

HZ BOOKS  
华章经管

定位经典丛书  
对美国营销影响最大的观念

# 视觉锤

视觉时代的定位之道

**VISUAL HAMMER**

**POSITIONING IN THE VISUAL ERA**

[美] 劳拉·里斯 (Laura Ries) 著

王刚◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

定位经典丛书  
对美国营销影响最大的观念

# 视觉锤

VISUAL HAMMER

[美] 劳拉·里斯 (Laura Ries) 著

王刚◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

Laura Ries. Visual Hammer.  
Copyright © 2012 by Laura Ries.  
Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.  
Simplified Chinese Translation rights arranged with Laura Ries through Ries & Ries & Chuang & Wong Branding Consulting.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由劳拉·里斯通过上海里斯和张王企业管理咨询有限公司授权机械工业出版社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）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

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：01-2012-7808

图书在版编目（CIP）数据

视觉锤 / (美) 里斯 (Ries, L.) 著；王刚译. —北京：机械工业出版社，2013.1

（定位经典丛书）

书名原文：Visual Hammer

ISBN 978-7-111-40455-2

I. 视… II. ①里… ②王… III. 视觉形象—应用—品牌营销 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 276096 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：王振杰 版式设计：刘永青

中国电影出版社印刷厂印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·13.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-40455-2

定价：49.00 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) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



# 总 序

## USA JAPAN

### 定位理论： 中国制造向中国品牌成功转型的关键

历史一再证明，越是革命性的思想，其价值被人们所认识越需要漫长的过程。

自 1972 年，美国最具影响力的营销杂志《广告时代》刊登“定位时代来临”系列文章，使定位理论正式进入世界营销舞台的中央，距今已 40 年。自 1981 年《定位》一书在美国正式出版，距今已经 30 年。自 1991 年《定位》首次在中国大陆出版（其时该书名叫《广告攻心战》）距今已经 20 年。然而，时至今日，中国企业对定位理论仍然知之甚少。

表面上，造成这种现状的原因与“定位理论”的出身有关，对于这样一个“舶来品”，很多人还未读几页就迫不及待地讨论所谓洋理论在中国市场“水土不服”的问题。根本原因在于定位所倡导的观念不仅与中国企业固有思维模式和观念存在巨大的冲突，也与中国企业的标杆——日韩企业的主流思维模式截然相反。由于具有地缘性的优势，以松下、索尼为代表的日韩企业经验一度被认为更适合中国企业。

从营销和战略的角度，我们把美国企业主流的经营哲学称为 A（America）模式，把日本企业主流的经营哲学称为 J（Japan）模式。总体而言，A 模式最为显著的特点就是聚焦，狭窄而深入；J 模式则宽泛而浅显。简单讨论二者的孰优孰劣也许是仁者见仁的问题，很难有实质的结果，但如果比较这两种

模式典型企业的长期赢利能力，则高下立现。

通过长期跟踪日本企业和美国企业的财务状况，我们发现，典型的J模式企业赢利状况都极其糟糕，以下是日本六大电子企业在1999～2009年10年间的营业数据：

日立销售收入84200亿美元，亏损117亿美元；

松下销售收入7340亿美元，亏损12亿美元；

索尼销售收入6960亿美元，税后净利润80亿美元，销售净利润率为1.1%；

东芝销售收入5630亿美元，税后净利润4亿美元；

富士通销售收入4450亿美元，亏损19亿美元；

三洋销售收入2020亿美元，亏损36亿美元。

中国企业普遍的榜样、日本最著名六大电子公司10年间的经营成果居然是亏损108亿美元，即使是利润率最高的索尼，也远低于银行的贷款利率（日本大企业全仰仗日本政府为刺激经济采取对大企业的高额贴息政策，资金成本极低，才得以维持）。与日本六大电子企业的亏损相对应的是，同期美国500强企业平均利润率高达5.4%，优劣一目了然。由此可见，从更宏观的层面看，日本经济长期低迷的根源远非糟糕的货币政策、金融资产泡沫破灭，而是J模式之下实体企业普遍糟糕的赢利水平。

