处在商业食物链的底端，利益饱受冲击。中国的下一步是创建自己的品牌。令人庆幸的是，近些年来，中国已有越来越多的企业家意识到定位的重要性，并将其付诸实践。但也有很多企业依然在品牌延伸、降价促销的歧途上行进着。

《重新定位》是特劳特先生40年商业经验的结晶，是对定位理论的完善和创新。作为打造品牌的重要理论，此书的出版正逢中国企业亟须品牌的时候，对中国企业而言可谓及时雨。而中国巨大的市场潜力，也正好可以让“重新定位”实现其意义，因为无论是“定位”还是“重新定位”，都需要践行才能体现价值。

邓德隆

特劳特（中国）战略定位咨询公司 总经理

前言

自1969年以来，我围绕“定位”主题写了大量的书和文章，以致这本书很难写出新意。试问，重述一个写了40年的话题，如何才能避免重复？

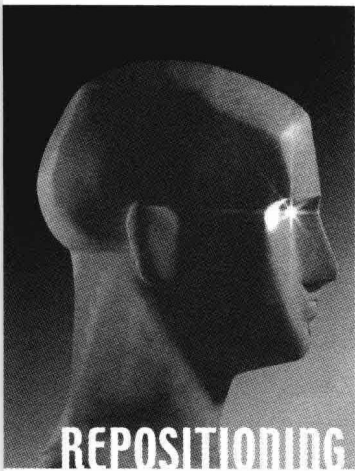
不能。因此，一些热心读者可能会发现，本书中的一些内容在其他15本书中已经出现过。这点还请大家多包涵，因为本书中还有很多能更好地反映当今世界现状的新素材。

多年前，我与前合伙人共同推出了《定位：心智之战》（*Positioning: The Battle for Your Mind*）。最近，这本书被评为“史上百本最佳商业书籍”之首。定位也已成为商业领域的一个重要概念。然而，与它相对应的另一个概念——“重新定位”，虽然也在那本书中提到，却未能获得太多关注。现在，是重新定位在市场中发挥作用的时候了。原因可归于三个词，它们在英文里刚好都是以字母“C”开头：竞争、变化、危机。

有趣的是，在1980年出版的书中，“重新定位”仅出现在第8章，是一种为竞争对手贴上负面标签的方法。在本书后面的章节中，我还会谈到如何为竞争对手重新定位。

重新定位，应对竞争

现在，采用竞争战略的企业已多了很多，但



未能达到我希望的数量。最近的一些案例中，我比较欣赏丹尼（Denny）餐馆。这家餐馆给诸如国际连锁薄饼屋（IHOP）的竞争者们贴上了“糖果早餐”的负面标签，而称自己的早餐为“真正的早餐”。

在政界，可以看到咄咄逼人地为竞争对手重新定位的例子。政客们已将其演绎成一种科学。还记得共和党人为约翰·克里贴上了“墙头草”的标签吗？这种做法有失公允，但却相当有效。在2006年的中期选举中，民主党人做出回击，为共和党人贴上“无能”的标签。不同的是，共和党政府应对卡特里娜飓风和这次金融危机的举措证实了这一说法既公平又有效。

重新定位，应对变化

重新定位的最初目的是应对竞争。现在，重新定位主要用来应对技术的飞速发展。哈佛大学教授克雷顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）在其著作《创新者的困境》（*The Innovator's Dilemma*）中探讨了这一问题。书中创造了“颠覆性技术”一词，描述了这些技术如何使一家管理良好的公司失去行业领先的地位。

总之，无论是对于复杂的品类（如电话、计算机、医学设备或胶卷），还是对于简单的品类（如零售、教科书、贺卡或课堂教学），变化都会带来损失。本书的其中一章会详论这一点。

有趣的是，我曾和克里斯滕森书中列举的很多公司合作过。我所做的就是运用重新定位来应对这种变化。诀窍是想办法调整认知，以适应这种威胁性变化。

克里斯滕森在书中提到了数码设备公司（Digital Equipment）的消亡。该公司曾一度凭借其小型计算机业务成为全球第二大电脑公司。当

时，随着IBM PC机技术的发展，台式商用电脑技术已日趋成熟，逐渐威胁到小型计算机。在与该公司创始人肯·奥尔森和他的弟弟斯坦·奥尔森的一次会面中，我们提出了重新定位战略以应对来自台式商用电脑技术的挑战。然而，肯·奥尔森选择等待和观望，然后再“迎头赶上”（这如同在诺曼底登陆战中一直观望联军行动的德国官员）。

