

创业黑马
DARK HORSE

创业黑马学院书系（二）
营销定位实验室课程精华

抢占心智

江南春◎著

产品与品牌快速崛起的引爆打法

分众传媒创始人 江南春
首部作品

张十信

抢占心智

江南春
◎ 著

产品与品牌快速崛起的引爆打法

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

抢占心智/江南春著. -- 北京: 中信出版社,
2018.9
ISBN 978-7-5086-9057-5

I. ①抢… II. ①江… III. ①企业管理-市场营销学
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第109058号

抢占心智

著 者: 江南春

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 山东鸿君杰文化发展有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.5 字 数: 121千字

版 次: 2018年9月第1版

印 次: 2018年9月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9057-5

定 价: 58.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

我们向江南春学什么

创业黑马创始人、董事长 牛文文

江总是最受黑马欢迎的导师之一，几乎每一期黑马营他都来讲过课。他给黑马讲课的这些年，分众本身也经历了一段令人目眩的发展，从美股退市后又在A股上市，聚焦深耕于一块电梯屏。

有时候我会想，是什么让江南春在如此繁忙的工作中，还能够抽身连续多年给黑马讲课。当然，他本身是一位有诗人情怀的企业家，对于创业者，对于同样文人出身做创业服务的老牛，也充满了情怀。他喜欢黑马，爱给黑马讲课，也希望老牛的创业服务事业能够不断发展。

同时，这些年分众已经成为新一代创新公司的集中展示地，而黑马正好是一个创新公司云集的平台。我觉得，

是这些充满创新活力的年轻创业者在吸引着江南春。

“黑马们”对江南春也充满期待与热爱。除了黑马营的每期讲课，江南春还有两个重要的黑马身份，一个是黑马会的会长（从2015年起）。当年我带着十几位黑马优秀学员，一起去上海拜访江总，邀请他担任黑马会会长。江总请大家吃了一顿饭，席间提出了一个要求，他希望黑马会能成为中国第一大创业社群，成为拥有十万会员以上的创业社群，希望黑马能举办万人规模的黑马大课，希望黑马变成一个百亿规模基金的创投平台。他开玩笑说，如果让他当黑马会会长，老牛和这些黑马副会长必须要有这样的社群雄心。那顿饭，大家吃得激情洋溢。江总出任了黑马会会长，黑马也从那时起开始了自己的快速发展。很惭愧，到今天江总提出的目标还没有完全达成，但基于庞大的黑马社群，创业黑马公司在2017年登陆创业板，成为中国创业服务领域的第一股。我相信，黑马明星会长们和我一样，还会为江总提出的使命继续奋斗。

江总在黑马社群的第二个身份，是首位开设黑马创业实验室的企业领袖。2016年，我想在黑马成长营的基础上，推出一款私塾性质的、师徒制的创业实验室产品。当时第一个就找了江总，尽管非常繁忙，他还是答应了。这个创业实验室的名字就叫“营销定位实验室”。他向20个弟子系统传授了他的营销定位思想体系和方法论，并且帮助其中大部分学员梳理了他们的定位策略。老实说，正是经由江南春的这个实验室，我才对分众的聚焦战略、对定位理论产生了深刻印象。后来我们把他

的实验室成果整理成书，就是今天这本《抢占心智》。

“与显而易见的真理反向走”，既是江总对于分众成功创业史的总结，也是分众服务大量创新公司客户的心得。这些东西跟黑马创业者相互激荡，形成了一套比较完善的差异化定位竞争方法论。在“双创”热火朝天的这些年，创业者受风口论、平台思维、豪华创业的影响比较大，但真到了“下半场”，大家才清醒过来，不管风口还是平台，一家公司能否在市场竞争中站住脚，最终还是要看产品、看营销、看营收，甚至看利润。这些企业竞争的基本功，反而是那些互联网公司特别需要补上的一课。江南春自称是定位理论的信徒，他的现身说法深刻影响了黑马社群的创业者，帮助他们形成了黑马的共同底色——深耕产业、重度垂直、天地融和，既有互联网思维，也有落地赚钱的能力。也正因此，黑马创业者总体上跑赢了这些年的冷热大势，开始集中冲刺资本市场，仅2017年一年就有五家黑马公司登陆中国的主板、创业板和美国的纳斯达克。黑马社群成员的整体创业失败率大大低于社会平均水平。

让商业智慧在一代企业家和一代创业者之间薪火相传，发扬光大，提高中国社会的创业成功率，是我创办创业黑马这个平台的出发点。在此，我要特别感谢以江总为代表的这批企业家的热心参与和无私奉献。

希望创业者都来读读这本书。

与显而易见的真理反向走

16年前，在创建分众的前一年，我第一次接触到“定位理论”。特劳特先生的一句话——“与显而易见的真理反向走”，给我留下特别深刻的印象。特劳特先生在《定位》一书中举了哥伦布的例子：别人都是往东寻找印度，哥伦布却往西寻找，虽然他最后没有找到印度，却发现了新大陆。其实，无论向西走发现什么，哥伦布都会是第一个发现者，他的历史地位由他与别人反向走决定。

