

不同于科特勒的竞争营销学

A NEW PERSPECTIVE OF POSITIONING

侯息夫 编著

重新认识

定位


F713.50/125

2007

重新认识

定位

侯息夫 编著

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

重新认识“定位”/侯惠夫编著
北京：中国人民大学出版社，2007
ISBN 978-7-300-08420-6

- I. 重…
- II. 侯…
- III. 企业管理-市场营销学
- IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 127604 号

重新认识「定位」

侯惠夫 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷有限公司		
规 格	250mm×180mm 16 开本	版 次	2007 年 12 月第 1 版
印 张	24.25 插页 2	印 次	2007 年 12 月第 1 次印刷
字 数	528 000	定 价	49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

推荐序一

邓德隆

特劳特(中国)战略定位咨询公司 总经理

十多年前，我第一次读完《定位》后的感受，可以用“恐惧乎其所未闻”来形容。当时我就认定，中国在经济上的崛起，将有赖于对“定位”这门学问的掌握和运用。

“定位”的历史可谓悠久。早在1969年，杰克·特劳特先生在美国《工业营销》杂志发表文章首次提出“定位”观念，由此“定位”开始对美国乃至全球的商业产生深刻的影响。1996年11月，哈佛商学院教授迈克尔·波特在《哈佛商业评论》上发表《什么是战略》的长文（这篇文章后来被商业界誉为与德鲁克的《经营之道》齐名的“管理史上的奠基之作”），其核心观点是：战略就是形成一套独具的运营活动，去创造一个价值独特的定位。摩根士丹利《美国投资研究》内刊及时对该文作出评论，认为波特教授是在重新贩卖特劳特和里斯的战略思想，同时指出波特教授并没有认识到“定位是在顾客心智中展开”这一核心要点。实际上，定位一直就是战略的核心，特劳特先生之所以选择“定位”（Positioning）这个词，是因为战略的定义就是“调动军队进入最有利的地位（Position）”。可以说，特劳特先生洞悉了商业成功的秘密——在顾客心智中占据最有利的地位。“定位”也因此成为摩根士丹利所推崇的商业战略思想。

38年来，特劳特和里斯以“定位理论”为核心，推出了十多本著作，同时给美国和全球的企业进行战略指导。在此过程中，定位不断接受实践的检验。美国的经验表明，许多违背定位法则的企业付出了昂贵代价，如DEC、施乐、AT&T（详情请见《大品牌 大问题》一书）。而那些赞同并遵循了定位法则的企业却受益匪浅，如IBM、宝洁、美国西南航空、通用电气、莲花公司、棒约翰等等。

定位传入中国已十几年，然而整个中国企业家群体对定位依然缺乏认识。这种知识上的无知无畏，造成了众多原本优秀的中国企业一个个

地陷入困境，春兰、长虹、小天鹅、TCL 都是如此，海尔亦已显露不良症状。这些企业都因为多元出击而侵蚀了各自品牌在顾客心智中的根基，最终可能在经营上爆发危机。中国企业普遍陷入了一个怪圈：一方面急于摆脱“世界工厂”的身份而打造自己的品牌；一方面却在破坏品牌却不自知，难免最终徒劳无功。

当然，事情也有好的一面。一些中国企业已经认识到了定位的重要性，也在定位理论的指导下进行实践。王老吉凉茶可以说是因定位而成功的一个典型。通过把凉茶重新定位为“预防上火的饮料”，王老吉走出药饮和地方饮品的限制，由南而北地在全国掀起了一股红色浪潮，其罐装销售量在多个城市甚至超过可口可乐的罐装。依照目前的发展态势，王老吉若不犯重大的战略错误，很有可能在中国市场超越可口可乐，并最终走向全球，为中国贡献一个真正的世界级品牌。

当前的中国企业正是迫切需要定位的时候，这本《重新认识“定位”》恰逢其时。本书作者花费了相当多的时间和精力，把特劳特和里斯两位作者所有著作的核心思想概括在这本书中，并加入了自己的理解，为中国读者提供了一个重新认识定位的概览性读本。读者可在阅读本书的基础上，就自己感兴趣的课题再去研读两位作者的原著。在此，我对本书作者的辛勤工作表示敬意。

愿本书能成为中国企业重新认识定位并充分利用定位去实现企业价值的起点。

推荐序二

王 刚

里斯伙伴(中国)品牌战略咨询公司战略总监

1792年,卡尔·冯·克劳塞维茨加入普鲁士军队,在随后的30多年军旅生涯中,他屡战屡败,甚至一度被法军俘虏,军事生涯黯淡无光。但是,1832年,克劳塞维茨的遗著《战争论》出版,却“无论从形式上还是从内容上,都是有史以来有关战争的论述中最高超的见解”。《战争论》一举奠定了西方现代军事战略思想发展的基础,“造就了整整一代杰出的军人”。

