

HZ BOOKS
平装书

Mc
Graw
Hill

定位经典丛书
对美国营销影响最大的观念

重新定位

竞争、变化、危机时代的战略之道

“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) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

邓德隆 火华强◎译



特劳特全球总裁重译



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

重新定位

REPOSITIONING

MARKETING IN AN ERA OF COMPETITION, CHANGE, AND CRISIS

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

邓德隆 火华强◎译

经典
重译版



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定位 (经典重译版) / (美) 杰克·特劳特 (Jack Trout), (美) 史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著; 邓德隆, 火华强译. —北京: 机械工业出版社, 2017.9
(定位经典丛书)

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

ISBN 978-7-111-57825-3

I. 重… II. ①杰… ②史… ③邓… ④火… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 202625 号

本书版权登记号: 图字 01-2009-7333

Jack Trout, Steve Rivkin. Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis.
ISBN 978-0-07-163559-2

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. 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.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education 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.

Translation Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。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。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

重新定位 (经典重译版)

出版发行: 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: 董凤凤

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 12.25

书 号: ISBN 978-7-111-57825-3

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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

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，中国才能赚更多的钱，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

定位：第三次生产力革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展，是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大哲学家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》掀起了人类工作史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。在泰勒之前，人类的精密制造只能依赖于能工巧匠（通过师傅带徒弟的方式进行培养，且人数不多），泰勒通过将复杂的工艺解构为简单的零部件后再组装的方式，使得即便苏格拉底或者鲁班再世恐怕也未必能造出来的智能手机、电动汽车，现在连普通的

农民工都可以大批量制造出来。“二战”期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”方法，使得美国体力工作者的生产力爆炸式提高，远超其他国家，美国一国产出的战争物资比所有参战国的总和还要多——这才是“二战”胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从“二战”的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括 20 世纪 80 年代崛起的“亚洲四小龙”，以及今日的“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产力大幅提升（成为农民工）的结果。2009 年 12 月的美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。近几年中国社科院的研究报告也揭示，农民工对中国 GDP 的贡献率一直高达 60%。

泰勒的贡献不止于此，根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力得到发展后，整个社会的“上层建筑”也将得到相应的改观。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。随着生产力的发展，体力工作者收入大幅增加，工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，他们由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，缔造了我们所说的发达国家。

体力工作者工作强度降低，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，主要转向了教育。教育时间的大幅延长，催生了一场更大的“上层建筑”的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959 年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”

的人口超过体力劳动者，成为人口的主力军，这就是我们所说的知识社会。知识社会的趋势从美国为代表的发达国家开始，向全世界推进。目前，体力工作者在美国恐怕只占 10% 左右了。据德鲁克预计，这个社会转型要到 2030 年才能彻底完成。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

为了因应知识社会的来临，彼得·德鲁克开创了管理学（核心著作是《管理实践》及《卓有成效的管理者》^①），管理学科的系统建立与广泛传播大幅提升了组织的生产力，使社会能容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能，这是人类工作史上第二次“更聪明地工作”。

在现代社会之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为知识分子打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万名左右，而美国以同等的人口每年毕业的大学生就多达百万以上，再加上许多在职的人通过培训与进修从体力工作者转化为知识工作者的人数，就更为庞大了。特别是“二战”后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将“二战”后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，我们不但消化了大量的知识群体，甚至

① 这两本书中文版已由机械工业出版社出版。

还创造出了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克开创的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

要衡量管理学的最大成就，我们可以将 20 世纪分为前后两个阶段来进行审视。20 世纪前半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模、高效率的种族灭绝都发生在这一时期。反观“二战”后的 20 世纪下半叶，直到 21 世纪的 2008 年金融危机为止，人类享受了长达 60 多年的经济繁荣与社会稳定。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免（原本“冷战”有可能引发第三次世界大战）。究其背后原因，正是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能有效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。20 世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20 世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，但是因为有了管理，乃至至于平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20 世纪下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展、社会基石的改变，照例引发了“上层建筑”的变迁。首先是所有制方面，资本家逐渐无足轻重了。在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被知识员工所持有。从财富总量上看，再大的企业家（如比尔·盖茨、巴菲特等巨富）与知识员工持有的财富比较起来，也只是沧海

一粟而已。更重要的是，就财富的性质而言，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类顶级专才。整个社会开始转型为“后资本主义社会”。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实现自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断外包给各个独立自主的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层通向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着不但在同一知识或特长领域中竞争将空前激烈，赢家通吃，而且在不同知识领域中也充满着相互争辉、相互替代的竞争。