之后的十多年间，我常常重读这本书，每次都有全新的体会，也都会记录一些心得，并在此后的公司和业务发展过程中获益良多。

事实上，在分众建立之初，关于机会的寻找，我就用到了特劳特先生所说的“与显而易见的真理反向走”。

当时，媒体行业“显而易见的真理”就是大众媒体，而我们的公司叫“分众代媒”，就是要做细分的传媒。媒

体行业有句话叫“内容为王”，以好的内容作为吸引，让受众一不小心撞到广告。我不擅长做内容，于是我开始思考能不能换一个角度，以渠道为王——霸占一个特殊的时间和空间，在这个时空中受众闲着比看广告更无聊，那么广告就成了内容。

我们顺着这个思路开始了之后的实践。2003年分众传媒成立，并在2005年7月成功登陆美国纳斯达克，成为第一家在美国上市的中国广告传媒公司；2007年，分众入选纳斯达克100指数；2015年，分众回归A股，市值过千亿元，成为中国传媒第一股；2017年，分众实现全年营收120亿元；2018年，分众市值突破1800亿元，入选中国大陆民营上市公司市值20强。

15年中，分众以电梯媒体为主业，成功开创和推动了一个品类。今天，宝洁、联合利华、通用、奔驰等超过5400个品牌都选择投放分众媒体。根据BrandZ全球最具价值中国品牌百强排行榜，阿里、腾讯、京东、滴滴、蒙牛等中国前100名品牌中，有81个选择分众。分众媒体已经成为品牌高频触达和引爆城市主流人群的基础设施，以及线下流量的核心入口。

我相信，在未来，分众仍可以心无旁骛地将业绩做到300亿元、500亿元，成为全球最大的电梯媒体集团。我们定位于此，专注于此，我们想把这件事做到极致。

近几年，我也在很多场合谈论过定位营销，谈论过定位理论之于当下中国商业的意义。我深深觉得，绝大部分的中国品牌同质化严重，无法激发消费者的欲望，仍在踟蹰于促销战、

价格战，这直接导致了企业利润的摊薄，导致了无法进行产品的创新和品牌的打造。

中国商人都很推崇《孙子兵法》。《孙子兵法》里讲“道、天、地、将、法”，每一个因素都很重要，但排在最前面的是“道”，也就是人心。在今天，所有竞争的核心不是生产端，不是渠道端，而是消费者的心智。如何找到自己独特的价值，如何先于竞争对手占领消费者的心智，这些问题都可以从定位理论中找到启发。

在中国新经济转型的今天，企业面临两种选择，要么留在同质化价格血战的沙滩上，要么学习星巴克这样优秀的企业，奋力长出品牌的翅膀。这是一个痛苦和焦虑的过程，但也是企业通过在消费者心中找到差异化价值、创建品牌优势转型升级的必经路径。

我每年都会接触大量的企业案例。我认为中国企业凡是成功的，一定是找到了差异化定位，同时抓住了时间窗口，采用饱和攻击，占据了心智优势，引爆了主流人群。

在分众的电梯媒体上，每年都会开创许多从陌生到被消费者熟知的品牌，而这些脱颖而出的品牌的共通之处，就是成功地实践了定位理论，占据了消费者的心智。

未来十年，将是以主流用户需求为中心的创新时代，是以争夺用户心智为中心的品牌时代，消费升级的浪潮将让低价低质的竞争不再可行。没有任何侥幸，缺乏创新和品牌的企业将被淘汰。在这样的大环境中，定位理论对于企业生存发展的意

义将格外凸显。

我常常对同事说，分众的使命和担当是什么？我想，是帮助更多的企业在纷扰和转型中脱颖而出，变得与众不同；是帮助更多企业通过创新找到差异化的优势，在消费者心智的窗口期，运用分众媒体这一最具主流人群引爆力的平台，把这种差异化与一个品类画上等号，独占消费者的心智产权，形成护城河。

2016年，我的老朋友创业黑马董事长牛文文邀请我在黑马学院开设了一个小班制的课程，叫“营销定位实验室”。很荣幸，我跟这个班的20位创业者深入探讨了定位理论在当下商业环境中的实践，彼此都得到很多启发。创业黑马有记录和出版黑马学院导师商业思想、案例的传统，并已经形成一个书系，他们希望我也加入进来，让更多的创业者能分享我的经验和思考。

这也是我出版这本书的初衷，希望可以帮助企业真正从同质化转向差异化，从价格战转向价值战。

有人说成功需要大势，需要风口，但我认为更大的成功需要挑战，需要变革，需要残酷的竞争。我庆幸自己遇到了一个最好的时代，在无数新的挑战、变化的背后，也蕴藏着无穷的机会和更多的可能性。这是这个时代的迷人之处。

推荐序 我们向江南春学什么 / VII

自 序 与显而易见的真理反向走 / XI

第1章 打造企业的护城河 / 001

无论对于企业还是产品，定位都是最核心的问题。定位不光要了解市场，更要了解用户、了解自己。只有拥有明确的目标、与众不同的思考，才能够在如今的时代中脱颖而出，无往不利。

