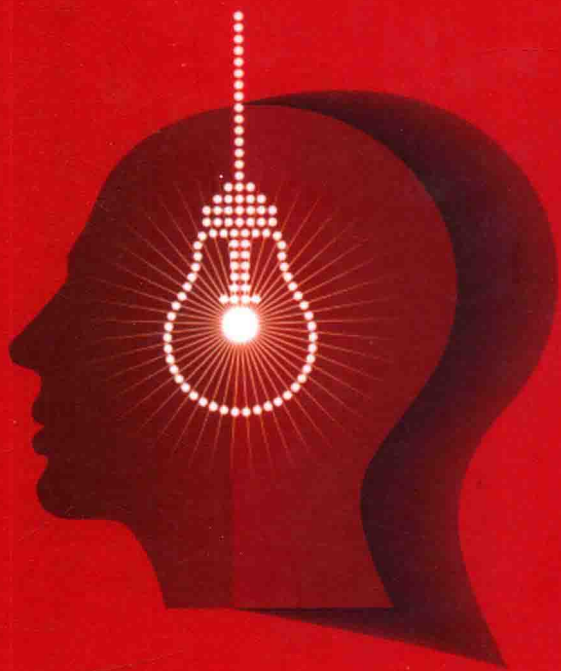


中国品类定位

胡四斌◎编著

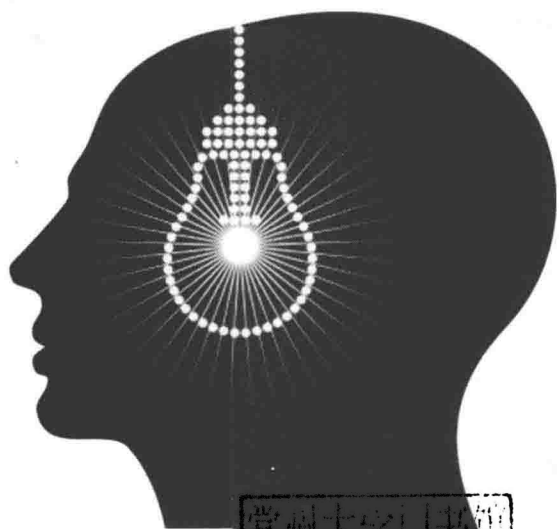


品牌竞争的本质就是品类定位竞争

品类定位就是在客户大脑中实现差异化，是移动互联网时代解救企业困境的秘密武器。国家 1000 个特色小镇的建设，用品类定位方法，可防止重复建设，特而不特。

中国品类定位

胡四斌◎编著



常州大学图书馆
藏书章

长江出版传媒
湖北科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国品类定位 / 胡四斌编著. —武汉: 湖北科学技术出版社, 2018. 4

ISBN 978-7-5352-9619-1

I. ①中… II. ①胡… III. ①企业管理—品牌战略—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 199248 号

责任编辑: 宋志阳 邓子林

封面设计: 胡 博

出版发行: 湖北科学技术出版社

电话: 027-87679468

地 址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮编: 430070

(湖北出版文化城 B 座 13-14 层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 武汉市金港彩印有限公司

邮编: 430023

710×1000 1/16

15.5 印张 6 插页 240 千字

2018 年 4 月第 1 版

2018 年 4 月第 1 次印刷

定价: 98.00 元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

冲出红海 持续蓝海

(序)

今日,所到之处人们只谈品牌。建立一个强大的品牌固然是营销战略的终极目标。

但如何建立强大的品牌呢?将品类比作冰山,品牌便是冰山露出水面的部分。传统意义上的品类主要为销售管理概念,是指产品的物理属性分类。营销战略中的品类,被“定位之父”艾·里斯赋予了新的概念,叫作“心智中的小格子”,就是顾客心智角度对不同产品的区分。例如从传统销售管理意义上,奔驰和宝马同属于高档车品类,但从心智角度,奔驰属于“乘坐机器”,而宝马属于“驾驶机器”。

顾客的行为特征是“以品类来思考,以品牌来表达”。艾·里斯先生重新定位品牌为“代表品类的名字”,并指出品牌无法在品类消亡的情况下生存,品牌无法永生,企业最佳的策略是拯救企业而非品牌。

