

第3版

2小时品牌素养

详解王老吉成功之道

POSITIONING IN CHINA



邓德隆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特商战经典
对美国营销影响最大的观念



2小时品牌素养

详解王老吉成功之道

POSITIONING IN CHINA



邓德隆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。全书分上下两篇，上篇详细分析了定位的原理，给出定位的三种方法，并特别为中国企业走向世界指出了三条出路；下篇以王老吉品牌战略历程为例，细致论述了一个品牌打造的完整过程，并就品牌实践中的许多关键问题进行了阐述和研讨。作为兼顾理论和实践的第3版，本书简明而完整地提供了关于品牌打造的专业知识，兼具入门工具与指导手册之效。

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

图书在版编目（CIP）数据

2小时品牌素养 / 邓德隆著. —3版. —北京：机械工业出版社，2011.8
(特劳特商战经典)

ISBN 978-7-111-35676-9

I. 2… II. 邓… III. 品牌战略—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第166553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：宁 姝 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年9月第3版第1次印刷

170mm×242mm · 16.5印张（含0.5印张彩插）

标准书号：ISBN 978-7-111-35676-9

定价：40.00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

特劳特致中国读者

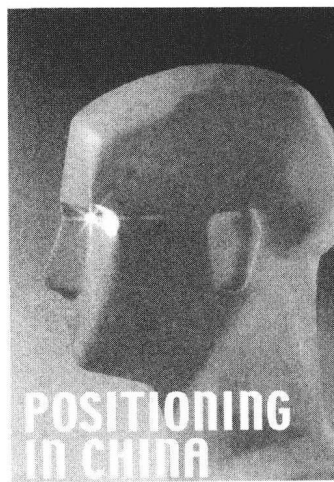
中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国企业有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国企业才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国企业需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

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，中国企业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。

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

杰克·特劳特



总

序

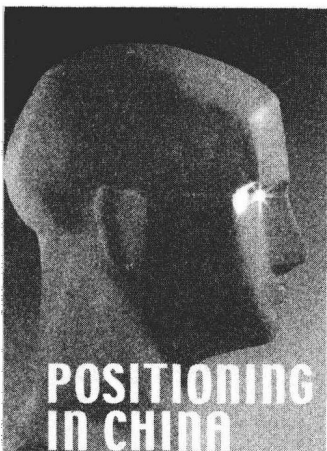
定位：第三次生产力革命

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》及《卓有成效的管理者》^①），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，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，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”

① 该两本书中文版已由机械工业出版社出版。

（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。

对管理学的最大成就，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世纪的下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更烈，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世纪的下半叶，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，现在我们已经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《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

全球的经济学家们使尽浑身解数，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开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增長。比如，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型号中挑选。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。”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

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。

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购并浪潮的根本力量。尽管迄今为止购并的成功率并不高，带给被购并对象的创伤很深，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。

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。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地令人担忧——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：“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阿尔·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”时间的“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（详见特劳特商战经典之《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”（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

①、②、③ 此书中文版已由机械工业出版社出版。

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》^①算起，也几近70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年。从特劳特商战经典系列丛书中，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、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商战经典之《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

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

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赢利与否，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赢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，新生产工具的诞生，同时会导致新生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾赢利的生产方式，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”。

定位激发品牌生产力

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，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。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最赢利的航空公司，单其一家市值就超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“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。

定位提升运营绩效

当定位明确后，几乎可以立刻识别出企业投入中哪些20%的运营产生了80%的绩效，从而通过删除大量不产生绩效的运营并加强有效的运营而大幅提升生产力。王老吉的实践证明（见特劳特商战经典之《2小时品牌素养》之“详解王老吉成功之道”），无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营活动，通过加强后者和删除前者，王老吉在投入并不比竞争者更大的前提下，释放了惊人的生产力，短短七年内，从1亿元突破到了160亿元，而且仍在高速成长之中……

定位客观存在

事实上，已不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道

自己的工作就是管理非常类似。所以，企业常常在不自觉中破坏已有的定位。当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但造成顾客不接受新投入，反而将企业巨大的资产浪费，甚至使企业毁灭。读者可以从特劳特商战经典之《大品牌大问题》^①一书中看到诸如AT&T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位而由盛转衰，成为惨痛教训。

所有组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。目前，中国无论是城市还是景区都因定位不当而导致生产力低下，同质化现象非常严重，破坏独特文化价值的事正大面积地发生……

结语：伟大的观念

第三次生产力革命将会对人类社会的“上层建筑”产生何种积极的影响，现在谈论显然为时尚早，也远非本文、本人能力所及。但对于正大踏步迈入现代化、全球化的中国而言，其意义非同一般。李泽厚先生在他的“文明的调停者”一文中写道：

“有学者说，中国要现代化，非要学习基督教不可；也有学者说，要有伊斯兰教的殉教精神。我以为恰恰相反。注重

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。