



重塑战略定位

REMODELING STRATEGIC POSITION

潘俊贤 著

新 华 出 版 社

重塑战略定位

潘俊贤 著



新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

重塑战略定位 / 潘俊贤著. --北京 : 新华出版社,

2016.11

ISBN 978-7-5166-2941-3

I. ①重… II. ①潘… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 269783 号

重塑战略定位

作 者: 潘俊贤

责任编辑: 徐 光

封面设计: 闰江文化

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京市石景山区京原路 8 号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 北京正尔图文设计有限公司

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm

印 张: 16

字 数: 259 千字

版 次: 2016 年 11 月第一版

印 次: 2016 年 11 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2941-3

定 价: 58.00 元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请于印厂联系调换: 印厂电话 010-80277982

C 目 录

Content

第一章 全球性视野，未来的方向在哪里？	1
§ 研发未来才能改变现在	2
§ 只有人才能感知人需要什么	5
§ 互联网将打破边界和国界	7
§ 营销正变成一场世界性球赛	9
第二章 市场危机战略的应对方案	11
§ 谨慎，不乱阵脚方能成功	12
§ 客观，实事求是不能欺瞒	14
§ 勇气，少了胆量根本就不行	16
§ 眼光，立足长远方能坚持到底	18
§ 简单，太过复杂只会将自己搞晕	20
§ 英明，危机的处理离不开智慧的决策	22
§ 耐心，正确决策必将迎来明天的太阳	24
§ 视野，局限在自己的小窝里只能坐井观天	26
§ 导向，以他人作为目标更省劲儿	28
第三章 领导者定位	31
§ 怎样才能成为领导者？抢先成为第一！	32
§ 什么造就了领导者？跟随者！	34
§ 领导地位是最好的差异化因素	36
§ 保持领先战略，确保稳定未来	38
§ 强化最初的概念，并不断重复	40
§ 企业实力来自于产品实力	42

§ 心智地位决定市场份额	44
第四章 战略解决生存之道	47
§ 只有战略才是企业的核心竞争力	48
§ 究竟什么是战略?	50
§ 若要争一世之雌雄,需从全局出发去规划	52
§ 战略解决生存之道就要做到5点	56
第五章 面对现实,重新定位	61
§ 唯有变化永恒不变	62
§ 转变认知方为上策	64
§ 逆向思维,寻找一个新角度来进行定位	66
§ 营销的竞争是关于用户心智的竞争	68
第六章 企业战略重新定位的4个步骤	71
§ 竞争对手重新分析	72
§ 消费者心理重新分析	73
§ 品牌印象重新提炼	75
§ 战略资源重新配置	77
§ 战略重新定位案例	79
第七章 如何选择名字	81
§ 定位时代,就要给产品起个好名字	82
§ 过去管用的东西,现在将来未必管用	84
§ 想一个出色的名字,也就成功了一半	86
§ 在强大的名字立足之前对它进行重新定位	88
第八章 竞争时代的激增	91
§ 竞争时代营销战略的激增应注意4点	92
§ 主动提升品牌方能应对激增	96
第九章 行业“选择”领导地位	99
§ 营销最重要的是找准客户需求	100
§ 把“领导者”作为品牌核心的部分内容	102
§ 理解“领导品牌”的概念	104
§ 行业领导品牌的6种表现形式	106

§ 确立领导品牌有6点要注意	111
第十章 如何进入客户心智	117
§ 要想给客户留下信息，首先就要潜入他们的心智	118
§ 做进入顾客心智的第一人、第一产品及第一位	120
§ 建立第一地位的产品巨大优势是广告	122
§ 应对传播过度的最好的方法就是简化信息	124
§ 不要使用已经被竞争对手占据的认知概念	126
第十一章 战略就是击败对手，抢占市场	129
§ 商业是一场战争，而战场即是顾客的心智	130
§ 巧妙对竞争对手发起进攻、侧击、防御和激战	133
§ 企业战略击败对手的4种战略模型	135
第十二章 面对变化，产品价值是关键	139
§ 量化你的价值	140
§ 用材料和工艺塑造产品的价值	142
§ 产品的稀有性和独特定位	144
§ 打造你的品牌，培养你的粉丝	147
第十三章 企业领袖的重新定位	151
§ 领导力的核心就是影响他人	152
§ 企业领袖人物的重新定位需要思考4个问题	155
第十四章 重新定位竞争对手	163
§ 定位项目首先要了解潜在顾客的心智	164
§ 从潜在客户的心智中找方法	166
§ 把你的品牌与对手的品牌联系起来	168
§ 重新定位一定要诚实	170
§ 让竞争对手时刻对你警惕	173
第十五章 重新战略定位，需要重新调整思路	175
§ 应对变化危机意识的加强	176
§ 应对竞争心态的调整	178
§ 应对危机的措施	181