正如泰勒的成就催生了一个知识型社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争型社会。对于任何一个社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业的跨界打劫。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月。流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是“上疆场彼此弯弓月”以及“阶级斗争”与“计划经济”的根本由来。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

竞争重心的转移

在科学管理时代，价值的创造主要在于多快好省地制造产品，因此竞

争的重心在工厂，工厂同时也是经济链中的权力中心，生产什么、生产多少、定价多少都由工厂说了算，销售商与顾客的意愿无足轻重。福特的名言是这一时代权力掌握者的最好写照——你可以要任何颜色的汽车，只要它是黑色的。在组织管理时代，价值的创造主要在于更好地满足顾客的需求，相应地，竞争的重心由工厂转移到了市场，竞争重心的转移必然导致经济权力的同步转移，离顾客更近的渠道商就成了经济链中的权力掌握者。马云巨大的影响力（权力）并不在于他是中国首富，而在于他掌控着中国乃至世界上最大的渠道。现在，仅把货品铺上渠道已经远远不能确保企业在激烈的竞争中胜出了。新时代的赢家在于能在顾客心智中赢得一席之地，即竞争的重心已由市场转移至心智，经济权力也就由渠道转移至顾客，谁能获取顾客心智的力量，谁就能摆脱渠道商的控制而握有经济链中的主导权力，连渠道本身的型态也必将被顾客心智力量迅速重构。在心智时代，顾客选择的力量掌握了任何一家企业、任何渠道的绝对的生杀大权。

选择的暴力

特劳特在《什么是战略》^①开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个品类可选择的产品数量都有了出人意料的增长。例如，在 20 世纪 50 年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车商生产的车型中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约 300 种车型中挑选。”甚至整个汽车品类都将面临着电动汽车、新能源汽车、高铁、短途飞机等新一代跨界替代的竞争压力。汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何对抗

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。

选择的暴力在竞争中胜出，赢得顾客的选择而获取成长的动力，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤不堪。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”（杰克·韦尔奇 1981 年上任通用电气后，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉）。在移动互联网时代，特劳特先生强调“二元法则”还将演进为“只有第一，没有第二”的律则。任何在顾客心智中没有占据一个独一无二位置的品牌，无论其规模多么庞大，终将被选择的暴力迅速摧毁，从现实中消失。品牌的消失则直接意味着品牌背后组织的消失。这才是全球市场中不断掀起购并浪潮的根本力量，而不是人们通常误以为的是资本在背后推动着购并，资本只是或被迫或顺应顾客心智力量的结果。受心智中品牌数量有限的影响，全球性的购并浪潮只会愈发汹涌。特劳特先生预见说，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一般轻松，竞争重心转移到心智将给组织社会带来空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。德鲁克晚年对此深表忧虑：

我们已经进入组织的社会，所有组织的共通点（这或许多多少少是第一次有共通之处）就是组织的成果只限于外部……可是当你去看现今所有关于管理学的著作和思想（包括我所写的一切）时就会发现，其实我们只看到内部，不管各位举出哪一本早期的作品，例如我写的《管理的实践》，或是哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样的。这些著作看起来是从外部观察，但实际上讨论的都是组织内部的事情。因此，如果你想要了解管理是怎么回事，管理在做些什么，就必须从外在的成果入手……何为成果？这听起来好像是非常简单的主题，只是目前我已经对它研究了好一阵子，问题却越来越糟糕，越来越复杂。所以我希望各位，在我语意不清时能够原谅我，因为我知道有些领域我说不出所以然，我也还没有研究透。

事实的确如此，走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的 80% 以上的商品，因为对成果的定位不当而成为没有获得心智选择力量的、平庸的、同质化的品牌。登录任何一家购物网站，这种缺乏独特定位的平庸品牌恐怕更要在 90% 以上。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么地令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

吊诡的是，从大数据到人工智能等改进效率的手段不但没能缓解这一问题，反而加剧了这种动荡。原因也很简单，大量技术的运用只是提升了组织内部供应的效率，而组织的挑战主要不在内部，而是外部的失序与拥挤。加强内部供应的“军备竞赛”只使得供应能力彼此升高而已。虽然组织内部的效率并不是没有提高的空间，但组织的挑战主要是供应严重过剩导致的外部拥挤，如果不能精准定位，内部供应能力提高再多也很难转化为外部成果。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果、化“选择暴力”为“选择动力”的新生产工具——定位（positioning），在1969年被杰克·特劳特发现，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何采用“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智（组织外部）中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴抵达的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。正如德鲁克在评价泰勒“四步工作法”时所说的：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实对于这套方法，泰勒花了整整20年的时间去试验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。

