

在中国如何成为一流企业

# 深度

通过深度定位在竞争中保持领先的艺术

黄朝椿 著

十位经济学家隆重推荐

F279.23  
76

97434

# 在中国如何成为一流企业

# 深度

通过深度定位在竞争中保持领先的艺术

黄朝椿 著

十位经济学家隆重推荐

12A14 07/09

## 图书在版编目(CIP)数据

深度:通过深度定位在竞争中保持领先的艺术/黄朝椿著. —北京:企业管理出版社,2003.12

ISBN 7-80147-994-7

I. 深... II. 黄... III. 企业管理:质量管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 116901 号

---

书 名:深度——通过深度定位在竞争中保持领先的艺术

作 者:黄朝椿

责任编辑:赵志民

技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-994-7/F·992

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市顺义康华福利印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.5 印张 145 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:10000 册

定 价:32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

有一位父亲，正在为他的事情忙碌。

他年幼的儿子过来缠着他，要他讲故事。

为了能够安静思考，父亲想了一个办法。

他找来一张印有世界地图的画报，撕得粉碎，扔到地上，让小儿子把粉碎的地图拼凑起来。

父亲心想：这个活够你忙三天了，这三天我可以安心做事了。这个地图就算让我拼凑，三天也够我忙的。那些小国家在什么地方，不学地理还真对不上号。

于是，小儿子把碎纸片拿到他自己房子里去了。

小儿子发现这张地图的背面是一个人像，他就找了张大纸板，在纸板上开始拼凑人像，人的鼻子、嘴在什么地方小孩子当然都知道，很快，这个人像拼好了。

他把图片翻过来，这时，一张完整的地图出现了。

小儿子高高兴兴地把地图送到父亲面前，父亲一看大吃一惊：“怎么这么快？你是怎么办到的？”

小儿子就把经过如实讲了。

小儿子还说了这样一句话：“假若人是对的，这个世界就是对的”。

## 序 言

卖方市场已经一去不复返了！

面对经济全球化的潮起潮涌，产品同质化的日益严重，没有亮点的产品就像茫茫人海之中的芸芸众生，没有人会关注你！

要脱颖而出实在太难了！

就如作者在书中写道的，这要花费“搜寻成本”。

品牌是一种识别。

但仅仅标榜自己的与众不同远远不够。就像人群中穿着裙子的男人一样，虽然很引人注目，但只会贻笑大方。

而一个举止优雅、风度翩翩的绅士，你不仅能够很快认出他，可能还会成为很多人倾心的偶像。

这就是深度。

中国许多企业目前最缺乏的恰恰就是这种深度。

红塔、海王并不缺乏知名度，但业绩就是不尽如人意；甚至连已经成为回忆的太阳神、秦池、三株，迄今人们依然记忆犹新。

但引人注目并不等于实力非凡。因为你没有成为人们倾心的偶像，因为你没有深度，没有给消费者购买的理由。

就像街头艺人也能引起路人关注一样，但路人并不会都慷慨解囊！而明星就不一样了，为了一见他的尊容，人们会不惜代价！

其实，我们不能认为明星比街头艺人技高一筹，但他们就是不

一样。

深浅不一就是差别。

没有从心底里、理念上牢固树立消费者本位是我们企业本位思想的遗毒。这种思想在品牌定位上的表现就是片面鼓吹企业的伟业，不自觉地忽视了消费者。

正如作者在文中写道的，表现为“假、大、空、泛”。

没有不好的企业！存在就有它的道理！

“中国企业的模式不容置疑”！纵观中国拷贝西方模式的许多企业，到头来多数殊途同归，留下的都是悲剧。

事实上，这种拿来主义是行不通的。

没有深度的东西是不会长久的，任何品牌，只有彻底把根深扎于消费者心中，才能生根发芽，开花结果。

黄朝椿先生提出的深度定位值得我们的企业去学习和思考。从书中你能够领悟到常常被我们忽视的一个思想：许多方法、观念其实并没有多么的深奥难懂，人人都认为他们自己已经这样做了，不同的是深度不一。有的触到了深层，有的漂浮在表面。结果当然大相径庭，因为这两种做法给消费者的感受和利益是根本对立的。

