

成功定位的本质是
双定位的成功

双定位

品牌战略体系创新思维

韩志辉 雍雅君 著

DUAL-POSITIONING

Brand Strategy System
Innovation Thinking

品牌营销专家20年创新成果
数百个品牌市场营销实战验证

清华大学出版社



双定位

品牌战略体系创新思维

韩志辉 雍雅君 著

DUAL-POSITIONING

Brand Strategy System
Innovation Thinking

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

企业创新的每一步,是为品牌积累和强大做加法。企业供给侧改革的核心是品牌思维。本书提出了具有理论指导性和实战可操作性的品牌战略的双定位理论,并结合企业案例进行了全面阐述。双定位理论,立足于企业供给侧的创新,同时关注需求侧价值,在消费者心智中找到既有认知又有区隔的价值高地,给企业供给侧改革提供了新思路,使企业焕发新的力量。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

双定位:品牌战略体系创新思维/韩志辉,雍雅君著. — 北京:清华大学出版社,2018
ISBN 978-7-302-51330-8

I. ①双… II. ①韩… ②雍… III. ①品牌战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 227097 号

责任编辑:高晓蔚

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:13 字 数:148 千字

版 次:2018 年 11 月第 1 版 印 次:2018 年 11 月第 1 次印刷

定 价:58.00 元

产品编号:081263-01

所有定位战略成功的企业，本质上是双定位的成功！
新经济时代，转变品牌战略思维方式已经刻不容缓！

双定位：新经济时代品牌战略利器

过去 40 年，中国经济从严重的物质短缺到极大的商品过剩，那些在竞争风浪中存活下来的企业，很大部分是因为大投入的广告做得好。而在无处不在的广告大战中，也有许多企业因为不会做广告，投入巨额资金却没有效果，结果把企业拖垮。在众多广告营销的观点中，定位理论被很多国人奉为广告“圣经”。定位理论强调在信息混乱的时代，广告要聚焦，要进入消费者心智。

互联网信息时代的到来，宣告了传统广告时代的终结。

然而，随着互联网信息时代的到来，首先是报纸杂志发行量急速下滑，愿意投放到纸媒的广告越来越少；电视功能被手机取代，电视广告随之被冷落；网络广告少有点击或者干脆被屏蔽。信息传播正在发生一轮又一轮的颠覆，传统广告时代的无奈终结，宣告了定位理论产生的土壤已不复存在。

新技术、互联网、新经济，必将带来营销思维的一场革命。

企业的职能发生了重大变化，广告不再是拉动企业发展的重要力量。中国企业拥有了全球化视野，竞争不是发生在围墙之内，而是发生在世界各地。当许多企业还在孜孜矻矻于完善旧有的产品、旧有的体系时，突然发现，所有原来架构的体系，瞬间失去了意义。

走在时代前列的企业家，将创新和变革作为第一主题，发力点不再是对于需求侧的刺激，而是基于全球视野，基于供给侧的创新与变革。

中国古语曰：“行有不得，反求诸己。”经济和企业的发展也是如此，当我们对需求侧的刺激已经不能产生作用的时候，当一些重要的产业在全球价值链上依然处于弱势的时候，要“反求诸己”，企业供给侧改革就是“向内求”的重要理论依据。企业注重供给侧的创新与变革，目光不再仅盯着如何更好地满足现有的需求，而是从企业内部发力，以匠心精神，重构企业核心竞争优势，为社会和世界带来更具超越性的价值。

伴随着互联网新经济时代的到来，是新常态下的供给侧结构性改革，经济发展从追求速度转向追求内涵，传统的利用广告等刺激需求侧的行为，其效果日趋减弱。

企业供给侧改革就是“向内求”的重要理论依据。

颠覆性的业务创新让市场进入属类营销时代！

未来的企业具有如下特征：全球化视野与整合，颠覆性的变革与创新，企业领导者从商人走向企业家。“唯利是图”者仅是商人，企业家要具有更高的视野和自我革新能力，华为、小米、腾讯、阿里巴巴……如果没有不断的自我革新，走不到今天。

随着中产阶级的崛起，中国人均 GDP 已达到享受消费性阶段。外贸企业开始转入内销市场，就是看到了国内生活品质的提

升。新消费呼唤更高的品质、更好的产品、更优秀的品牌，企业必须进行颠覆性的业务创新，否则，五年内必将被时代淘汰。

颠覆性的业务创新需要全新的市场营销思维。如何将新产品价值、新业务新模式的价值转化为市场价值和品牌价值，快速被市场认知和接受？这就要具有用户思维，站在消费者角度，用市场语言告诉消费者：你是什么。颠覆性的技术和业务必须用颠覆性的属类创新。属类创新不同于传统所讲的品类创新，品类创新是基于原有品类的不断分化和细分，属类创新是对原有品类的颠覆。