本书力图探索一种全新的战略思想和方法——品类战略系统,提出企业通过把握趋势、创新品类、发展品类、主导品类建立强大品牌的思想。品类战略颠覆了传统品牌理论强调传播,以形象代品牌、以传播代品牌的误区。

品类定位就是把握趋势,开创新品类,起步就是领导者,高势能、高



利润的发展模式;真正实现增长方式的转变。围绕品类战略的核心思想和操作方法,本书给出了各个类型、不同阶段企业如何进行品类定位、如何发现新品类机遇的答案,并以此为核心形成了系统的品类定位方法:开创品类、推出品类、扩大品类、主导品类等。

从中,我们可以了解:如何把握趋势;如何从趋势中发现分化机会;如何开创新品类;如何推出新品类;品类化的要点;为新品类定位;推出新品类的要点等。

要建立一个新品牌,必须从品类角度去思考,而后考虑品牌。

大多数品牌的成功首先是品类的成功。要想在市场上取得成功,当然要靠品牌定位的成功。而品牌定位的成功,首先得靠品类定位的成功。品类时代的营销,其核心以成为心智中品类代表为目标,发现品类机会,确立品类定位,成为消费者心智中的品类代表,并推动品类发展,不断进化,最终主导品类,创建真正的强大品牌。

品类是隐藏在品牌背后的关键营销力量。艾·里斯等提出:品牌是顾客心智中某一品类的代表。《品牌的起源》一书认为,品类就是商业界的物种,品牌是潜在顾客心智中品类的代表。打造品牌的关键在于开创新品类。品类是顾客消费的驱动力。引起顾客购买的并不是品牌,而是品类。只有在消费者决定所要的品类后,才会表达或者选择代表该品类的代表性品牌。这个行为称之为“用品类思考,用品牌表达”。品牌竞争的实质是品类定位竞争。

先有品类,后有品牌,然后才有形象。一旦品牌建立,形象随之形成。企业无法在没有市场和消费者的情况下,通过某种形象而创建品

牌,缺乏主导性市场地位的品牌也很难建立理想的形象。品牌形象的建立也无法依赖广告传播。目标消费者接触一个品牌时,会判断这个品牌的形象、使用者是否与自身形象相匹配。定位理论称之为心智认知。企业可以生产不同品类,品牌代表特定品类。

通过本书,您可以用全新的系统思维工具,寻找到品牌定位、企业战略的正确路径。个体企业解决了差异化与消费者需求问题后,品类定位助力企业冲出红海、开创蓝海也就是应有之意了。

胡四斌

2017年8月



录

第一章 品类定位:移动互联网时代的生存之道	/ 1
一、什么是定位	/ 1
二、定位理论的演进	/ 18
三、互联网时代为何更要定位	/ 27
四、互联网思维是定位的具体化	/ 32
五、定位理论的六大准则	/ 36
 第二章 品牌竞争的本质是品类	 / 53
一、品牌模式的根本变革	/ 53
二、品类源自分化	/ 65
 第三章 品类、品牌如何定位	 / 72
一、市场洞察	/ 72
二、品类定位	/ 90
三、品牌定位	/ 102



第四章 品类、品牌定位如何“落地”	/ 126
一、品类定位要点	/ 127
二、品牌定位要点	/ 134
三、明确核心品项	/ 152
四、系统整合四步	/ 162
第五章 定位下的“品类+品牌”如何引爆热销	/ 184
一、界定原点人群	/ 184
二、选择原点市场	/ 190
三、聚焦原点渠道	/ 193
四、紧靠竞争对手	/ 194
五、A 模式启动	/ 197
六、耐心等待拐点	/ 203
第六章 应对竞争的决胜之道	/ 205
一、竞争获胜轨迹	/ 205
二、营销战的四种模型	/ 219
参考文献	/ 241