仅仅靠本书也许成就不了你的伟业，但它能为你打下成功的坚实基础。因为对于任何要图谋大业的企业而言，深度定位是不可跨越的第一步！

当然，人的成功也是这样！

著名管理专家 郝阳

# 目 录

**导言 深度定位——走出企业本位的误区 / 1**

**No1 价值混沌——海王为什么漂浮在海面上 / 7**

海王还会有第三次创业吗 / 8

品牌核心价值的混沌 / 9

是企业口号还是品牌价值? / 12

轻浮的精神主张 / 14

核心价值恒定不变吗? / 17

海王的定位针对健康还是未来? / 19

健康能给消费者吗? / 22

为什么银得菲卖得比其他好? / 24

**No2 理念模糊——红塔还是原来的那座山吗? / 29**

是多元化的错吗? / 30

谁埋下了祸根 / 30

“红塔山”根本没有核心价值?! / 31

是什么垒起了“红塔山” / 33

“红塔山”能东山再起吗 / 35

**No3 人本定位——海尔如何成就领跑者 / 41**

从小事做起 / 42

## Deepness

比别人做得更好 / 46

自己要做的最好 / 48

### No4 生活理念——属于消费者的品牌验证 / 55

绝非一个神秘配方 / 56

带给消费者方便 / 58

入乡要随俗 / 61

引领生活的理念 / 64

品牌属于消费者的验证 / 68

### No5 理解人性——深度定位的理由 / 73

多利是羊,克隆人是人吗? / 74

为什么要打价格战 / 76

保健品为何能一飞冲天? / 78

实现人的自为生命 / 80

给消费者信服的理由 / 85

### No6 有效区隔——深度定位的一般原理 / 91

深度定位的理由 / 92

找到深层的目标 / 97

深度定位的策略 / 102

深度定位的步骤 / 104

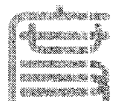
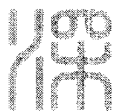
### No7 定位迷失——核心价值的回归 / 113

寻觅品牌的核心价值 / 114

WTO 挑战什么? / 121

消费者导向的核心价值 / 126





用核心价值统领企业 / 128

提升核心价值 / 135

不在科技而在人本 / 139

## No8 价值基准——核心价值的深度定位 / 145

金字塔核心价值论 / 146

核心价值是一种生活主张 / 149

核心价值的基本特征 / 150

核心价值的定位步骤 / 152

核心价值定位的标准 / 154

品牌核心价值的维护 / 158

## No9 独特鲜明——品牌形象的深度定位法则 / 161

功效性品牌形象定位 / 162

社会性品牌形象定位 / 166

实力性品牌形象定位 / 168

价值性品牌形象定位 / 171

精神性品牌形象定位 / 175

## No10 适当细化——品牌文化深度定位 / 179

文化赋予品牌附加价值 / 180

民族化的文化定位 / 184

细化品牌的文化定位 / 188

从企业价值观入手定位品牌文化 / 191

从企业内部认同定位企业文化 / 194

深

Deepness

度

**No11 锁定个性——品牌传播深度定位 / 199**

个性与人性 / 200

品牌传播定位的重要性 / 201

如何有效传播品牌个性 / 204

时尚概念演绎个性传播 / 207

通过创意实现个性传播 / 212

把文化融入个性传播 / 214

把品质融入个性传播 / 220

**No12 彻底革命——用深度理论重新定位品牌 / 225**

拒绝竞争:领导品牌的定位法则 / 226

针锋相对:挑战品牌的定位法则 / 235

设置障碍:竞争品牌的定位策略 / 239

专一集中:弱势品牌的定位策略 / 242

甘居二流:追随者品牌定位策略 / 244

# 导言

## 深度定位

### ——走出企业本位的误区

---

令人不安的是,在我国企业的成长困境中,我们的企业开始失去了自信,怀疑自己的模式和存在价值,以为我们的问题与别人一样,于是乎,“哈佛案例”、“韦尔奇法则”开始成为我们挽救企业的法宝。殊不知,许多套用过这些模式的企业却每况愈下!

中国企业家更加迷惘!

中国企业究竟该怎么办?

---



## Deepness

很久以来,在与跨国公司的较量中,中国企业好像一直处于迷惘之中。企业的迷惘好像并不是谁的错。因为企业自己觉得并没有做错,所有的策划方案似乎也无懈可击!