定位四步法

为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴艾·里斯也花了20多年，在具体运用上刚好也是四步工作法。

第一步，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时问的“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”相反，因过多的选择、有限的心智，决定了经营方式已从顾客导向递进为竞争导向。）

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

第三步，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

第四步，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智（详见特劳特“定位经典丛书”之《与众不同》^①）。

品牌成主体

正因为竞争是在心智中展开的，我们不可能将一个组织、一个企业实体塞入顾客心智，我们只能将代表企业产品或服务的符号——品牌植入顾客心智，所以定位的主体不是企业而是品牌，这也意味着竞争的基本单位不是企业，而是品牌。

第一次生产力革命，是通过泰勒的《科学管理原理》^②，大幅提升了体力工作者的生产力。第二次生产力革命，是通过德鲁克开创的管理学，大幅提升了组织的生产力。第三次生产力革命，是通过特劳特发现的“定位”（核心著作是《定位》和《商战》^③，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产力。

第一次生产力革命自 1880 年开始，至“二战”后达至最高潮，前后共历 70 年。第二次生产力革命，从 1943 年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》^④算起，也已 70 多年。从即便是通用汽车的高管（当时最成功的管理者）也不知自己从事的工作就是管理，到如今管理学院遍布全球，管理革命已大体完成。第三次生产力革命，至今已蕴酿了 40 多年。从特劳特“定位经典丛书”中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），而且是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的 30 年里，人类将迎来一个品牌的时代、

①②③④ 这四本书中文版已由机械工业出版社出版。

品牌的社会。无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具“由外而内”地为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特“定位经典丛书”之《人生定位：特劳特教你营销自己》），从而在竞争中赢得优先选择。并非偶然，德鲁克去世前不久有几乎完全相同的看法：

你会讶异于定义成果有多么困难……今日各商学院最大的缺点之一，就是以为成果很好辨别；另一个缺点是，迄今我们仅是由内而外去看管理，尚未开始由外而内去看待它。我有预感，这将是未来三四十年的工作。

夺取“心智资源”

社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。企业最有价值的资源固然不再是土地与资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源，这些组织内部资源没有消失但其决定性的地位都要让位于组织外部的心智资源（占据一个定位）。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。企业经营中最重大的战略决策就是要将所有资源集中起来抢占一个定位，使品牌成为顾客心智中定位的代名词，企业因此才能获得来自顾客心智中的选择力量。所以，这个代名词才是企业生生不息的大油田、大资源，借用德鲁克的用语，即开启了“心智力量战略”（mind power strategy）。股神巴菲特之所以几十年都持有可口可乐的股票，是因为可口可乐这个品牌本身的价值，可口可乐就是可乐的代名词。有人问巴菲特为什么一反“不碰高科技股”的原则而购买苹果的股票，巴菲特回答说，在我的孙子辈及其朋友的心智中，iPhone 的品牌已经是智能手机的代名词，我看重的不是市场份额，而是心智份额（大意，非原语）。对于巴菲特这样的长期投资者而言，企业强大的心智资源才是最重要的内在价值及“深深的护城河”。

衡量企业经营决定性绩效的方式也从传统的财务盈利与否，转向为占

有心智资源（定位）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资，因为占有心智资源（定位）本身就是最大的成果。历史上，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取心智资源（定位）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。这不只发生在互联网高科技产业，实践证明传统行业也完全适用。随着第三次生产力革命的深入，其他产业与非营利组织将全面沿用这一新的生产方式——第三次“更聪明地工作”。

定位激活老品牌的生产力

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过定位的调整（见特劳特“定位经典丛书”之《重新定位》），生产力的差距也是惊人的。最有名的例子，是 IBM 通过重新定位为“集成电脑服务商”，从而走出连续巨亏的困境，重获辉煌。宝马通过重新定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（祖父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人的可乐”的新定位，从破产边缘走出一条光辉大道。云南白药创可贴通过“有药好得更快些”，重新定位强势品牌邦迪的战略缺点（无药），从而反客为主成为领导品牌。东阿阿胶通过从“补血圣药”重新定位为“滋补国宝”，从逐渐萎缩的“贫血”市场转向了广阔壮大的“滋补养生”大市场，10年间，其净利润从1亿元升至近20亿元。

定位引领运营效率

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些 20% 的运营产生