第一章 品类定位：移动互联网时代的生存之道

一、什么是定位

1969年，艾·里斯和杰克·特劳特在美国《产业行销》杂志上发表了《定位：今天“ME-TOO”市场中的竞赛》一文，首次提出“定位”这一广告概念。1981年，里斯和特劳特又对定位理论做了修正和完善，最终出版题为《广告攻心战略：品牌定位》的专著，真正标志着定位理论的诞生。

（一）定位的定义

作为定位理论中核心的概念，有关定位定义的论述主要有以下几种。

定位之父杰克·特劳特的定义：所谓定位，就是令你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力；对受众而言，即鲜明地建立品牌。

定位之父艾·里斯的定义：定位就是在顾客头脑中寻找一块空地，扎扎实实地占据下来，作为“根据地”，不被别人抢占。

特劳特（中国）定位咨询有限公司总经理邓德隆的定义：所谓定位，就是让品牌在消费者的大脑认知中占据最有利的地位，使品牌成为某个类别或某种特性的代表品牌。这样当消费者产生相关需求时，便会将定位品牌作为首选，也就是说这个品牌占据了那个定位。

还有一个定位说：从传播层次上讲，定位就是与第一发生关联；从战略



层次上讲，定位就是要找到和成为第一（某个领域或品类）。在定位理论的大厦中，定位概念具有三个层次的含义，第一个层次的含义是以沟通战术和传播方法层面讲的；第二个层次的含义是从竞争战略层面讲的；第三个层次的含义是从企业战略层面讲的。我们现在讲的定位概念其实包含了这三个层次的含义。

胡四斌讲，品类定位是以竞争为导向，避开竞争对手，在客户大脑中实现差异化，从而成为人们优先选择的品牌。

（二）定位三要点

侯惠夫对于定位定义的总结实际包含了三个要点。把握这三个要点，将更有助于我们理解定位的真正含义。

1. 定位的对象是品牌

首先要明确的一点是：定位的对象是品牌。

毫无疑问，品牌在定位理论中占有举足轻重的地位。举个很简单的例子，如果定位是要实现品牌在顾客心中占据重要位置，那么品牌的名字就是把品牌挂在顾客心上的钩子。很多企业往往忽视这一点，他们在不断完善产品，追求给用户更好体验的同时，却忘记了最根本的部分：产品品牌的名字。诚然，产品使用体验的好坏与企业形象息息相关，但最后这些细致的感受都会凝结在产品的品牌名字中，以一个整体的评价出现。意思是说，品牌名是企业拴住顾客的线，企业只有拴住顾客才能保证自己的生存，这就像放风筝一样，如果线的质量不行，不管牵线的人技术如何高超，都难以保证风筝不会断线。在商业竞争中，一个好的名字将有助于企业牵着“顾客风筝”起飞。

如何起一个好的品牌名是首先要考虑的问题。如今，产品名称如浩瀚星海，不胜枚举，一个简单易记的名字能够帮助企业从纷繁的品牌名中脱颖而出。一个没有成效的名字难以使品牌进入消费者的大脑认知，企业需要一个能启动定位程序的名字，一个跟自己产品用途契合的名字，能够直白地告诉

顾客你能提供什么的名字。以“白加黑”为例，配合它的广告词“白天服白片，不瞌睡；晚上服黑片，睡得香”，简单好记又朗朗上口，还完美地表达了它的产品诉求，它的品牌知晓率在同类产品中稳居前列。顾客对电池的要求是什么？电量足、耐用。那么，何不把电池的名字就起名为“永久”呢？顾客对洗发液的要求有什么？让头发飘逸柔顺。那么，何不把洗发液的名字起为“飘柔”呢？

不要只一味追求提升产品的使用体验，不知有多少企业空有好的产品、创意，却忘记了起一个生动的名字，无数好产品被一个不太出众的名字毁掉，着实是一件让人痛心疾首的事。定位不是从产品出发，而是从消费者的角度看问题，只有走出仅注重产品而忽视品牌的误区，定位才能迈出第一步。

2. 定位的地点是大脑认知

市场的本质就是竞争，而市场中竞争的决胜点却经常被误读。绝大多数营销专家认为竞争的决胜点在于渠道。在相当长一段时间里，我们看到深度分销和终端决胜成为中国市场最受欢迎的营销策略。然而，事实已经证明，这种理论并不能完全扭转产品的命运，随着市场的不断成熟，我们渐渐发现消费者的大脑认知才是营销中竞争真正的决胜点。