定位理论正由于对美国企业的深远影响，成为“A模式背后的理论”。自诞生以来，定位理论经过四个重要的发展阶段。

**20世纪70年代：定位的诞生。**“定位”最为重要的贡献是在营销史上指出：营销的竞争是一场关于心智的竞争，营销竞争的终

极战场不是工厂也不是市场，而是心智。心智决定市场，也决定营销的成败。

**20 世纪 80 年代：营销战。**20 世纪 70 年代末期，随着产品的同质化和市场竞争的加剧，艾·里斯和杰克·特劳特发现，企业很难仅通过满足客户需求的方式在营销中获得成功。而里斯早年的从军经历为他们的营销思想带来了启发：从竞争的极端形式——战争中寻找营销战略规律。（实际上，近代战略理论的思想大多源于军事领域，战略一词本身就是军事用语。）1985 年，《商战》出版，被誉为营销界的“孙子兵法”，其提出的“防御战”、“进攻战”、“侧翼战”、“游击战”四种战略被全球著名商学院广泛采用。

**20 世纪 90 年代：聚焦。**20 世纪 80 年代末，来自华尔街年复一年的增长压力，迫使美国的大企业纷纷走上多元化发展的道路，期望以增加产品线和服务的方式来实现销售和利润的增长。结果，IBM、通用汽车、GE 等大企业纷纷陷入亏损的泥潭。企业如何获得和保持竞争力？艾·里斯以一个简单的自然现象给出了答案：太阳的能量为激光数十万倍，但由于分散，变成了人类的皮肤也可以享受的温暖阳光，激光则通过聚焦获得力量，轻松切割坚硬的钻石和钢板。企业和品牌要获得竞争力，唯有聚焦。

**新世纪：开创新品类。**2004 年，艾·里斯与劳拉·里斯的著作《品牌的起源》出版。书中指出：自然界为商业界提供了现成模型。品类是商业界的物种、是隐藏在品牌背后的关键力量，消费者“以品类来思考，以品牌来表达”，分化诞生新品类，进化提升新品类的竞争力量。他进一步指出，企业唯一的目的就是开创并主导新品类，苹果公司正是开创并主导新品类取得成功的最佳典范。

经过半个世纪以来不断的发展和完善，定位理论对美国企业以及全球企业产生了深远的影响，成为美国企业的成功之源，乃至成为美国国家竞争力的重要组成部分。

过去 40 年的实践同时证明，在不同文化、体制下，以“定位理论”为基础的 A 模式企业普遍具有良好的长期赢利能力和市场竞争力。

在欧洲，20 世纪 90 年代初，诺基亚公司受“聚焦”思想影响，果断砍掉橡胶、造纸、彩电（当时诺基亚为欧洲第二大彩电品牌）等大部分业务，聚焦于手机品类，仅仅用了短短 10 年时间，就超越百年企业西门子成为欧洲第一大企业。（遗憾的是，诺基亚并未及时吸收定位理论发展的最新成果，把握分化趋势，在智能手机品类推出新品牌，如今陷入新的困境。）

在日本，三大汽车公司在全球范围内取得的成功，其关键正是在发挥日本企业在产品生产方面优势的同时学习了 A 模式的经验。以丰田为例，丰田长期聚焦于汽车领域，不断创新品类，并启用独立新品牌，先后创建了日本中级车代表丰田、日本豪华车代表雷克萨斯、年轻人的汽车品牌赛恩，最近又将混合动力汽车品牌普锐斯独立，这些基于新品类的独立品牌推动丰田成为全球最大的汽车企业。

同属电子行业的两家日本企业任天堂和索尼的例子更能说明问题。索尼具有更高的知名度和品牌影响力，但其业务分散，属于典型的 J 模式企业。任天堂则是典型的 A 模式企业：依靠聚焦于游戏机领域，开创了家庭游戏机品类。尽管任天堂的营业额只有索尼的十几分之一，但其利润率一直远超过索尼。以金融危机前夕的 2007 年为例，索尼销售收入 704 亿美元，利润率 1.7%；任天堂销售收入

43 亿美元，利润率是 22%。当年任天堂股票市值首次超过索尼，一度接近索尼市值的 2 倍，至今仍保持市值上的领先优势。

中国的情况同样如此。

中国家电企业普遍采取 J 模式发展，最后陷入行业性低迷，以海尔最具代表性。海尔以冰箱起家，在“满足顾客需求”理念的引导下，逐步进入黑电、IT、移动通信等数十个领域。根据海尔公布的营业数据估算，海尔的利润率基本在 1% 左右，难怪海尔的董事长张瑞敏感叹“海尔的利润像刀片一样薄”。与之相对应的是，家电企业中典型的 A 模式企业——格力，通过聚焦，在十几年的时间里由一家小企业发展成为中国最大的空调企业，并实现了 5% ~ 6% 的利润率，与全球 A 模式企业的平均水平一致，成为中国家电企业中最赚钱的企业。

