



财经易文

定位：
攻心之战

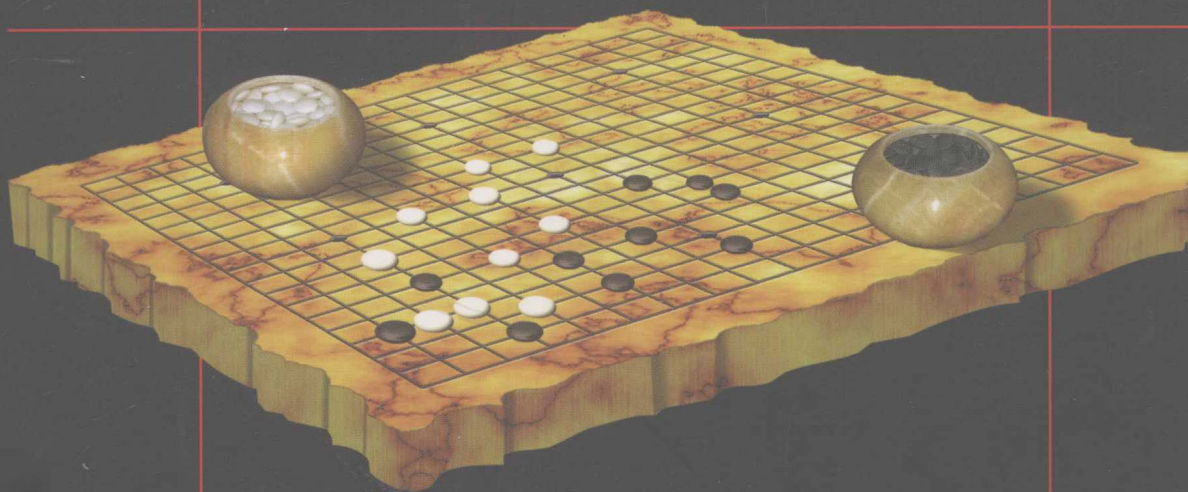
〔第2卷〕

心战法则

攻城为下 攻心为上

刘松涛
著

定位：构建差异性的顾客心智地位



中国财政经济出版社

定位：攻心之战

〔第2卷〕

心战法则

攻城为下 攻心为上

刘松涛 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

心战法则：攻城为下，攻心为上/刘松涛著. —北京：中国财政经济出版社，2011. 6

(定位：攻心之战；2)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2901 - 0

I. ①心… II. ①刘… III. ①市场心理学 IV. ①F713.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 095757 号

责任编辑：刘占彬 封面设计：华乐功
版式设计：孙志云 责任校对：孙志敏

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: win@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

发行电话：010 - 88190406

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 35 印张 460 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月北京第 1 次印刷

定价：68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2901 - 0/F · 2462

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前 言

手艺人

《定位：攻心之战》——关于定位理论的系列教科书，全套包括四个分卷：（1）《心战之地：存亡之道，不可不察》；（2）《心战法则：攻城为下，攻心为上》；（3）《攻心战术：以逸待劳，避实击虚》；（4）《攻心战略：求之于势，不责于人》。定位系列教科书的思想，并非创作者独家原创。但是，定位理论系列教科书，又包含着创作者原创的东西。创作者原创了什么东西？定位的思想犹如一颗颗璀璨的珍珠，散落在十几部定位著作之中。定位理论教科书创作者，拾取了定位思想的精华，沿着一条逻辑的主线，将定位核心思想串联在一起，穿成了一条精美的“珍珠项链”。如果说定位思想是一颗颗散落的珍珠，那么定位系列教科书创作者，就像是制作艺术品的手艺人——将珍珠制作成为精美的艺术品。在艺术品制作过程中，手艺人串联在一起的东西，不仅是定位思想的璀璨珍珠，还包括大量真实的相关案例，以及中国古代谋略思想、中国古代哲学思想，构成了定位理论的全新内容。

重构建

定位思想观念的创始人——艾尔·里斯（Al Ries）、杰克·特劳特（Jack Trout），撰写了许多关于定位的文章，出版了许多关于定位的著作，风格侧重于定位观念的实战应用。但是，对于定位思想的逻辑性、理论性和体系性，则缺乏理论要求的重视和关注，使人难以读懂定位原著的思想精髓，甚至令人感到不知所云。定位理论系列教科书，以定位