第十六章 战术如何配合战略	185
§ 营销战术导出企业战略	186
§ 从不同于竞争者定位的角度切入	189
§ 采用差异化战术将品牌植入顾客心智	191
§ 保持战略的一致性	193
§ 明确战略的目的究竟是什么	196
§ 战术和战略是完全不同的两个概念	198
第十七章 成功与失败, 演变是关键	201
§ 只要保持长时间的增长就是成功的	202
§ 互联网时代自豪感和目中无人会让企业失败	205
§ 一定要警惕未来的商业生态	208
§ 没有紧迫感, 只会自满膨胀	211
§ 成功和失败都来自市场和外在思维	214
第十八章 产品定位案例	217
§ 舍得酒: 舍得是一种大智慧	218
§ 报喜鸟: 闲庭信步, 跨越事业巅峰, 享受生活本真	220
§ 海信空调: 变频空调的领导者	221
§ 昆仑润滑油: 润滑油并关心车上的司机和乘客	223
§ 久大盐: 深井、环保、健康	225
§ 天恩服饰: 为淡雅自守、不媚俗的女孩定制	227
第十九章 服务定位案例	229
§ 沃尔玛: 让老百姓买得起富人用的东西	230
§ 谭木匠: 诚实、劳动、快乐	232
§ 乡村基: 中式快餐的领跑者	234
§ 永辉超市: 一招鲜, 吃遍天	236
第二十章 你符合自己的定位吗?	239
§ 你的广告跟定位相符吗?	240
§ 只有为定位目标服务的创意才有意义	243
§ 警惕最大的传播悲剧: 运用技巧后战略却在技术迷雾中	246



第一章

全球性视野，未来的方向在哪里？

观念决定方向，思路决定出路！不对观念进行有效的更新，变革也就成了无源之水。要想在已取得的成绩上更胜一筹，要想在下一轮的竞争中达到新的高峰，就必须彻底改变观念，打破旧有的成功模式。由此可见，研发未来才能改变现在！

§ 研发未来才能改变现在

为什么中国企业经常会出现“各领风骚三五年”的格局？主要原因就在于，周围的市场环境变化太快，领导者的思维跟不上形势的发展。

企业最终的竞争是理念竞争、想法竞争。随着环境的变化，如果企业领导的观念能够有所调整，即使在决策行动上变化甚微，和那些盲目照搬的经营模式比起来，也会有显著的进步。如此，企业就可能在市场上步步领先！

不管处于哪个行业，企业都有属于自己的自然发展周期。任何成功的企业领导者都是在力排众议、特立独行、坚持与众不同的观点和做法的过程中逐渐成长起来的。当企业发展到一定程度时，这种想法就会变成一种主导逻辑、逐渐固化，成为人们心中的观念。

强势的主导逻辑，不仅会为企业带来成功，也孕育着失败的基因。“特立独行”和“一意孤行”之间只有一线之隔！当企业沉溺于过去的成功时，自然就无法真正面对未来的挑战，所以要想找到新的企业增长点，就要打破原有的思维定式，顺应新的挑战，不断完善自己。

当生存环境发生根本性变化时，企业领导者必须搞明白“偶然”和“必然”的关系。特殊条件下的成功经验并不适合在成熟市场经济下运作，企业领导者必须分清哪些经验是必然规律，可以作为企业的根本原则传续下去；哪些只是为了应对一时的情况，只会在特定时期发挥作用。只要将这些搞清楚了，准确地总结企业经验，才能冲破发展带来的障碍。

观念决定方向，思路决定出路！不对观念进行有效的更新，变革也就成了无源之水。要想在已取得的成绩上更胜一筹，要想在下一轮的竞争中

达到新的高峰，就必须彻底改变观念，打破旧有的成功模式。由此可见，研发未来才能改变现在！

那么，什么企业未来才有发展潜力呢？

第一，以超级移动终端为代表的信息产业。

随着 5G 时代的到来，我们所使用的各种设备，其形状、大小和功能都发生巨大的变化。有专业分析人士曾指出，下一个互联网的里程碑时代将在 2018 年至 2020 年到来。

信息科技公司 Amdocs 高管 Steve French 表示，移动设备的数量已经远远超过地球上的人口数量。或许，只有时间才能告诉我们接下来一定会发生的事情。但是，向专业人士咨询，同样也能对 2016 年将会发生的事情进行有效预测。比如，可穿戴设备之战拉开序幕。