但为什么我们的企业总是在还未站稳脚跟时就已经摇摇欲坠了呢?

市场就是一个无情的法官,他不按动机裁判,而只按结果定刑!

多少个日日夜夜熬出来的智慧火花就如同流星一样,随着广告声音的消逝而迅速熄灭了!

标王秦池是这样,科利华是这样,大红鹰是这样,海王也未逃脱!

有的专家认为,中国企业的困惑在于“骆驼”与“兔子”的困惑。

其实,就算在美国,除了“骆驼”,不也有大量“兔子”吗?

按照这种逻辑,美国的“兔子”还必须在“骆驼”身边“虎口夺食”;比较起来,中国的“兔子”要幸运多了,因为我们的“兔子”可以是个“坐地猫”,“过山虎不如坐地猫嘛!”

其实,市场是一种理念!

不同的是,理念有的深刻,有的肤浅!

我常举一个打扫卫生的例子。

对于“讲卫生”,三岁的小孩都明白。

然而,几十年过去了,甚至到了日暮黄昏的年龄,有的人的办公室还总是那么杂乱邋遢。

这不是会不会、能不能的问题,也不是忙不忙的概念,因为这其实是一件不费吹灰之力、举手之劳的事情。

问题在于,人们对“讲卫生”的理念深度不一样。理念深刻的人会把这种观念内化为自觉的行为,办公室一天不干净就觉得浑身不舒服;只把“讲卫生”挂在嘴边的人可能只有领导检查时才想起去收拾一下,他能够查时打扫得干干净净,但检查过了又回到原样。



综观企业现实,我们发现了惊人的相似!

对于穿鞋套进门服务,为什么只有海尔的工程师能做到细致入微!

这么简单的动作别的企业的服务工程师为什么就是模仿不了!

其实,答案并不难懂,没有人会相信模仿者会笨到连鞋套都套不好!



关键在于,模仿者只是为了穿鞋套而穿鞋套,穿上鞋套,脚上的灰尘固然不可能带进客户家中,这与海尔服务工程师没有太多差别!差别在于,鞋套在海尔工程师脚上会变成一种力量,它会时刻提醒海尔人,除了不把灰尘带进客户家中外,在服务中也要保证客户家中一尘不染:不要乱放工具、不要把拆下的零件直接放在地上、不要使用客户家中的卫生间……因为这些结果都可能弄脏客户的房间!

这就是理解深度的差别!

我们企业的症结往往就在这里,缺乏深刻的理念,没有深度!

反映在定位上就是假、大、空、泛!

这是中国企业长期存在企业本位思想留下的毒瘤,总是割舍不了!

“健康成就未来”、“天外有天”、“新时代的精神”、“新世纪的酒文化”……不一而足。

这些口号给消费者的利益点在哪里?没有,假;

就算某个世界性的行动纲领也未必能容下这些豪言壮语!大;

气势磅礴的词藻究竟传达了什么信息给消费者呢?什么也没有,空;

口号在向谁诉求呢?我看整个银河系都能通用了!泛。

这种企业本位的实质其实就是忽略了消费者的位置。

不自觉地,也就忘记了人性的要求。



## Deepness



许多中国企业就像一个倔强的孩子，总是在做作业时想到要去玩呼拉圈，结果是时间花去了，呼拉圈没得玩，最后题还做错了！

海王刚开始还口口声声说“健康”，但在策划银得菲时又认为：消费者最怕感冒最想躲开感冒的是某些特殊场合，如此看来，“关键时刻”的感冒是消费者最敏感的点。此时，他们不知又把“健康”忘到哪里去了。