因此，在做出品牌或是产品的决策时，我们要做的第一件事就是分析消费者的需求。在其大脑中寻找适合你的位置。

定位的首选方法是作为第一个进入消费者大脑的品牌。这里要注意的是，第一个进入市场绝不意味着最先进入消费者大脑。例如，哈尔滨啤酒是中国的第一个啤酒品牌，而消费者最早熟知的是青岛啤酒；海尔是第一个全国熟知的电冰箱品牌，而雪花造出了全国第一台电冰箱。品牌是存在于消费者的大脑认知中的，所以产品定位、公司定位和渠道定位，从根本上来说，只有一种定位，就是品牌定位。因为消费者能记住的只会是你的品牌，并不会把你的产品、公司或是渠道放入大脑。因此，品牌营销最高境界甚至不需要一个产品，把生产和分销都外包出去，因为营销成功的核心在于品牌在消费者大脑中的定位。



案例：大脑认知力量成就东阿阿胶

顾客头脑里的观念决定了企业的一切。竞争地点，已经从市场转移到了顾客的头脑，每一个企业都必须要在顾客头脑里面精准定位，才能生存，才有未来。本来整个经济的权力已从生产厂商转移到了渠道手中，这次再转移到顾客手中。顾客头脑里面的观念决定了企业的一切。东阿阿胶，之前是160元1公斤，从10年前，一路从每公斤160元涨到4000多元。最终目的是涨到6000~10000元。所以东阿阿胶企业利润非常丰厚，近20亿了，但10年前只有几千万。

这一切缘于一件事：把顾客的认识，把顾客头脑里面的资源，调动参与到我们的品牌建设中来。这就叫定位引领战略，在顾客头脑里面绘出应有的位置，顺着这个位置，配置一切资源，引领品牌。走进顾客认为我们该去的地方，它应该和人参、鹿茸、虫草放在同一个地方。这就是定位的基本原理，这也是已经发生的未来。

3. 定位的根本是位置

品牌的定位是基于人脑的，这与地理上的定位有所不同。人类的记忆具有鲜明的分类特征，他们会把相关的标签进行分类储存。因此，品牌定位就是建立产品品牌和消费者大脑之间的联系，具体来说，也就是让产品品牌名称和消费者大脑中这类消费品联系起来。

一个品类的领导品牌如果在消费者的大脑认知中占有十分显著的地位时，就会拥有整个品类的名称，如格兰仕代表“微波炉”，喜之郎代表“果冻”，思念代表“速冻水饺”。而大多数品牌在消费者的大脑认知里进行分化，分别占据某一方面的属性。例如奔驰代表“名望”，沃尔沃代表“安全”，丰田代表“可靠性”等；再如飘柔代表“柔顺”，海飞丝代表“去屑”，霸王代表“防脱”等。而精明的领导品牌可能拥有两个字眼，例如亨氏，在美国已代表了“番茄酱”这个品类，然后它抓住浓度这一特点，抢占了“西方最稠的番茄酱”

的字眼，使自己一直保持 50% 以上的市场份额。再如中国代表“凉茶”的王老吉，借助“预防上火”的字眼，防御其他品牌竞争，进一步巩固领导品牌地位。

定位的意义在于：如果一个品牌的定位已经确定，只要它在消费者心里价值足够高，随着时间推移其品牌价值都不会变。而且，伴随着反复传播，品牌在消费者大脑认知中的地位只会越来越稳固，成为产品的核心竞争力。

在品牌定位中，最害怕的就是定位不准甚至混乱，策略总是变来变去，最后的结果一定以惨败告终。因为消费者的大脑认知最抗拒的东西就是混乱。一个品牌知名度再高的泛化品牌，遭遇定位明确的竞争对手时，在细分的市场上也会处于下风。例如，海尔从电冰箱起家，最后不断拓展产品线，做成了一个家电的泛化品牌。而格力专注做空调，在空调的领域里格力占有更多的市场份额，也就意味着其抢占了更多的大脑认知资源。