不可否认，可穿戴设备确实让移动技术进入了一个崭新的阶段。尽管 Google 眼镜从诞生到现在都还没有市场化，但是任何事物都是出于变化中的。而随着 Apple Watch 的发布，市场又出现了另一番景象：Apple Watch 起来了，倒下一堆尸骨！移动解决方案公司 Solstice Mobile 营销副总裁 Andrew Whiting 曾表示，十分期待 Apple Watch，他相信 Apple Watch 会让可穿戴设备变得不一样！

第二，以 3D 打印为代表的高端制造业。

3D 打印，又称“增材制造”技术，是一种快速成型技术。其以数字模型文件为基础，运用粉末状金属或塑料等可黏合材料，使用逐局打印的方式，构造物体。

第三，以页岩油为代表的能源业。

随着水平钻井和水力压裂技术的进步，自 2008 年以来，美国页岩油气产量大幅增加。

数据显示，2013 年美国占全球原油供给的比重达到 13.7%，较 2008

年的 10% 增长近 40%。美国能源信息署（EIA）在德勤公司 2014 年石油和天然气会议上表示，约 50% 的全美原油产量来自页岩油，到 2025 年，全球页岩油产量将上升至 800 万桶/日；未来 25 年，全球原油需求依然会增加，油气产业前景光明一片！

§ 只有人才能感知人需要什么

只有人才能感知人需要什么！

2015年5月26日，由国信证券股份有限公司主办的超级导购微沙龙“终端运营的传感器：借助移动互联跑赢店效最后一公里”在泉州湖美酒店如期举行，参加该活动的企业有很多，有塔啞儿、卡丁、沃特体育、鸿星尔克、季季乐等。

李伟女士创办了超级导购APP，她说：“任何一场变革，都只是少数人会看到、会感知、会接受、会行动起来。”她便是那个最早看到、接受，并行动起来的人。

超级导购APP的设计主要围绕人、场、账、货四个维度展开，从全新角度解决了最后一端的问题，也为未来市场的跑道找到了立足点，具有重要意义。

企业要想超前发展，就要知道未来的人们需要什么，要争取成为最早看到、接受并行动起来的人。当然，说到感知，就不得不提一个词——“趋势”。

孙中山很多年前就说过：“天下大势，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡。”意思是说，不管你多厉害，也无法对抗历史的潮流，这就是趋势的力量！

21世纪最大的趋势就是全球化，媒体就是讯息的载体，而这一讯息就是“全球主义”。如今，世界已经不是意识形态阵营的划分，国家不再对贸易实施抵制，而是鼓励产品交易、加强了服务意识。但是，趋势到底是什么？概括起来，趋势具有这样几个特征：

第一，只有在将起未起的时候，趋势才有意义。

太早看到趋势，一点意义都没有；太晚了，则会错过太多的东西，这也是为什么很多聪明人都没成功的原因，趋势到了最后就是虚无主义。在趋势被人们都看到的时候，趋势也就变得毫无意义了。当真理被大家接受的时候，就会沦为常识。如果看到有些企业在做某一方面，你也跟着做，那么发展机会也就微乎其微了。

第二，趋势是随机偶然不可测的。

实践中，很多就是因为技术的不可替代性、群体性特征的不可测性，而让技术成为不可捉摸的；而且，随着群体性特征的兴起，热点不断被改变，社会整体陷入无意识中，我们是很难知道未来趋势的机会是在哪里的。

大爆发年代，越是底层，越容易被抛到不一样的社会洪流。而不一样的洪流，往往都蕴含着大机遇。如果不懂，不走固有的社会路径，就更容易被抛弃到社会大趋势中。只有顺应趋势，感知人的需要，企业才能获得长远的发展！

§ 互联网将打破边界和国界

随着世界经济全球化，企业竞争的格局和模型也在发生变化。其中，品牌国际化就是一个大趋势。

2016 年对于主题公园来说，最盛大的事情就是上海迪士尼公园开业。其实，从 2008 年上海申建迪士尼乐园开始，外界一直都在关注上海迪士尼的建设进程。

2016 年 6 月 16 日上海迪士尼乐园正式开园，其建成必然会对中国乃至亚洲主题公园的格局产生重大影响，比如，在中国，会出现香港迪士尼与上海迪士尼共同存在的格局，分流成为发展新趋势。这一点，从其他国家就可以得到佐证，比如：

1983 年，东京迪士尼开业。当时，日本的主题公园数量很少，而到了 1994 年，日本已经拥有 85 个大型主题公园了。

1992 年，巴黎迪士尼乐园开业，之后便引发了建设热潮，到 20 世纪末欧洲已经有 100 多个主题公园了。

2005 年，香港迪士尼开业，之后香港海洋公园便推出了 55 亿元的二次发展计划。

由此可见，上海迪士尼公园开业必然会引发新一轮主题公园的投资热潮。

迪士尼刚在中国、上海投资建设新的主题公园时，其实，美国孩子最喜欢的形象是日本的宠物小精灵，而不是美国的米老鼠和唐老鸭。早在 21 世纪初，日本文化商人就放出了自己的豪言：“美国占据了世界文化市场的一半，我们应该占据另一半。”如今，日本的“龙猫”“游戏王”“皮卡