实际上，在中国市场，各个行业中发展势头良好、赢利能力稳定的企业和品牌几乎毫无例外都属于 A 模式，如家电企业中的格力、汽车企业中的长城、烟草品牌中的中华、白酒品牌中的茅台和洋河、啤酒中的雪花等。

当前，中国经济正处于极其艰难的转型时期，成败的关键从微观来看，取决于中国企业的经营模式能否实现从产品贸易向品牌经营转变，更进一步看，就是从当前普遍的 J 模式转向 A 模式。从这个意义上讲，对于 A 模式背后的理论——定位理论的学习，是中国企业和企业家们的必修课。

令人欣慰的是，经过 20 年来著作的传播以及早期实践企业的示范效应，越来越多的中国企业已经投入定位理论的学习和实践之中，并取得了卓越的成果，由此我们相信，假以时日，定位理论也



必将成为有史以来对中国营销影响最大的观念。如此，中国经济的成功转型，乃至中华民族的复兴都将成为可能。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理



## 推荐序

## VISUAL HAMMER

### 发现视觉的战略价值

或许，很多企业管理派人士会对本书的主题感到意外：定位理论的卓越继承人、新一代的定位大师劳拉·里斯居然以“视觉”为主题，推出自己的第一本专著。而在很多企业家眼里，视觉通常被归入战术范畴，长期不被重视。

2009年10月，我陪同艾·里斯先生和劳拉乘车穿过陆家嘴，劳拉指着窗外密密麻麻的餐饮招牌说，她想不明白为何中国连锁品牌的店招都倾向于用文字而非图案？中国古老的文字是象形文字，同时中国历史上有非常杰出的美术成就，中国文化是典型的更习惯于以图形思考的右脑文化。按理来说，中国的消费者应该更容易受视觉而非文字的影响。“中国品牌要取得成功，不仅需要‘语言的钉子’（定位），更需要‘视觉的锤子’。”劳拉做出有力的挥手动作用强调说。可见那时，她关于视觉锤的思想已经形成。

本书的主旨，正是在于揭示视觉的战略价值所在。时间回溯到40年前，里斯先生和他的伙伴们所开创的定位理论在人类营销史上首次指出，营销竞争的终极战场在于潜在顾客的心智，而非工厂或者市场。同时指出，找到一个差异化的“定位”（就是本书所说的“语言钉子”）是进入心智的捷径。

随着营销实践以及对心智研究的不断深入，劳拉发现，消费者的大脑分为左脑和右脑两个部分，

右脑负责处理视觉信息，左脑负责处理文字信息，两者相互影响。而视觉往往先于文字被大脑接受，并最容易留下深刻的印象。正如劳拉所指出的那样，将“语言钉子”钉入潜在顾客心智的最佳方法，就是借助一个“视觉锤子”。

全球以及中国市场的案例也屡屡证明了视觉锤的力量。

近年来在中国白酒市场异军突起的白酒品牌洋河“蓝色经典”就是其中之一。面对大多数白酒品牌都采用红色作为主色调，“蓝色经典”采用与之相反的蓝色，并采用了类似于洋酒的瓶子造型，使品牌从众多的白酒品牌之中脱颖而出。从普遍的认知上看，蓝色并非白酒品牌的最佳选择，因为蓝色给人现代和高科技的感觉，并不符合中国白酒强调历史、喜庆的调性，但最重要的是蓝色具有足够的差异化，市场上有红色、黑色、黄色作为主色调的白酒品牌，唯独没有蓝色。这种策略恰恰吻合了劳拉在本书中所指出的视觉锤原则：如果你不是品类中的第一，你应该设计成完全不属于本品类的瓶子。

由此产生的效果是，当消费者看到一瓶其他颜色的白酒时，无法确定是哪个品牌，但如果看到一瓶蓝色包装的白酒，几乎立即就可以确定是“蓝色经典”。实际上，蓝色经典至今未能找到一个有差异化的“语言钉子”，但借助初期的品类聚焦以及视觉锤，其已成为最近 10 年来成长最快的白酒品牌，成功进入中国三大白酒品牌之列。