思想精华作为逻辑主线，融合了唐·舒尔茨（Don E. Schultz）整合营销理论，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）战略形成观点，迈克·波特（Michael Porter）战略定位思想，在结构上更加具有逻辑性，在理论上更加具有系统性，在内容上更加具有完整性。从整体内容上来看，定位理论系列教科书，对定位思想进行了重新梳理，对定位体系进行了重新构建，为学习者提供了基础性的理论框架。

多视角

与人们熟知的各种营销与竞争理论相比，定位理论显得“离经叛道”。事实上，人们熟知的主流营销理论和竞争理论，在本质上并不与定位理论“相互冲突”。相反，定位理论与主流的营销理论及竞争理论，在深层次上存在着相互补充、相互佐证、相互贯通的内在关系。关键在于：学术界、教育界、企业界各执一词，学习者、运用者面对众多的理论观点感到无所适从。为此，定位系列教科书创作者，从学习与应用的角度入手，结合主流的营销理论与竞争理论，从多个视角对定位理论加以阐述，以便于学习者对包括定位理论在内的各种理论能够融会贯通，在实践应用过程中不至局限于一家之说。定位理论与主流营销竞争理论的关系，以序言的形式安排在第一个分卷中，即《攻心九序》部分所论述的内容，构成了定位理论与其他营销与竞争理论融会在一起的全新视角。

全案例

定位理论的价值，在于对营销实战的指导作用。但是，对于定位来说，存在着太多的曲解以及错误的认识。关键在于：只有深入正确地理解了定位思想的精髓，才能充分发挥出定位理论的实战价值。因此，在重新构建定位理论过程中，不仅局限于把定位思想简单地串联在一条逻辑的主线上，而且采用大量真实的案例阐释定位思想和理论，严格地遵循着“用案例诠释定位观点”的原则，坚持一个观点对应一个案

例或者多个案例，以帮助读者深入理解定位思想的精髓，并力图对读者产生新启发，实现教科书“学以致用”的撰写目标。定位系列教科书的最大特点：真正意义上的“全案例”教科书。

抓关键

教科书的作用在于：引导和帮助学习者系统地掌握某个方面的知识。教科书的关键在于：把整个知识系统串联在一起的核心概念。理解了核心概念，就抓住了理论的脉络。对于定位教科书来说，核心概念包括：品牌、选择、认知、心智、定位、战术和战略。核心概念本身的意义，以及核心概念之间的相互关系，构成了定位教科书的内容体系。定位核心概念的意义，大多数体现在各章节、段落的标题上。理解了各章节、段落的标题，就理解了定位理论的核心概念，以及定位理论的主要脉络。因此，在定位系列教科书中，各种大小标题——包括章目标题、章节标题、段落标题——均构成理解定位理论的关键点所在。抓住各章节、段落的标题，就抓住定位理论的精华。否则，恐怕要陷入思维的混乱。

启思维

几乎所有人都可以读懂《孙子兵法》。但是，不是读懂《孙子兵法》，就能成为优秀的指挥官。这就是说：对理论生搬硬套，必然导致失败。定位理论系列教科书，可以称之为商战《孙子兵法》。但是，定位系列教科书，不是手册式操作教程，切不可照本生搬硬套。定位理论系列教科书，仅提供了一种营销竞争的策略思想。所谓“运用之妙，存乎一心”——能够产生什么样的营销实战效果，则完全取决于运用者依据市场竞争格局，对定位思想加以创造性地发挥与运用。定位系列教科书的构成要素——观点、案例、诠释，旨在帮助学习者深入理解定位的思想，启发学习者对定位思想的创造性运用。教科书作用在于：启发学习者“达到彼岸”——依据市场上的竞争地位与格局（因敌），创造性地找到有效的营销竞争策略（制胜）。

卷首语

定位的法则

本卷为《定位：攻心之战》第2卷——《心战法则：攻城为下，攻心为上》，重点介绍“攻心之战”的基本法则。本卷包括四个部分内容——（1）定位法则：构建差异性的顾客心智地位；（2）基础法则：遵循共通性的品牌定位法则；（3）定位陷阱：步入危险性的品牌思维误区；（4）定位步骤：开始操作性的定位实施程序。

