

定位经典丛书

(英文版)

重新定位

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

REPOSITIONING

MARKETING IN AN ERA OF COMPETITION,
CHANGE, AND CRISIS



机械工业出版社
China Machine Press

定位经典丛书

(英文版)

重新定位

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

REPOSITIONING

MARKETING IN AN ERA OF COMPETITION,
CHANGE, AND CRISIS



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定位 (英文版) / (美) 杰克·特劳特 (Jack Trout), (美) 史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著. —北京: 机械工业出版社, 2016.12

(定位经典丛书)

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

ISBN 978-7-111-55413-4

I. 重… II. ①杰… ②史… III. 企业管理-市场营销学-英文 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 269935 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-7116

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

Copyright © 2010 by Jack Trout.

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 English reprint 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.

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。

本授权英文影印版由麦格劳-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 (英文版)

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: 施琳琳

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 165mm × 205mm 1/20

印张: 12²/₁₀

书号: ISBN 978-7-111-55413-4

定价: 69.00 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。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与认知，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

总序

POSITIONING

定位·第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，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，我们终于明白，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》掀起了现代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。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”，很大程度上都受益于这一次生产力革命，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，造成了社会上资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。生产力的发展，使得体力工作者的收入大幅增加，其工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，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后，人类的平均寿命因此相应延长。加上工作时间的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，一部分转向了休闲，更多地转向了教育。教育时间的延长，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。同样地，知识社会的趋势从以美国为代表的发达国家开始，向全世界展开。目前，体力工作者在美国恐怕只占10%左右了，剩下的都是知识工作者。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”

知识社会的来临，催生了第二次生产力革命。彼得·德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》^①及《卓有成效的管理者》^②），大幅提升了组织的生产力，让社会容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，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，为整个社会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，也为人类创造出光辉灿烂的文化，成为中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大

①② 中文版已由机械工业出版社出版。

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高达百万以上，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，甚至创造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”（或者说具有特定功能的社会器官）来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的成果。

我们可以将 20 世纪分为前后两个阶段来审视管理学的最大成就。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也发生在这一时期。反观二战后的 20 世纪下半叶，甚至直到 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。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，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，无论企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能高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，虽然其剧变程度更强烈，却因为有了管理，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，资本家已经无足轻重了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被员工所持有。更重要的是，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专家。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，这同时也意味着竞争将空前激烈。

正如泰勒的成就催生了一个知识社会，德鲁克的成就则催生了一个竞争社会。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。不同需求之间甚至还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业。这又是一次史无前例的社会剧变！毛泽东有《贺新郎·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，上百万年中一直处于“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”

选择的暴力

全球的经济学家使尽浑身解数，建议政府如何刺激人们消费，而消费者在眼花缭乱的刺激下更显得无所适从。特劳特在《什么是战略》^①第1章中描述道：“最近几十年

① 中文版已由机械工业出版社出版。

里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都出人意料地增长……20世纪50年代，买小汽车就是在通用汽车、福特、克莱斯勒等美国汽车商提供的车型中挑选。而今天，你要从通用汽车、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、菲亚特、日产、三菱、雷诺、铃木、大发、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚和沃尔沃等中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。如何在竞争中胜出并赢得顾客，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。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多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年上任通用电气的董事长和CEO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）。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失，而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并购浪潮的根本

力量。尽管迄今为止并购的成功率并不高，带给被并购对象的创伤很深，给当地社区的冲击也很大，但受心智中品牌数量有限的影响，全球性的并购浪潮还将愈发汹涌。特劳特先生预见：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。

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，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从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那样，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）就会发现，其实我们只看得到内部，不管各位列举出哪一部早期的作品，例如我写的《管理的实践》，或者哈佛商学院教授迈克尔·波特讨论战略的著作，都是一样。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，问题却愈来愈糟糕，愈来愈复杂。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力量的、平庸的、同质化的品牌。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，他们的生存状态是多么令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡的根源。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果的新生产工具——定位（positioning），在 1969 年被杰克·特劳特发明出来，掀起了第三次生产力革命。在谈到为何选择“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”时说到的：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整 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转向了竞争导向）。

第二步，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或者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“定位经典丛书”之《与众不同》^①）。

品牌成主体

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”

①② 中文版已由机械工业出版社出版。

(核心著作是《定位》^①和《商战》^②，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》^③算起，已有 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，至今已酝酿了 40 多年。从定位经典系列丛书中，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），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）。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、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定位经典丛书之《人生定位》^④），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，尚未开始从外而内去看

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。组织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、知识资源了，这些资源没有消失，但其决定性的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。没有心智资源的牵引，其他所有资源都只是成本。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度这个品牌本身，因为它在顾客心智中占据了“搜索”的定位，百度就是搜索的代名词，百度因此拥有搜索这一心智资源。可口可乐的“杨元庆们”“李彦宏们”是谁，没有多少人知道，但不妨碍可口可乐几十年来都是全球第一饮料品牌。股神巴菲特之所以几十年都持有其股票，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，这才是巴菲特最看重的内在价值以及“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，转向为占有定位（心智资源）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，因为心智资源（定位）本身就是成果。历史上，新生产工具的