在国内闹得沸沸扬扬的王老吉商标争夺战中，关于“红罐”知识产权的争夺更是“视觉锤”战略价值的明证。广药与加多宝集团最初的争夺焦点在于“王老吉”商标，继而转移到“语言钉子”——

“怕上火，喝某某”知识产权的争夺，最后集中到了“红罐”包装的知识产权上。最终，双方都不肯放弃“红罐”包装。为何一个简单的“红罐”如此重要？因为作为一种重复购买性极强的产品，消费者已经对红罐形成了稳固的消费习惯，换言之，其已经成为消费者心智中代表“正宗凉茶”（王老吉）的符号。无论是王老吉还是加多宝，都需要“红罐”这一视觉锤来证明自己的正宗。更进一步讲，消费者接受加多宝“改名”或者广药“未改名”说法的前提都为是否是“红罐”。从这个意义上讲，广药推出绿罐的王老吉其他产品，既是对其品类战略的稀释，也是对其独特视觉锤的严重冲击。

IBM推出的笔记本品牌ThinkPad其每一款产品都采用黑色。黑色不仅具有差异化，同时给人安全、可靠的感觉，传达了品牌“商务”的定位，因此该品牌获得了空前的成功。在美国市场上，ThinkPad几乎等同于商务笔记本电脑，黑色也成为品牌的视觉锤，消费者甚至为它取了个外号“小黑”。联想从IBM手中收购PC（个人电脑）业务之后，多次讨论推出更多颜色的ThinkPad以为消费者提供更多选择。这种做法实际是在摧毁品牌的视觉锤以及战略，所幸，其推出的其他颜色的产品并未取得成功，对品牌造成的负面影响并不严重。

随着定位理论在国内的传播，越来越多的中国企业家关注到心智以及在潜在顾客心智中占据一个位置对于品牌的重要性。企业家们同时发现，除了找到“语言钉子”（定位概念）外，将“钉子”植入潜在顾客心智在媒体爆炸的今天变成了最大的挑战，因为传统的手段——广告不仅成本高昂，而且风险极大。此外，众多的中小品牌并没有多少预算用于大众媒体的广告传播，B2B行业更是如此。

《视觉锤》一书的诞生为企业家们提供了解决方案，在众多的传播媒介和途径中，产品和服务本身无疑最有成效，嵌于产品和服务中的“视觉锤”正是在顾客接触产品和服务的过程中不知不觉将品牌的定位植入潜在顾客的心智中的。

40年前，“语言钉子”在营销中的强大作用被发现，40年后的今天，敲打“钉子”进入潜在顾客心智的“视觉锤子”横空出世，从而宣告定位理论进入新的发展阶段。我们期待越来越多的中国企业借助“语言钉子”和“视觉锤子”这对黄金组合，创造出更多强大的世界级品牌。

张 云

里斯伙伴中国公司总经理



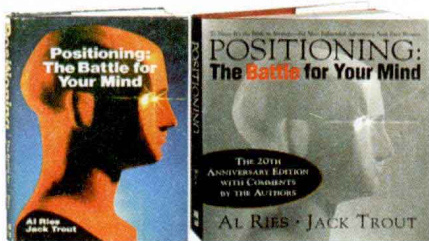
## 前言

# VISUAL HAMMER

40年前,《广告时代》(*Advertising Age*)发表了我和杰克·特劳特共同撰写的系列文章“定位时代的到来”(The Positioning Era Cometh)。

9年后,麦格劳-希尔公司出版了我们的《定位》(*Positioning*)一书,随后“定位”成为营销界影响最大的概念之一。(2001年,麦格劳-希尔公司推出了该书的20周年版。)

迄今为止,《定位》一书在全球已经售出了100多万册,这还不包括在中国售出的40万册。



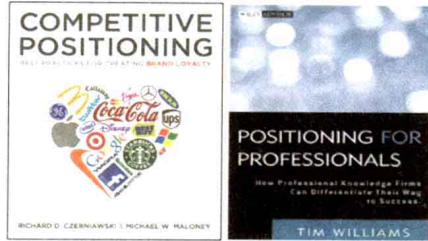
对任何概念来说,40年保持不变都太久了,尤其是在快速变革的营销界。从现在来看,这个概念显得有些老。

它过时了吗?