第一部分，包括6条核心法则。这6条核心法则又可以分为两组。第一组：阶梯法则、领先法则、类别法则。这3个法则之间的关系：阶梯法则为根源法则——由此引出领先的意义，领先法则为核心法则——定位的首要核心目标，类别法则为衍生法则——在一个新类别中做第一。第二组：聚集法则、属性法则、牺牲法则。这3个法则之间的关系：聚焦法则为根源法则——任何品牌都需要一个焦点，属性法则为核心法则——品牌通常需要聚焦在一种价值属性上，牺牲法则为衍生法则——要聚焦必须有所选择、取舍、牺牲。但是，这两组法则并不是毫无关系。聚焦同样是为了获得领先地位。聚焦往往意味着：在某个业务领域上获得领先地位，在某一种价值属性上获得领先地位。

第二部分，包括4条基础法则。这4条基础法则分别为：资源法则、趋势法则、长效法则、诚信法则。所谓基础法则，就是6条核心法则的基础。换句话说，无论争取领先地位，还是占有价值焦点，都应该以这四条基本法则为基础。脱离了基础法则，定位目标很难实现和维持。从这个意义上看，基础法则与核心法则同样重要。

第三部分，包括 8 种定位陷阱。这 8 种定位陷阱，又可以分为两组。第一组：品牌延伸陷阱、搭顺风车陷阱、缩写名称陷阱、通用名称陷阱。这四种定位陷阱与品牌名称有关。对于品牌定位而言，品牌的名称往往充当传递品牌价值概念的第一角色。人们往往通过品牌名称，理解品牌的价值概念。实际上，品牌名称成为与顾客头脑的第一个接触点。从这个角度上看，品牌名称的营销作用，甚至超过产品或者服务本身。因此，与品牌名称相关的定位陷阱，尤其值得引起营销人员关注。第二组：品牌成功陷阱、品牌增长陷阱、效仿他人陷阱、人人满意陷阱。这四种定位陷阱与企业贪婪有关。品牌在获得成功之后，往往由于贪婪落入定位陷阱，从而破坏品牌已经形成的价值定位。

第四部分，包括 4 个基本步骤。这 4 个基本步骤分别为：分析竞争环境、寻找区隔概念、寻找可信支点、整合营销传播。从定位操作过程上看，定位的实施步骤十分简单。但是，定位法则的所有要求，以及定位陷阱的所有误区，都应该在定位的步骤中得以体现。或者说，所有的定位原则，包括定位法则和定位陷阱，都应该集中在定位的 4 个基本操作步骤上。尽管定位的步骤并不复杂，但是定位步骤背后所隐藏的原则，并不像定位步骤一样简单。

世界上最难的事情
是那些无形的东西
无形的东西
往往是起决定作用的东西

营销之战
攻心尤难
攻心战最为有效

善攻者，动于九天之上
善守着，藏于九地之下
攻守之间
在于无形
此善战者神妙之所

运用之妙
存乎一心
攻心之战
贵在于此

作者简介

刘松涛，拥有多年教育管理工作背景，以及企业管理工作背景。深入研究定位理论，重新构建定位思想的理论体系，历时9年撰写《定位：攻心之战》——全球第一套、全案例定位理论系列教科书。本套定位理论教科书包括四个分卷：（1）《心战之地：存亡之道，不可不察》、（2）《心战法则：攻城为下，攻心为上》、（3）《攻心战术：以逸待劳，避实击虚》、（4）《攻心战略：求之于势，不责于人》。开创了“定位理论”研究的新领域，将《孙子兵法》的谋略思想引入了营销战争这个新战场——首创运用《孙子兵法》的军事谋略思想，详细解读“定位理论”的营销策略方法，以此致力于传播定位理论的营销思想，推动定位理论的中国化理解与运用。

目 录

前 言	(1)
卷首语 定位的法则	(1)

第 1 章 定位法则：构建差异性的顾客心智地位 (1)

1.1 阶梯法则..... (1)