颠覆性的业务创新让市场进入属类营销时代！

企业需要用颠覆性的属类创新突破现有的行业竞争框架，摆脱多年来形成的陈旧思维模式，摆脱众多行业进入成熟期甚至衰退期的无奈；用属类创新实现行业和产品生命周期的转换，开拓全新的广阔市场。

双定位：新经济时代的品牌战略利器。

新经济正在以前所未有的速度给中国经济发展带来新动能。对于制造业而言，新经济的核心是创新：产品从无到有需要创新，规模由小变大需要创新，品质由低到高需要创新。党的十九大报告指出，“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”。势力由弱至强需要创新；增长实现新旧动能转换，只有依靠持续创新。现实也表明，只有创新才能解决复杂困难，

化解问题矛盾，提高质量档次，提升境界水平。新常态下的经济增长必然是一个创造性破坏的过程，即在传统增长动能变弱的同时，新动能开始蓄势待发。

双定位理论对品牌战略的思考从供给侧开始，将企业的创新和突破与属类定位结合起来。只有供给侧的创新，才能创造全新的属类，带给消费者更高的价值、全新的价值，改变消费者原有的消费者观念，再造消费者心智。

品牌是企业发展的核心战略，品牌也是消费者关注的价值高地。双定位理论是从市场角度提出的两个问题，企业在构建品牌战略时，要充分关注消费者价值，在消费者心智中找到既有认知又有区隔的价值高地。因为有供给侧创新的属类定位，从而将带给消费者差异化价值；既要告诉消费者品牌聚焦的属类，同时传递给消费者不一样的价值。

唯有差异化的属类，能够创造差异化价值。

价值定位是针对消费需求的转型升级，运用品牌经济规则，为建立和积累竞争优势而实施的品牌战略。新的属类必然带来新的消费价值和体验。换言之，提升品牌价值，要从提升属类定位开始。

双定位理论的权威性来源于实践和实战的检验。双定位理论体系，工具和方法经过了十年的实践证明，成功指导了国内众多的品牌走出困境，建立了长期的差异化优势。

第一章 中国制造业发生的深刻变化 / 1

我国的经济发展方式正在从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变。显然，这不是靠低廉的劳动力、粗放的发展方式能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。

- “价格战”没有出路，品牌经济时代已来 / 2
- 新经济下的消费形态已发生巨大变化 / 5
- 社会价值观正在发生深刻变化 / 6
- 管理不再成为核心问题 / 7
- “新常态”将成为常态 / 8
- 市场从“掘金”进入“挖金”时代 / 11
- 新经济环境必然导致一部分企业被淘汰 / 15

第二章 大企业意识不到的危机 / 19

这几年制造企业日子不好过，渠道、店铺力量疲弱，人力、材料成本上升；转向互联网，开发 APP，跨界新领域，亦非灵丹妙药，企业反而在纷乱中迷失了方向。

新经济、新环境，市场纷扰，光怪陆离。企业必须把握方向，做对大事，才能找到活路。

问题的关键是战略，以品牌战略为核心，以聚焦战略为原则，搞清楚两个基本问题：你是做什么的？消费者为什么要买你的产品？没有哪

个品牌能够逃出这些基本规律。

说不清自己是做什么的 / 20

延伸产业很多，但没有一个做到最经典 / 23

说不清给消费者的购买理由 / 25

停留在低附加值市场 / 27

信奉“时代的企业”，投机跟风心理严重 / 30

第三章

一种全新的战略思维：双定位 / 35

中国进入前所未有的大变革时代，商业竞争进入“跨界、跨时空”的无限度竞争时代，人们在巨变中追风逐浪，中国市场几十年来学习和模仿的营销理论、管理理论、竞争理论和品牌理论，在巨变的市场中失去了理论的根基。

双定位理论基于供给侧和需求侧的双向思考：品牌要从供给侧创新开始，用全新的属类和价值再造消费者心智。

新经济与双定位品牌战略 / 37

双定位理论与定位理论的三个不同 / 39

双定位理论提供了一套有价值的营销思考逻辑 / 46

双定位明确了企业的经营之道 / 52

案例分享 / 62

第四章 企业供给侧改革的双定位思考 / 69

企业供给侧改革的发力点、企业改革与创新的立足点，不在于普通意义上的技术创新、模式创新，也不是简单的制造高端产品的产品思维；企业供给侧改革的要义，是品牌的升级和转型！