1945年,艾·里斯^①加入美国海军,在他短暂的军事生涯中,同样没有获得多少荣誉。但是,亲历战争的经历却成为点燃他整个营销哲学的星星之火。在随后的60多年里,艾·里斯作为第一作者,先后与杰克·特劳特、西奥多·B·金尼、劳拉·里斯等推出了十几本营销战略巨著(其中1985年出版的《营销战》扉页上特别标注:“献给最伟大的商业战略家卡尔·冯·克劳塞维茨”),提出了影响至今的“定位理论”,开创了营销的心智时代。

定位思想历经从20世纪70年代的“定位”到80年代的“营销战”再到90年代的“聚焦”最终到21世纪的“分化”的发展过程,不断拓展与深化,始终与时俱进,逐渐形成了严谨、系统、前瞻的理论体系,对美国乃至全球企业的营销战略和品牌规划产生了广泛而深远的影响。里斯、特劳特及之后的迈克尔·波特、大前研一等所代表的战略定位学派,已经成为目前战略管理领域最为流行、最具优势的学派之一(详见明茨伯格1998年所著《战略历程》)。也因为这样,2001年“定位理论”被美国营销学会评选为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

1991年《广告攻心战略——品牌定位》首次被引进中国,此后,

^① 王刚先生序中的“艾·里斯”,英文为 Al Ries,其另一中文译名为“阿尔·里斯”。本书采用后一译名。——编者注

“定位理论”在中国的影响力日益加强。作为世界上惟一个翻译出版了“定位理论”的全部17本著作的国家，中国企业界也日渐认识到“定位理论”的巨大威力并从中受益。

但是，正如今年5月里斯先生、劳拉女士和我们见面时所谈到的：今天，仍有大量的中国企业正在犯着美国企业在发展过程中曾经犯过的各种战略错误；绝大多数中国企业对“定位理论”的认识仍然停留在简单而肤浅的层面上；中国企业创建世界级品牌之路依然任重而道远。

在此重要时刻，侯惠夫先生深研里斯先生和特劳特先生所著的17本定位书籍，撷取精华，梳理整合，总结为“不同于科特勒的新一代竞争营销学”体系。这一新的体系，将“定位理论”的大部分观点囊括在内，确实便于中国企业和个人以较少的时间快速、全面的掌握定位思想，并学以致用。正如作者所言，我们也相信本书必将促进中国营销人士对传统营销进行反思，并重新、深入认识“定位”。

除此之外，侯先生的工作对于中国企业和个人尚有更加重要的意义和影响：时至今日，“定位理论”早已超出个人荣誉之范畴，成为全世界商业文明史上的宝贵财富；“定位理论”的不断发展和完善，不仅有赖于大师的杰出智慧，更有赖于包括中国的企业界、学术界乃至政界在内的更多有志之士的积极投身研究和实践。

我们期待着“定位理论”之树长青，更期待着“定位理论”在中国这片古老的土地上散发出更加耀眼的光芒。这本书，无疑是一个很好的开始。

2007年8月28日于上海

作者前言

所有人、所有的品牌都是从平庸起步的。但为什么一些人、一些品牌变得杰出，而大多数入、大多数品牌仍然在平庸的命运线上挣扎？

这中间的秘密就是有无“定位”的差别。

“定位”是一种超出常规的方法。常规方法造成的是“马太效应”：富者更富，穷者更穷。这是造成我们这个世界充满不公的重要原因之一。

其实，请你相信，我们每一个人都是独一无二的，都对这个世界具有某种难以形容的价值。这种价值源于内在，如一颗珍贵的宝石，只要你懂得运用定位思维去发现它，打磨它，它必能发出耀眼的光芒。