我曾向施乐的总裁提出重新定位战略来应对激光打印技术。当时激光打印技术已威胁到传统的文件复印，而他并没有意识到改变公司计划的迫切性（惠普却因此开创了一项伟大的事业）。

我对西尔斯公司提出的重新定位战略用于应对仓储式大卖场。当时，大卖场正将西尔斯挤出其原来主导的市场。然而，管理层再一次选择保持原来的战略，指望通过原定的战略求生，但在当时的情况下，原有的战略已是问题重重了。

《创新者的困境》很好地阐述了以上问题，却没有提出解决方案——一个能够应对变化的有效营销战略。他不懂重新定位。

重新定位，应对危机

现在我们面临着最新的C，即危机（Crisis）。一方面，我们面临着宏观危机。突然之间，全世界的公司都不得不调整计划来应对这只能用“糟糕”来形容的经济环境。重新定位再一次有了用武之地。换句话说，如何调整认知以传递价值——一个存在于每个人心智中的概念？你会看到，很多公司通过降价促销来实现这一点。韩国现代公司向顾客担保，“如果你失去工作，我们会将车购回”。其他汽车公司则开出更低的价格，或买一送一，或更高的折扣。我更希望看到一家公司谈论价值，而非价格。这种降价战略只会使价格持续降低，因为对

手同样可以拿起笔，将价格标低。

你们或许注意到了，食品品牌间的竞争更让人们觉得产品物有所值。德尔蒙特宣称它的罐装食品比冷冻食品更有价值。**Oscar Mayer**熟食店的“味道鲜美不打折”，其中含义，不言自明。

另一方面，我们面临微观危机。为了求生，像美国国际集团（**AIG**）和通用汽车（**GM**）这样的公司不得不进行清晰的重新定位。这在商业中是比较棘手的问题，因为改变心智一向很难，有时甚至是不可能的。