品牌的建立要从企业供给侧出发，品牌是企业供给侧的战略选择，绝不是针对需求侧的表面功夫。

企业供给侧改革，不是技术思维，也不是产品思维，而是品牌思维 / 72

双定位品牌理论，给企业供给侧改革提供新思路 / 74

双定位品牌理论，让企业供给侧改革焕发新的力量 / 74

双定位品牌理论，让企业供给侧改革以创新为依托，以品牌为目标 / 76

企业供给侧创新的根本是为品牌做加法 / 77

双定位思维为企业供给侧改革找准发力点 / 80

以品牌为核心的商业模式 / 89

从制造思维转向品牌思维 / 94

互联网思维的本质：双定位思维 / 96

品牌文化与精神价值受关注 / 102

双定位品牌战略基于竞争策略 / 105

案例分享 / 115

第五章

成功品牌定位的本质：双定位 / 119

属类定位和价值定位，是品牌战略定位的两翼，缺了任何一个，都会造成市场力量的缺陷，导致事倍功半，甚至颗粒无收的遗憾。

无论是属类定位还是价值定位，都源于对行业发展趋势的把握、对竞争格局的研究、对消费者心理的深入研究，以及对企业内部资源的深入挖掘。品牌战略双定位，总体上是基于品牌的竞争战略，兼顾竞争导向和需求导向。

海尔电热水器的双定位成功之路 / 126

金龙鱼调和油的双定位成功之路 / 128

舒肤佳香皂的双定位成功之路 / 129

没有属类定位，就难有价值再造 / 132

概念锁定属类，建立保护壁垒 / 139

案例分享 / 141

第六章

属类定位：你的业务是什么？ / 145

属类定位可以帮助企业突破现有的行业竞争框架，摆脱陈旧的思维模式，摆脱众多行业进入成熟期甚至衰退期的无奈，重启思维模式，开辟全新快车道，实现行业和产品生命周期的转换，开拓全新的广阔市场！

品类基于分化，属类重在颠覆！没有属类定位，就难有价值再造！

市场已经进入属类竞争时代 / 147

案例分享 / 151

第七章

价值定位：为什么买你的产品？ / 153

品牌价值指的是消费者能够感知到的价值，产品和品牌的价值只有让消费者感知到，才具有实际的意义。从这个角度来说，消费者的感知才是真相。

与其花精力做很多让人记不住、分不清的平凡产品，不如集中企业所有精力打造一款真正的极致产品，让消费者用了之后就忍不住发出“Wow！”的赞叹。

当人们谈论好品牌的时候，其实是在谈论背后的好价值。

品牌价值：基于消费者行为和价值观 / 155

品牌价值定位的三个层级 / 157

传统文化的渗透 / 168

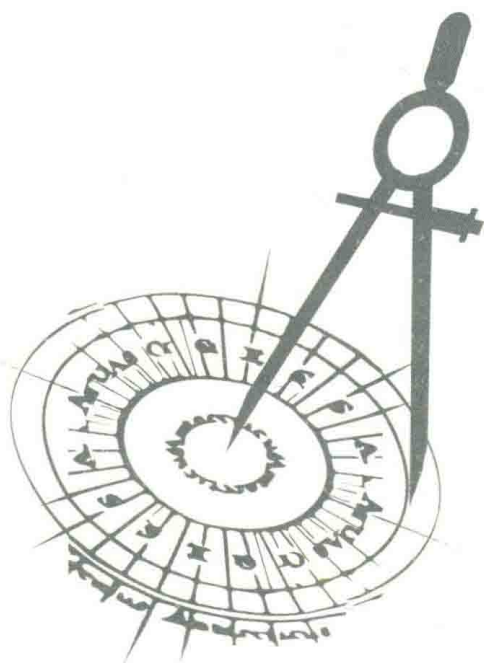
人性的复杂性决定了营销的复杂性 / 169

潜意识影响消费者作决定 / 174

案例分享 / 178

后记

从定位到双定位：百年营销理论变迁 / 182



第一章

中国制造业发生的深刻变化

我国的经济发展方式正在从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变。显然，这不是靠低廉的劳动力、粗放的发展方式能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。