人们采取分类和排队的方式，对品牌信息进行存储。在人们的头脑中，如同存一排排存放品牌的梯子。采用何种定位策略，由品牌在阶梯上的位置决定。

1.2 领先法则 (51)

抢先进入人们心智，胜过抢先进入市场。占领人们心智的捷径，是抢先占领品牌阶梯的顶端，成为人们心智中的领先者。

1.3 类别法则 (93)

如果不能成为一个品类里的领先者，那么就寻找或创建一个新品类，抢先占领新品类，成为新品类中的领先者。

1.4 聚焦法则..... (193)

头脑争夺战的有效武器之一：是在人们心智里拥有一个品牌代名词。要想拥有一个品牌代名词，必须把品牌聚集在一个焦点上。

1.5 属性法则..... (249)

如果不是行业中的领先者，可以用一个独特的属性攻占人心。寻找定位的过程，有时就是一个捕捉独特的属性的过程。

1.6 牺牲法则..... (308)

牺牲就是必须要放弃一些东西。牺牲的作用是：通过牺牲来保证实现聚焦，避免在经营过程中出现焦点扩散，避免削弱品牌在人们心智中的营销吸引力。

第2章 基础法则：遵循共通性的品牌定位法则 (333)**2.1 趋势法则** (333)

定位不应该以时尚为依据，定位应该以趋势为依据；定位不应该以媒体的宣传为依据，定位应该以现实的情况为依据。

2.2 资源法则 (341)

如果拥有一个很好的商业创意，那么需要运用资金推动市场车轮。一个普通的想法加上足够的资金，要比仅有一个伟大的想法收获更多。

2.3 长效法则 (358)

一个品牌要想获得长久发展，需要始终如一地聚集在定位的焦点上，以此树立和赢得在人们头脑中的竞争地位。

2.4 诚信法则 (384)

信誉是品牌的担保品，信誉是品牌成功的基础要素。如果有良好的品牌信誉，那么人们几乎相信品牌讲述的任何故事。

第3章 定位陷阱：步入危险性的品牌思维误区 (406)**3.1 品牌延伸陷阱** (406)

品牌延伸是把一个已经代表了某种概念的品牌名称，用在另一个本质上不相干的产品或者产品类别上。

3.2 搭顺风车陷阱 (429)

企业都喜欢把企业的名字套在新业务上面，这就是搭顺风车的想法。搭顺风车的想法，表面上看起来既经济又合理，实际上却是定位路途中的一个陷阱。

3.3 缩写名称陷阱 (440)

采用英文缩写名称，这种方法越来越成为一种潮流。对于人们的心智来说，缩写名称是一个人们看不见的陷阱。

3.4 通用名称陷阱 (451)

企业在起名字的时候，许多人喜欢使用一个通用式名称。在定位的游戏中，通用式名称是招致失败的最快途径之一。

3.5 品牌成功陷阱 (461)

成功是自负的最大根源，自负是成功的最大敌人。在营销的世界中，品

牌成功导致企业自大，企业自大则又导致品牌失败。

3.6 增长欲望陷阱..... (467)

在增长欲望的驱使下，经营者总是跃跃欲试，想一步一步地突破聚焦的限制。从长远来看，扩展对于企业发展不会有什么益处。

3.7 仿效他人陷阱..... (481)

人们常常认为：成功的捷径，是仿效他人的成功。人们总是做成功者正在做的事情，人们总是在错误的地方寻找成功。

3.8 人人满意陷阱..... (488)

对于一个品牌来说，如果试图满足所有人需要，那么品牌就很难代表一种独特价值，品牌就会失去了吸引人们选择的力量。

第4章 定位步骤：启动操作性的定位实施程序 (494)

4.1 分析竞争环境..... (494)

定位首先要弄清楚的问题是：在人们的心智中，己方品牌与竞争品牌分别占据了什么样的价值位置，己方品牌与竞争品牌分别拥有了什么样的价值属性。

4.2 寻找区隔概念..... (507)

品牌定位必须寻找一个区隔概念，以把自己与竞争者区别开来。区隔概念不一定非得与产品本身有关，关键是要表明自己的差异化特征及其差异化价值。

4.3 寻找可信支点..... (519)