绝大多数企业和品牌一旦确立了自己的市场地位，就不存在重新定位的问题。而随着市场环境和竞争对手经营策略改变，有可能对于企业来说，消费者的需求产生了负方向转移，这时你就需要在以前的基础上重新定位。而已经成功定位的品牌要怎么应对变化呢？这个时候就要推出新的品牌，这是唯一有效的方法。

案例：定位让瓜子网确立优势位置（渐飞说品牌营销策划）

针对竞争对手，占据更具优势的位置，这叫定位。瓜子网定位为一个二手车的直卖网。因为在此之前就已经有一个品牌率先发布，叫优信二手车。于是，瓜子网就在顾客的头脑里面，以顾客自己会认为更先进的模式跟优信进行比较，这就是定位的精准定义。战略这个词的定义就是针对敌人，确定优势位置。

瓜子二手车就是根据优信确立优势位置，确立了一个词叫“直卖”，整个企业的运营都围绕直卖进行。为什么讲直接卖给个人，没有中间商赚差价。因为在顾客的头脑里面，自然认为没有中间商赚差价的模式比有传统分销网络要



更先进，所以调查了顾客认为直卖是更先进的模式，价值更高的模式，这样顾客就和企业一起参与进来，从而使整个价值链形成闭环。现在经济权力及竞争的中心固然不再是工厂的福特，也不是马云，马云仍是渠道，中心应当是顾客，是人民群众，是用户的大脑认知。

（三）什么是战略

1. 战略的定义

战略大师几乎把艾·里斯先生和杰克·特劳特先生排斥在外，大概在他们看来，战略要比营销高一个层次，营销应该从战略那里接受指导。

营销大师莱维特认为：“一个无可辩驳的真理，那就是没有哪一项有效的公司战略不是营销导向的，不是最终要遵循下面这条永恒的规则：企业的目的就是创造和留住顾客。为了达到自己的目的，你必须做好那些让人们想和你做生意的事情。至于跟这个话题相关的所有其他真理，它们都是派生出来的。按照这种思想，没有哪一项公司战略从根本上说不是一项营销战略。”

然而在这个过程中一个简单的道理总被忽略：战略的绩效是由顾客决定而非执行的。很多战略决策是从董事会讨论得出。这就是个错误，无效的战略就好比将军把士兵送到了错误的战场，不管士兵们的单兵素质多么好，在错误的战场上也只能是羊入虎口，任人宰割了。战略是否成功，最终是看你的战略是否让产品品牌在消费者大脑中建立了良好的认知，执行者们的努力倘若能得到市场的有力回馈，他们便会迸发出战斗力，从而达到良性循环。

杰克·特劳特在《什么是战略》一书中为战略下了定义：战略就是让你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力。对受众而言，即是鲜明地建立品牌。这实际上强调了一点：战略应立足于顾客大脑认知。

战略本身是个军事术语，《韦氏新世界词典》对战略的定义是：规划、指挥大型军事行动的科学，在和敌军正式交锋前做出部署、调动军队进入最具优势的位置。

这个词语如果运用到企业身上，那么最具优势的位置，毋庸置疑便是指消费者的大脑认知了。

2. 商业模式与战略

说到战略，就不得不提到商业模式，这是两个容易被混淆的词语。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森教授是这样定义商业模式的：商业模式就是如何创造和传递客户价值和公司价值的系统。这个定义包含四个要素：客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程。

经济学家对商业模式的解释则更为详细：商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（relationship capital）等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。在综合了各种概念的共性的基础上，可以为商业模式提出一个包含十个要素的参考模型。