改革开放以来，我国充分利用低廉的劳动力要素优势和人口的庞大消费市场，实现了工业产品总量从小到大的转变，工业增加值平均每年增长 9.7%。到 2010 年制造业产值在全球占比超过美国，成为制造业第一大国。目前，在 500 多种主要工业产品中，我国 220 多种工业产品产量位居世界第一位，工业产品总量赶超的任务已经基本完成。

近年来，随着我国劳动力人口的减少和劳动力成本的上升，许多人认为制造业成本随之提升，又缺乏科技创新能力，因此对中国制造业的未来充满忧虑。

新一代的中国领导集体已经明确提出，我国的经济发展方式正从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变。显然，这不是靠低廉的劳动力能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。在这一轮经济变革中，传统中国制造企业正面临着种种变化所带来的危机。

“价格战”没有出路，品牌经济时代已来

在中国改革开放初期，价格战成为中国商业最大的竞争优势。在各方面条件的作用下，中国承接了制造业的第四次大转移（第一次从欧洲转向美国；第二次从美国转向日本；第三次从日本转向“亚洲四小龙”；第四次转移到中国）。巨大的人口红利、低廉的劳动力价格和优惠的政策支持，使中国逐渐成为世界制造业中心，在不断占领世界市场的同时，中国的商业也获得了飞跃式的发展，并崛起了一批知名企业。但是，“中国制造”一度成为高消耗、低价格、低附加值的代名词，如今这种以“价格战”获得的竞争优势正快速失去，而且这样的增长方式已经给中国制造

业带来了巨大的隐患。

近年来，“供给侧改革”成为全社会的“理论话语”。作为企业的服务人，我们最关注的是，中国企业在这场供给侧结构性改革中应该做什么？应该怎么做？

对于企业来说，重点应关注两个要素，一个是供给侧的“创新”要素，另一个是需求侧的“消费”马车。中国改革开放的40年里，从需求极度短缺到极度过剩；从“好酒不怕巷子深”到“皇帝的女儿也愁嫁”；市场竞争从初级买卖到“点子忽悠”，从“卖点传播”到“定位制胜”，从广告烧钱到市场策划，从渠道制胜到终端为王，从一线到二线到三线到农村……中国企业做了太多针对消费者的“需求侧”刺激。

经济繁荣了，人们有钱了，企业才发现，消费者越来越挑剔了，广告不信了，促销不灵了，产品质量不得不规范了，企业利润却越来越薄了。企业对于需求侧的刺激果真不灵了。出路在哪里？“供给侧改革”是一条求生之路吗？

企业供给侧改革如何创新？新技术、新模式、新概念、新业态、新品类……所有这些创新，能否给企业带来新的市场、新的生机？

中国人到国外抢购电饭锅、马桶盖，许多人认为，是中国的高端产品不足，供需错配是实质，因而需要从供给侧着手改革。

但实际上，许多中国人到国外抢购回来的品牌，仔细一看制造商，赫然标识着中国制造。

在大部分的消费品领域，中国缺乏的不是高端产品，而是高端品牌！

品牌，才是真正的大国重器！中国设立“品牌日”的意义正在于此。2017年5月10日“中国品牌日”的设立，标志着中国制造真正进入了品牌经济时代。

在市场经济中，良好的品牌是产业迈向中高端的主要标志之一。在全球价值链中，良好的品牌也是参与价值分配的有利因素。在企业竞争力中，良好的品牌反映了企业生产、研发、制造、销售等综合性竞争能力。因此，品牌在一定程度上也是企业和国家竞争力的衡量指标之一。经济合作与发展组织（OECD）的分析表明，全球知名品牌仅为全球商标总量的3%，却拥有全球40%的市场份额和50%的销售额。

改革开放以来，我国制造业持续快速发展，建成了门类齐全、独立完整的工业体系，但与世界制造强国相比，质量、品牌、创新等方面的差距较大，尤其是中国品牌与中国经济总量、产品规模不相适应的矛盾突出，“有产品缺品牌”的挑战严峻。比如，2017年《世界品牌500强》榜单显示，我国仅有37个品牌入榜，与美国233个品牌入榜的水平差距较大。因此，适应我国经济转型升级的趋势，适应我国从经济大国走向经济强国的要求，加快“中国产品”向“中国品牌”的升级，已成为经济生活主要任务。

新经济不仅成为孕育新品牌的重要土壤，而且成为助推传统中国品牌重焕光彩的重要力量。比如，2018年3月26日发布的“2018年BRANDZ最具价值中国品牌100强”榜单显示，100