差异化定位：与显而易见的真理反向走 / 003

用户认知是企业的终极战场 / 009

品牌是一切战略的核心 / 017

做透细分市场是做好品牌的关键 / 023

让定位回归常识 / 027

第2章 抢占消费者心智 / 035

只有拥有了人心，占据了用户的心智，品牌才能够长盛不衰。否则，即使花费无数钱财，让品牌的广告挤满大街小巷，也终究只是昙花一现。占据人心，不仅仅需要战略，更需要战术。

人心比流量重要 / 037

封杀品类：在时间窗口内进行饱和攻击 / 043

占据特性：将自身优势无限放大 / 055

聚焦业务：让自己更专业、更专注 / 063

开创新品类：抢占市场制高点 / 071

第3章 选择和优化渠道 / 077

如果一家企业市场推广的预算足够多，做广告时可以使用多个媒体渠道；如果预算没有那么充足，不如去赌其中最有可能性的那一个，将其做到极致。

三“云”合一：突破移动互联网的冲击 / 079

内容可以死缠，渠道不能烂打 / 085

精准化投放，互动化营销 / 091

别妄想将一条广告投放于所有渠道 / 101

第4章 左手抓资讯模式，右手抓生活空间 / 107

对于消费者来说，接受信息的方式有两种：第一是主动，第二是被动。主动就是资讯模式，被动就是生活空间。其实，传播就是左手抓资讯模式，右手抓住生活空间，仅此而已。

主动资讯模式的全新变化 / 109

社交媒体做能量，生活化媒体做销量 / 117

生活化媒体先行，引爆社交媒体 / 127

让娱乐为品牌赋能 / 133

把广告植入到消费者的生活必经路径 / 141

第5章 广告是针对消费者心智结构的科学 / 145

广告是营销中的重要一环——好的广告都一样，差的广告各有各的差法。按照我的“广告三段论”来做，虽然无法保证一定能够做出一个经典的可斩获大奖的广告，但至少能交出一个不犯错误的80分作品。

简单说出差异化 / 147

让消费者相信你、爱上你 / 155

用图片和排版提升转化 / 161

好广告，要让亲者快仇者痛 / 165

第6章 从反方向思考机会 / 171

向创新者蜕变，是每个创业者的必由之路。企业在发展过程中要时刻做好突破的准备，要有颠覆规则的勇气和能力。任何创新，都不是拍脑袋想出来的，要建立在用户需求基础之上。

过度竞争时，一定要反向走 / 173

从问题和客户抱怨中寻找灵感 / 179

蓝海战略的三大创新要素 / 187

互联网时代，企业如何持续创新 / 193

第7章 营销者的自我修炼 / 203

每个营销者就像一艘船的舵手，无论这艘船是大是小，都需要严阵以待，否则就会有葬身大海的可能。作为个人，想要成功，就要坚定自己的思想；作为企业，就要专注于自己的主业，如果仅仅为了扩大而延伸，就很容易迷失方向。

创业时义无反顾，经营中量力而行 / 205

对手和环境会加快你转变的脚步 / 211

控制过程中的每个关键节点 / 217

可以在弯路上成长，不能在利益中迷失 / 223

第8章 拥抱变化，赌对不变 / 231

今天的传播就是两个方向：拥抱变化和赌对不变。当所有内容都转向移动端后，我们就必须要学会创造内容，创造话题，融入内容，融入话题，才能聚集流量引发爆点，让自己的产品、品牌深入人心。

新经济形式下的品牌传播趋势 / 233

审视自己的存量、变量与增量 / 239

未来10年要抓住中产阶层的消费升级 / 243

切入头部内容，引爆主流人群 / 249

附录 营销定位实验室 / 253

江南春会在他的营销定位实验室中，为学员详细讲述品牌从0到1，再从1到无穷大的常规路径与特殊打法，并且通过现场教学与互动，在完善商业模式的同时，帮助学员解决实际遇到的各种品牌与营销难题，让抢占心智从理论形态完美落地。

江南春问答 / 255

课后感悟 / 267

学员名录 / 279

第1章

打造企业的护城河

无论对于企业还是产品，定位都是最核心的问题。定位不光要了解市场，更要了解用户、了解自己。只有拥有明确的目标、与众不同的思考，才能够在如今的时代中脱颖而出，无往不利。

对于绝大多数人而言，“定位”是一个陌生又陌生的词语。之所以陌生，是因为在最初的人生中，每个人都会自然而然地选择进入哪个行业，而陪伴你，则是无意识地寻找、追随。于是，你的人生轨迹，也就这样自然而然地展开。但是，当你开始思考，当你开始规划，当你开始行动，你会发现，你的人生轨迹，已经不再是一条直线，而是一条曲线。你的人生轨迹，已经不再是一条直线，而是一条曲线。你的人生轨迹，已经不再是一条直线，而是一条曲线。

我对于定位的定义是：在市场中，找到一个独特的定位，让你的产品或服务，在市场中脱颖而出，成为市场中的领导者。定位，是企业的核心竞争力，是企业生存和发展的基础。定位，是企业战略的重要组成部分，是企业战略的灵魂。定位，是企业战略的灵魂，是企业战略的重要组成部分。