品牌定位需要寻找区隔概念的支持点，让定位区隔概念真实可信。定位区隔是要告诉人们品牌何处与众不同，定位支点是要告诉人们品牌何以与众不同。

4.4 整合营销传播..... (523)

企业要靠传播才能将定位区隔概念植入人们的心智，要靠运营活动才能建立起自己的定位区隔地位，这需要企业形成一致性的整合营销传播方向。

卷尾语 (528)

参考书目 (529)

第 1 章

定位法则：构建差异性的顾客心智地位

【题义】什么是定位？定位，首先不是要对产品做的事；定位，首先是要对头脑做的事。定位，不是要对一项产品做什么事情；定位，是要对顾客头脑做一些事情。这就是说，要在人们头脑里给产品定位，要在人们头脑里为品牌定位。定位，就是要在顾客心智里，让品牌占据一个“独具特色”的价值地位，使品牌拥有一个“与众不同”的价值概念。定位，就是要在顾客心智里，让品牌占据一个“具有优势”的价值地位，使品牌拥有一个“超越一般”的价值概念。在潜在顾客心智里面，一旦品牌获得一种价值地位，要不断地维护这个价值地位，要不断地巩固这种价值地位，使他人无法取代这个价值地位，或者无法超越这种价值地位。从而，在潜在顾客心智里面，拥有一个“不同于竞争者”的价值位置；在潜在顾客心智里面，保持一个“具有相对优势”的价值位置。这是真正意义上的品牌定位，这是真正意义上的差异竞争，这是真正意义上的营销优势。

1.1 阶梯法则

【释义】品牌所能够采取的竞争策略，取决于在品牌阶梯上的相对地位。人们头脑采用分类和排队的方法，存储与记忆所接受的信息。人们头脑采用分类与排队的方法，处理与记忆产品及品牌信息。因此，在人们的头脑中，犹如存在着一排一排的梯子，一个梯子代表着一

种产品类别——品类概念，一层梯级代表着一个品牌地位——心智地位。这种阶梯状信息存储结构，既代表着品类概念又存储着品牌信息，被称为“品牌阶梯或者品类阶梯”。人们头脑中一定存在品牌阶梯吗？不一定。但是，这不意味着，营销人员不能利用人们头脑处理、存储、调取信息的方式——采用分类和排队的方法，处理、存储、调取头脑中的信息。这就是说，如果人们头脑中不存在某类产品的品牌阶梯，那么营销者可以通过有效的营销手段，对人们进行引导、施加影响，帮助人们在头脑中构建、形成一个品类的品牌阶梯。其方法十分简单：首先，在人们心智中植入品类概念——在许多时候，人们心智中已经存在品类概念；然后，在人们心智已经存在的品类中，抢先成为代表品类的领先品牌——在许多时候，人们心智中尚不存在领先品牌。在人们心智中，一旦存在品类的领先品牌，自然就会存在品类的第二品牌、第三品牌。这样，就形成了品类的品牌阶梯。这就是说，如果人们心智中尚不存在一个清晰的品牌阶梯——存在着领先品牌的空白，那么营销人员可以抓住这个难得的机会，在人们心智中构建一个明确的品牌阶梯——占领品牌阶梯顶端位置。在人们的头脑中，对品牌概念印象越深刻，在品牌阶梯上位置就越高，品牌的心智价值地位就越高。反之，在人们的头脑中，对品牌概念印象越模糊，在品牌阶梯上位置就越低，品牌的心智价值地位就越低。当人们做购买选择的时候，首先对“可相互替代”的品类作出选择，然后对“在相互竞争”的品牌作出选择。这意味着：首先选择品类，然后选择品牌。从这个意义上看，品类为第一位的概念，品牌为第二位的概念。人们对品牌的选择购买，受到品牌心智地位的直接影响。这种影响作用，经常具有决定性意义。如果品牌的顾客心智地位越高，被选择的机会就越大。反之，如果品牌的顾客心智地位越低，被选择的机会就越小。这决定了定位的首要目标：在人们心智空间里面，让品牌占领品类阶梯顶端，让品牌成为产品类别的代表，或者让品牌代表这个产品类别，成为人们购买这类产品的首选对象。