丘”取代了“米老鼠”，正成为新一代少年儿童成长的小伙伴，成为日本新一代的超越国界的品牌。

通过品牌国际化，企业可以在不改变当地市场品牌竞争格局的情形下，借助自身的品牌优势占领市场，悄然改变市场品牌格局。

对于品牌国际化，有的企业会发出了这样的困惑：全球化的障碍是什么？这里面有两个障碍需要格外关注：

第一，繁琐的程序、税收、关税等。

其实，仔细研究就会发现，全球化最主要的障碍就是繁琐的程序、税收、关税等，这些都是障碍并减缓系统运作的障碍。但是，从时间上说，这些障碍终有一天会消亡。

第二，语言障碍。

全球化的另一个障碍就是语言。要想确定全球品牌，首先就要做好未来人才的储备，解决好语言问题。如果你说出的话，对方却听不懂，如何来为实现全球化品牌做沉淀和准备？

如今，作为世界第二类语言，英语已经成为一种商业语言。从商业中的角度来看，语言提供的产品服务类型，也是取得成功的大前提！

§ 营销正变成一场世界性球赛

随着世界经济的进一步发展，经济全球化已成为世界经济发展的基本趋势，世界各国或各地区的生产、经营等活动也将纳入全球经济之中，全球成了一个统一的网络化市场体系。

乐视的生态营销，采用垂直的跨界思维，为用户解决了普适性问题。再加上强化仪式感和持续不断的事件营销、放大细节的闭环营销，不仅实现了与用户的积极互动，还直接让用户获得了好处，创造了消费民主时代的新典范。

2016年1月12日，乐视在北京隆重举行了全球品牌升级发布会——“生态世界”。在会上，公布了乐视生态及7大子生态的全新Logo，乐视网正式更名为乐视视频，启用国际顶级域名le.com。

资料显示，从成立至今，乐视移动更换过3次标识：2004年，乐视刚刚成立，Logo使用的是变形的LeTV.com乐视网；2012年，使用的是红蓝色的LETV乐视标识；2014年，则被更换为红黑两色组成的LETV乐视网。现在，乐视新Logo则是由红、蓝、绿、灰4种颜色组成的两个字母——L、E。

乐视每一次标识的更换，都意味着自我进化、自我颠覆的完成，都是对传统产业的颠覆。乐视生态品牌的全球升级，不仅标志着乐视已经彻底成长为集平台、内容、终端和应用为一体的完整的“生态世界”，还意味着乐视已经将自己的目光投向了世界五百强的苹果、亚马逊、奈飞，乐视会积极应对世界级的对手，颠覆对手，为全球开启一个美好的生态世界。

乐视的这次全球品牌升级发布赢得了全球的热烈瞩目，从媒体到普通

公众，从中国到美国、印度、东南亚，人们都向其投入了众多的注意力。

为了更好地宣传乐视新品牌，乐视启动了“让乐视生态飞”等全民狂欢营销活动，引发了网友的巨大反响和互动。这样，不仅实现了在全球范围内广泛、有效、深入地与众人的良好互动，还在短短的几天时间里让乐视的全新品牌和理念内涵得到了世界级的传播。

如今，国际市场环境竞争激烈，企业的营销思路就要发生转变，即由“以产品为中心”转变为“以客户为中心”；同时，采用“高质量、低价格”的策略，已经无法吸引客户，企业一定要记住这样的营销原则——不管做任何事情，都永远不会只有一个途径！

消费市场中，大多数人都喜欢品牌的东西，但私人的标志也有自己的市场；大多数人喜欢专卖店，但百货公司照样生意兴隆；大多数人喜欢喝咖啡因的可乐，但淡啤和茶的销售量也不错……USP 理论重于对产品的聚焦：要么在产品身上找差异，要么制造产品差异；实在无法找到差异，就将产品的另外一个方面展现在消费者面前。

“定位”和“USP”就像是一对亲兄弟，其中的差别就在于：“USP”突出的是产品的某个特性，而“定位”是在“心智阶梯”上突出某个特性；“USP”是努力在产品上寻找，而“定位”则是想办法在消费者的认知角度中寻找。只要积极动脑子，想办法，总能找到独特的营销述求。企业要把视野放宽，往长远看、往世界看，因为条条大路通罗马！