价值主张：公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了公司对消费者的实用意义。

消费者目标群体：公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分。

分销渠道：公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及公司的市场和分销策略。

客户关系：公司同其消费者群体之间所建立的联系。我们所说的客户关系管理即与此相关。

价值配置：资源和活动的配置。

核心能力：公司执行其商业模式所需的能力和资格。

价值链：为了向客户提供产品和服务的价值，相互之间具有关联性的支持性活动。



成本结构：所使用的工具和方法的货币描述。

收入模型：公司通过各种收入流来创造财富的途径。

裂变模式：也即 BNC 模式，公司商业模式转变的方式、转变的方向。

简单说来，商业模式就是企业创造价值的基本逻辑，即企业在一定的价值链或价值网络中，如何向客户提供产品和服务并获取利润的。通俗的说法就是企业是如何赚钱的，比如饮料公司通过卖饮料来赚钱；快递公司通过送快递来赚钱；网络公司通过点击率来赚钱；通信公司通过收话费赚钱；超市通过平台和仓储来赚钱，等等。

如今人们常常挂在嘴边的“O2O”“BNC”等，都是商业模式的具体案例。

在这里不难看出：商业模式应当包含在战略之中。商业模式更多是质的内容，强调的是一种价值逻辑，而战略所要涵盖的范围显然要广阔得多。在战略层面上，除了如何获取利润，企业所要思考的问题还包括产品如何设计、包装，采用何种手段宣传推广等等，几乎包含企业运营的方方面面。商业模式的选择也应当以战略为前提，企业只有在战略明确基础上，才能选择适合自己的商业模式，否则只能是邯郸学步，沦为笑谈了。

（四）定位与战略的关系

其实，从杰克·特劳特对于战略的定义中，我们能发现，实质上，战略就是定位。战略的目的就是让品牌进入消费者大脑认知，加强品牌在顾客大脑认知中的定位。

定位是战略的起点，也是战略的终点。当企业为一个新产品制定战略规划时，就要明确产品所要占领的那个位置在顾客的大脑认知中是否存在，否则就会落入定位的陷阱。比如格兰仕在 2000 年进军空调业，想“将空调业做成世界第一”，且不说其空调品牌还叫“格兰仕”，与顾客心中的“微波炉”大王认知不符，其极力主攻的“光波空调”，意在把空调品类分化出一个新品类，可是消费者头脑里有一类空调叫“光波空调”吗？没有，谁都明白那是一个噱头而

已。“光波空调”在顾客大脑认知中并不成熟，因此如此定位便如空中楼阁，格兰仕空调也仍然平庸地煎熬着。当明确你想要的位置确实存在于顾客的大脑认知中时，那么后续的程序都可以将前期的定位作为前提逐步启动，比如产品设计、包装设计、广告投放、渠道选择等等，直到产品最终投入市场。

定位是一个竞争性概念，如果在顾客大脑认知中一个有价值的位置已经被别的品牌所占领，那么这个位置对你而言就不存在了，别再在上面浪费你的金钱，你应该寻找其他空位，把钱用于筑起新的堡垒才是最有意义的。

战略的本质是差异化。同质化的战略其实等于没有战略，它把胜利的希望寄托在战术比对手更优秀上，这本身是不明智的做法。以差异化的角度在消费者大脑认知中占据一个制高点，它能使小公司以小博大，在与大公司的对决中巧借消费者之力以弱胜强。

案例：差异化炼成农夫山泉（渐飞说品牌营销策划）

农夫山泉品牌，是差异化炼成的！差异化，就要做前无古人的事。且看农夫山泉的差异化智慧与能力。

农夫山泉最重大的差异化决定，就是舍近求远，舍弃行业内普遍采用自来水加工纯净水的做法，将工厂建立在远离城市的水源地。这个决定必须承担高昂的运输成本，但也只有坚持水源地灌装，农夫山泉才可以自豪地称：我们是大自然的搬运工。品牌差异化，是基于消费者需求差异化，数据表明农夫山泉现在全国市场占有率第一，说明消费者为喝天然水，愿意为大自然搬运工多付几毛钱搬运费。

农夫山泉第二个差异化重要决定，是上市第一步棋——使用运动盖，这又是一个高成本的决定。但对于农夫山泉作为新产品上市至关重要，因为超市瓶装水的货架上大品牌太多，竞争太激烈，但都是普通盖，农夫山泉运动盖放在其中，非常醒目。消费者买农夫山泉既解渴又当玩具，变成了1998年的时尚流行。当第二年消费者玩够了运动盖的时候，农夫山泉及时换成普通盖，但这时