阶梯层级

品牌阶梯与阶梯层级

——品牌阶梯的层级十分有限

【观点】 品牌阶梯拥有多少层级？对于大多数产品来说，人们头脑中的品牌阶梯仅拥有3、4个层级。在第3、4层之后，一般不再存放什么品牌，或者随便摆上几个品牌，或者不再为品牌做排序。地位较低或者地位模糊的品牌，很难在人们头脑中留下什么印象。一个品类阶梯层级数目多少，取决于人们对产品类别的消费兴趣。人们对产品类别的消费兴趣越高，品类阶梯层级就会越多。人们对产品类别的消费兴趣越低，品类阶梯层级就会越少。一个品类阶梯的层级，一般不会超过 7 ± 2 层。这意味着什么？品牌阶梯层级非常有限，品牌必须挤上品类阶梯。否则，只能扮演一个“被遗忘”的角色，只能处于一种“被冷落”的境地。这就是品牌阶梯层级对于营销的价值和意义。

【诠释】  《老子》(33)：不失其所者久，死而不亡者寿。^⑤ 如何理解这个道理？圣人，代表一种人文精神，因此活在人们心目中。难道这不是“死而不亡者寿”？品牌，代表一种价值概念，因此存在人们心智里。难道这不是“不失其所者久”？这根本不是什么秘密。早有人说过这样的话——产品是在工厂里生产的，品牌是在头脑里创建的。品牌，不脱离心智阶梯，则是不失其所，则能长久生存。关键在于：一个品牌能否登上人们头脑的品类阶梯，在人们头脑中拥有一个容身之地。这才是问题的关键所在。

【案例】 品牌阶梯的数目可以达到7个层级。但是，人们不会

把这些层级填满。有些品牌阶梯的层级较多，有些品牌阶梯的层级较少。品牌阶梯层级的多少，与人们的消费兴趣密切相关。品牌在阶梯上的位置，与时机、运气、策略密切相关。例如，品牌抢先进入人们心智，许多时候依靠时机与运气。然后，抢先进入人们心智的品牌，自然而然地成为人们心智中的领先者——位居品牌阶梯顶端。除此之外，要想登上品牌阶梯，占据一个优势的竞争位置，则需要运用恰当的营销策略。

品牌阶梯

青岛 (Tsingtao)、雪花 (Snow) + (1~2 个) 地方性品牌
 伊利 (Yili)、蒙牛 (MengNiu) + (1~2 个) 地方性品牌。
 Nokia、Samsung、Motorola、Philip、SonyEricsson
 Benz、Bmw、Audi、Lexus、Cadillac
 格力 (Gree)、海尔 (Haier)、美的 (Midea)、海信 (Hisense)
 特伦苏 (Te Lunsu)、金典 (Satine)
 茅台 (MouTai)、五粮液 (WuLiangYe)
 喜力 (Heineken)、蓝带 (Blue Ribbon)、百威 (Budweiser)、嘉士伯 (Carlsberg)
 潘婷 (Pantene)、海飞丝 (Head&Shoulders)、飘柔 (Rejoice)
 雕牌 (DiaoPai)、立白 (Liby)、汰渍 (Tide)、碧浪 (Ariel)。
 长城 (Greave Wall)、张裕 (ChangYu)

在某些品类阶梯上，只有一个品牌占领着阶梯顶端。例如，谁知道第二个可以称为“终极驾驶机器”的汽车品牌？谁知道第二个可以称为“安全轿车”的汽车品牌？恐怕没有人知道。这是因为：在这两类产品阶梯上，各自只有一个品牌——即宝马汽车 (BMW) 和沃尔沃汽车 (Volvo)，根本不存在第二个品牌，这样的品牌才是具有竞争力的品牌。事实上，市场上存在着许多性能相近的汽车产品和品牌。这就是说，在“驾驶性能”与“安全性能”方面，一些汽车产品和品牌并不逊于宝马汽车和沃尔沃汽车。所不同的是，宝马汽车和沃尔沃汽车在品牌阶梯上所占据的地位——分别抢占了“驾驶”和“安全”这两个价值地位，其他汽车品牌很难占据相同的价值地位。在这个世界上——确切地说是在人们心智里，存在第二“宝马”这样的汽车品牌吗？会有第二“沃