许多看似迷惘的事情，其实并不是要用深不可测的理论去找答案。相反，任何能解决问题的答案都是简单而可行的。

200多年来，经济学家们车载斗量的研究不就是去论证“一只看不见的手”吗？

而我们的理论界总喜欢去简从繁，对就在身边的、其实是最本质的东西视而不见。舍本求末，到头来西瓜丢了，芝麻也未捡到。

人有三六九等，企业也有血统国籍。

哈佛商学院是培养跨国总裁的，纽约州立大学的毕业生可以当一个中型公司经理，三流的大学就教他的学生如何当一个称职的员工。

理论各有自己的归属，这就是差别！

就像萨克斯的“休克疗法”险些让俄罗斯命归黄泉，至今元气未复，而中国那些曾被世界认为不入主流的经济学者们却在改革中探索出了中国发展之路一样。

不要拿美国人的尺码来为中国人做衣裳，那样做肯定不合适。

中国的企业没有错，中国企业的模式也不容置疑。

错的是他们在跨国公司面前失去了自信，总认为自己错在没有与别人一样！失去了信心，自己就不可能有深度！

我们企业的致命伤在于没有深度，对自己的定位太过肤浅！

想想可口可乐，“欢乐”的定位就只有做得最好，欢乐复杂吗？

深

不。但是它把“欢乐”演绎到了炉火纯青的地步，这就是深度！

其实，只要遵循了基本定位原则，找准了人性的切入点，没有什么不能作为你的诉求的。

成败在于你的定位有没有深度！

深度定位并不复杂，它的核心是人性化、深刻性、彻底性，归属是消费者本位。

人性化定位的含义是关爱消费者，尊重人的本能生命和自为生命。它是深度定位的基础，只有理解、领悟了人性，才能满足人的本能生命，帮助人实现自为生命！

中国企业为什么热衷于价格战？就是没有去理解人性，不懂得消费者的消费层次和需求变化。地质学家要一台“沙漠王子”，你却给他生产了一辆“奥迪”，卖不出去能不打价格战吗？

深刻性要求品牌提炼首先要准确，精炼，有深度。要找准自己的切入点、消费者的利益点，把根深扎在这一部分消费者心里。不是硬塞给消费者，而是他们发自内心需要的认可。

摩托罗拉的“MOTO”以“简洁、生动、贴心”深入顾客心坎，准确、精炼、深刻地诠释了“全心为你”，为你设计每一款个性的通信产品是摩托罗拉的不断追求的理念。使消费者对“全心为你”的、以消费者需求为导向的理念，永远建立在了“智慧演绎，无处不在”之上。

彻底性就是要求树立品牌理念的标准就是彻底内化为本能的行为方式。就像尊老爱幼的观念深扎于中国人内心一样。只有这样，品牌理念才能以一贯之，不至于朝令夕改，走样变形。

海尔就是运用深度定位成就领跑者的例子。海尔没有做惊天动地的事，它的小小神童，地瓜洗衣机的问世，想来并无惊天壮举。它的“日事日毕”其实在很多企业尤其施工企业早就有了“工完料尽场地清”的思想。但只有海尔能做的彻底，因而取得领跑地位。

深度定位归属于消费者。

度



## Deepness

消费者是品牌定位的出发点,也是品牌定位的归属点。

这是深度定位的一个基本结论。

也是我们从我国企业多年的实践中领悟出来的道理。

理论应该源于实践,失去了具体环境中运作的实践,理论就只是纸上谈兵。

通过剖析颇具传奇的海王、中国品牌七连冠红塔集团失落的原因后,我们得出了我国品牌普遍存在的根本性缺陷和企业心理,那就是定位的肤浅和企业本位的心理导致了我国企业的困境。

但更令人不安的是,在这种困境中,我们的企业开始失去了自信,怀疑自己的模式和存在价值,以为我们的问题与别人一样,于是乎,“哈佛案例”、“韦尔奇法则”开始成为我们挽救企业的法宝。殊不知,许多套用过这些模式的企业却每况愈下!

中国企业家更加迷惘!

中国企业究竟该怎么办?

追寻成功企业的足迹,分析后来居上并最终超过领跑者红塔的海尔,重新审视位居世界品牌价值之冠的可口可乐,我们得出了成功企业的普遍原则:企业不具有普遍模式,品牌定位也没有多么深不可测的理论!

**深不可测的东西是理念! 企业的定位只有深刻才能成功。深刻才是真正的深不可测!**

这种深刻的理念其实就是对一个符合人性的简单理念的彻底的、始终的贯彻,这种深刻度到达一定层次后,就会升华,升华的标准是别人可望而不可及,就是无法模仿。

这就是打造百年老店秘诀的深度定位!



# No 1

## 价值混沌

### ——海王为什么漂浮在海面上

---

为什么我们的企业总是在还未站稳脚跟时就已经摇摇欲坠了呢？  
多少个日日夜夜熬出来的智慧火花就如同流星一样，随着广告声音的消逝而迅速熄灭了！

---