当你想到这3个**C**时，竞争、变化、危机，就会明白为什么重新定位的时代已经到来。因此，继续读吧。

目 录

特劳特致中国读者

推荐序

前 言

第一部分

竞 争

第1章 基本规律 / 3

心智疲于应付 / 4

心智憎恨混乱 / 6

心智缺乏安全感 / 7

心智不可改变 / 9

心智会丧失焦点 / 9

第2章 竞争时代的到来 / 13

竞争的激增 / 14

正在蔓延的竞争 / 17

“选择业” / 19

必须小心 / 20

第3章 重新定位竞争对手 / 23

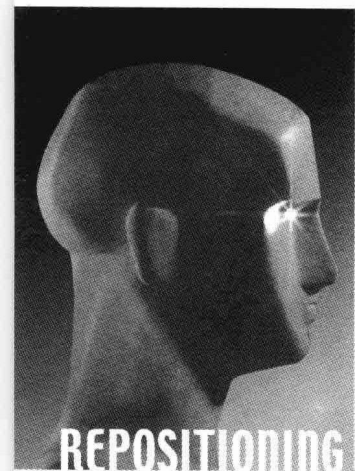
谨慎攻击 / 24

寻找弱点 / 25

攻击必须引起共鸣 / 27

攻击的关键 / 30

将对手归位 / 31



第二部分 变 化

第4章 面对变化，演变是关键 / 37

演变至关重要 / 39

可持续技术 / 42

如何演变 / 44

以融合求演变 / 48

成功与失败 / 49

内向思维的问题 / 50

第5章 企业愈大，愈难变革 / 53

大组织情结 / 54

个人的日程表 / 58

超级修补匠 / 59

事情为何如此糟糕 / 60

大企业的失败 / 61

一个觉醒的CEO / 62

第6章 何时不该演变 / 65

增长陷阱 / 66

隐伏祸患的期权 / 69

“最新”陷阱 / 70

谨防丧失焦点 / 71

角度问题 / 72

“人人都在做”的陷阱 / 74

第三部分 危 机

第7章 改变竞争格局的动力 / 81

长期计划的终结 / 82

核能源危机 / 85

通用汽车的危机 / 86

几条准则 / 88

第8章 价值是关键 / 91

沃尔玛的成功 / 93

PC王国的反击战 / 93

嘉信理财之路 / 94

应对低价 / 95

大企业式的服务 / 97

奢华过时，价值流行 / 98

谈谈促销 / 102

第四部分 重新定位的艺术

第9章 重新定位需要时间 / 107

顽固的大脑 / 108

改变态度的企图 / 109

“重新调整”的条件 / 111

重新定位越早越好 / 112

建立网络之岛 / 112

重新定位与公关 / 114

四条成功法则 / 117

第10章 重新定位需要勇气 / 119

正确的方向在哪里 / 121

规模带来的问题 / 122

如何认清事实 / 123

如何安排时间 / 125

内部调整 / 125

企业代言人 / 127

出发 / 129

第11章 重新定位需要CEO的全程参与 / 131

曾经的现金牛 / 133

原先的错误 / 134

“我是负责人” / 134

注意措辞 / 135

进行营销培训 / 135

使用类比 / 136

缓速执行 / 136

应对变化 / 137

第12章 重新定位是显而易见的 / 139

为什么会这样 / 141

面对现实 / 143

复杂化的受益者 / 143

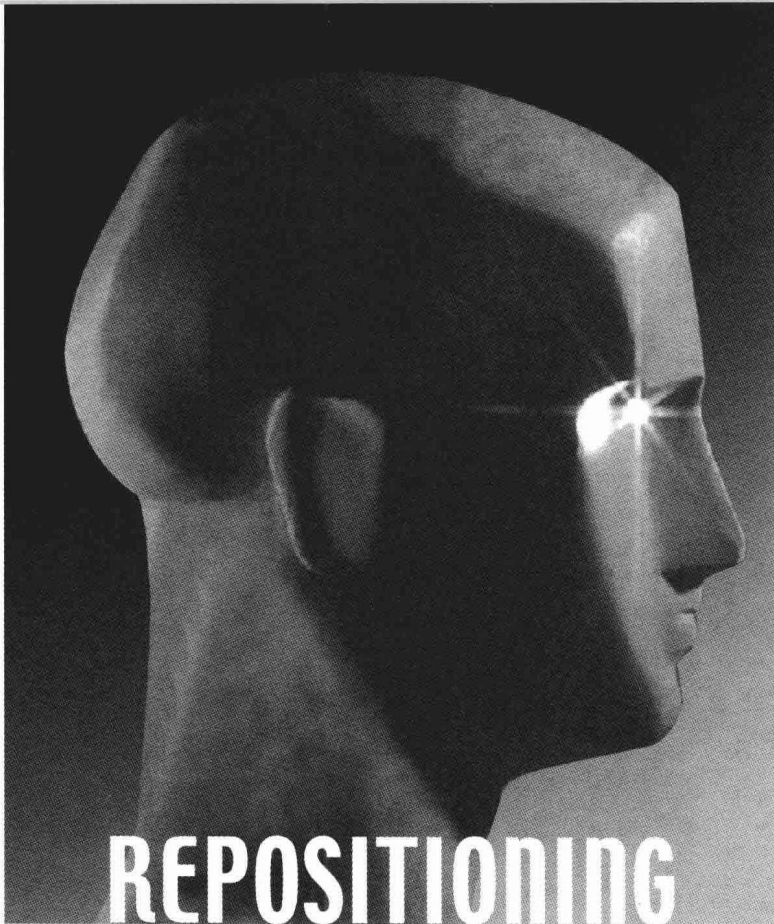
显而易见 / 145

结语 / 151

作者简介 / 153

附录A 特劳特思想应用 / 155

附录B 企业家感言 / 157



REPOSITIONING

第一部分 竞争

在战争中，因仁慈而产生的错误是最糟糕的。

——克劳塞维茨

我在商业领域工作的这么多年间，若说有什么事发生了戏剧性变化，那就是竞争水平的惊人提高。当今世界，竞争愈演愈烈，毫无消减之势。

市场增长时，竞争并非如此艰难，换句话说：水涨船高。那水落时呢，你的业务从何而来？答案很明显：来自其他船。所以，种种原因迫使你不得不拿起武器，做好攻击竞争对手的准备。





第 1 章

基本规律



特劳特营销经典
Jack Trout

REPOSITIONING