很多公司仍然在为它们的品牌撰写“定位”报告,很多营销战略都称是为了在消费者的心智中建立“定位”。

就在2009年,《定位》一书被《广告时代》的读者选为“读到过的最好的营销类图书”。(同年,哈佛商学院出版了《有史以来100本最好的商业图书》一书,《定位》名列其中。)

其他作者还在围绕这个主题写书。近期出版的有《给品牌定位》(*Positioning the Brand*)、《竞争定位》(*Competitive Positioning*)和《为专业定位》(*Positioning for Professionals*)。



尽管在过去 40 年中，营销界发生了很多革命性的变革，但定位看起来似乎依然很重要。互联网、社交媒体、移动营销、公关的崛起，还有谷歌、Facebook、推特、Groupon、LinkedIn 以及很多其他数字技术都在以不同方式影响着消费者。

这些发展都很重要，也具有革命性的意义，但它们仍然是战术层面的。要成为一个成功的品牌，仅有最新的战术是不够的，它还需要战略，这就是“定位”能持续获得关注的原因。

定位理论有一个弱点。定位战略无一不是用语言表达的。在执行定位战略时，你寻找心智中的语言空缺，用你的品牌名填补这个空缺。例如，雷克萨斯填补了“日本豪华车”这个空缺。一旦雷克萨斯品牌牢牢地定位在人们心智中，它几乎可以不受竞争的影响。

尽管“语言”定位战略获得了成功，但可能会让一部分读者感到惊讶，进入心智最好的方法不是依靠文字，而是依靠视觉。

1973 年，心理学教授莱昂内尔·斯坦丁做了一项调查研究。他请研究对象在 5 天之内看了 10 000 张图片。每张图片展示 5 秒钟。之后，在向研究对象展示成组的图片时（一张是他们见过的，一张是此前没有见过的），他们能记住之前看到过的 70% 的图片。

这一统计结果非常显著。试试展示 10 000 条广告口号，每条 5

秒钟，一个人在 5 天之后还能记住多少？

在一个传播信息过度的社会里，消费者很少会记住定位口号。无论语言组织得多么巧妙，或你的定位概念在焦点小组测试中得到的反馈多好，如果消费者没有记住你的信息，一切都没有价值。

一个传播信息过度的社会



什么语言信息可以停留在消费者的心智中？

是什么让某些概念可以存在人的记忆中长达几年，甚至几十年？  
是情感。

想想你的过去。你印象最深刻的是哪些事？



是那些让你心跳加速、血压升高的事情。那些事情是带有情感的。

你结婚的那一天。你女儿结婚的那一天。你发生车祸的那一天。你升职的那一天。你买了第一套房子的那一天。这些事情你都可以在脑子里画面重现。

视觉具备情感力量，这是书面文字或声音所没有的。观察一下在电影院看电影的观众。他们会放声大笑，有时还会落泪哭泣。

再观察一下读小说的人，可能电影还是从这部小说改编而来，但你几乎不会看到任何外现的情感迹象。

这就是在屏幕上的视觉与书本上的文字的差异。一个是能引发情感的，另一个则不能。



是情感使得记忆长时间存在于心智中，但为什么视觉是带情感的，而文字不带？

那是因为每个人的大脑实际是由两个部分组成的，左半脑和右半脑。

你的左半脑处理连续的信息，它用语言思考，是线性、系统地工作的。



你的右半脑处理平行的信息，它用意象思考，它“看”整体全局。

每个消费者都有两个半脑，一个负责语言，一个负责视觉。

定位规划的目的是要把一个字眼或一个语言概念植入消费者的心智中，最好的方法不是依靠文字，而是依靠具有情感诉求的视觉。

但也不是任何视觉都可行。毕竟，广告和其他形式的传播都充斥着各种视觉图像。

品牌需要的是能够强化其语言定位概念的视觉。

视觉会引起右半脑的注意，右半脑会向左半脑传递一个信息，令左半脑去读或听与这个视觉相关的语言文字。

“定位”，是一个语言概念，是钉子，将定位这个钉子钉入消费者心智的工具就是视觉锤。

这是劳拉提出的概念，我非常期待它成为与“定位”一样著名的理论。

艾·里斯