因此，任何认真对待生活、敢于面对竞争、不逃避生命意义的人，都应该研究定位，运用定位。

定位让你在人生舞台上扮演主角，创造出真正的自我，而导演就是你自己。

从这个意义上来说，这本书不仅仅关乎营销，也并非只对企业家、经理人、广告业者及所有对商业感兴趣的人实用，它已超出商业的意义，而跟我们每一个人息息相关：

定位，让顾客青睐你的产品，喜爱你的品牌；

定位，让你的公司在竞争中游刃有余，以最小的代价成为优秀的公司；

定位，让贫穷者变富有，平庸者变杰出，成功者更成功，演绎无数传奇；

定位，让你发现自己独特的价值，与平庸告别，让你每一分钟的奋斗都不白费，让你达到生命的巅峰。

只要你领悟本书提出的一系列定位法则，并经常在各种情况下认真思考、实际运用，必能练就一双具有穿透力的火眼金睛，铸就一种曾使

多少风流人物创造奇迹的思维方式，最终与你相关的一件事是：

发现使自己从平庸到杰出的成功之道。

我相信，当你读完这本书，你会发现天空豁然开朗，你将微笑着充满信心地踏上那条寻找的路径。不过有一件事我要提醒你：

当你功成名就的时候，千万不要忘记重温里斯和特劳特提出的“成功法则”（见本书第二篇第13章“领袖原理”）啊。

侯惠夫

目 录

1	绪 论 打破“卓越”的神话
	——对《基业长青》、《从优秀到卓越》的批判
2	1. 为什么“卓越”的公司不再卓越？
4	2. 优秀企业获胜背后的真相
7	3. 永恒的太极
11	4. 出发
	第一篇 划时代的营销革命
17	第 1 章 定位论的诞生与发展
21	第 2 章 为什么要定位？
21	1. 选择的暴力
24	2. 时代潮流滚滚来
28	第 3 章 定位论的意义
29	1. 定位论对营销哲学的影响之一： 消费者真正成为市场主体
31	2. 定位论对营销哲学的影响之二： 竞争导向与顾客导向的统一
34	3. 定位论对营销哲学的影响之三： 简单、一致、合利而动的方法论
39	4. 定位论对营销哲学的影响之四： 以品牌为核心的经营之道
45	5. 定位论对营销哲学的影响之五： 彻底的品牌延伸批判

- 49 6. 定位论对营销哲学的影响之六：
聚焦：决胜未来的大营销
- 55 7. 定位论对营销哲学的影响之七：
自下而上、与时俱进的实践本质

62 第4章 巨大的金矿

- 62 1. 定位实践之怪现状
- 66 2. 定位论的新定位
- 71 3. 中国企业的机会

第二篇 永恒的市场法则

83 第5章 营销的公理及本质

- 83 1. 营销被有限性所规定
- 88 2. 营销的战略本质
- 91 3. 营销的竞争本质

99 第6章 营销的三个基本原则

- 99 1. 积极进攻原则
- 103 2. 集中兵力原则
- 108 3. 防御优势原则

117 第7章 大脑原理：进入头脑比进入市场重要

- 117 1. 大脑工作的特点
- 127 2. 市场是认知之战
- 134 3. 在大脑中注册

141 第8章 领先原理：做第一胜过做得更好

- 142 1. 第一者生存
- 147 2. 从先驱到垄断
- 161 3. 基业长青

179 第9章 分化原理：创造你能成为第一的新品类

- 179 1. 分化的威力
- 191 2. 第二者生存
- 198 3. 与狼共舞

216 第10章 聚焦原理：聚焦决定未来

- 216 1. 部分大于整体
- 231 2. 坚持才能胜利

248	3. 与时俱进
262	第 11 章 词汇原理：词汇是建设品牌的关键
262	1. 名字的威力
277	2. 拥有一个代名词
298	第 12 章 实践原理：战略生活在战术和现实的世界里
298	1. 战术和战略
310	2. 自下而上的营销
323	第 13 章 领袖原理：最高层的完全参与事关成败
323	1. 成也 CEO，败也 CEO
337	2. 上下同欲者胜
350	第 14 章 定位的玩法
350	1. 游戏之外的法则
359	2. 四步登天
364	3. 你也是品牌
373	结 语 竞争致胜的终极策略
374	参考书目
376	后记



绪论

打破“卓越”的神话

——对《基业长青》、《从优秀到卓越》的批判

每个人都想卓越，然而残酷的现实迫使大多数人沦为平庸。追求卓越的过程充满艰辛。

每个企业都想基业长青，然而很多企业终如流星一样消失，更多企业连闪光的机会都没有，就像不知四季的知了，叫嚣一阵子便悄然无声了。天哪，要是没有竞争该多好！

竞争是现实世界的真相。

你越早、越清醒地认识到竞争，你就会越早出人头地。

你也许认为你对竞争已经再熟悉不过了。然而实际上，我们对竞争关注得不是太多，而是太少。我们最关注的是我们自己。

“我是最好的！”“我是最棒的！”你对着镜子说，“我一定成功！”这是成功学大师和无数“羊皮卷”教给你的“神话”。他们让你认识到你有巨大的潜能，要你“积极思维”，只要坚忍不拔，永不、永不、永不放弃，你总有一天会实现“梦想板”上那些令你激动的目标。你就是那个能创造奇迹的“神”。

很好，你做得不错。当然，他们说的那些东西也没错。

问题是，为什么你总是没有抓到机会？

你需要定位。那样你才会创造只属于你的机会。

世界上每一位 CEO、经理人和企业家也都在寻找经营成功的秘诀，就像帝王们痴迷长生不老药那样。自汤姆·彼得斯（Tom Peters）的《追求卓越》（*In Search of Excellence*）畅销 20 多年来，吉姆·柯林斯（Jim Collins）所著的《基业长青》（*Built to Last*）和《从优秀到卓越》（*Good to Great*）又成为每一位想得到某些答案的人不得不读的经典。

问题是，明天——就是明天，你的产品还会像他们的书那样畅销吗？明天，你的企业还会存在吗？

你需要定位。那是你独一无二的、社会要你存在下去的理由。

1. 为什么“卓越”的公司不再卓越？

1982年，麦肯锡（McKinsey）的汤姆·彼得斯出版了《追求卓越》，并一举成名，被称为“管理大师中的大师”、“后现代企业之父”。《财富》（*Fortune*）杂志还宣称，“我们生活在汤姆·彼得斯时代”（或追求卓越时代）。

《追求卓越》总结的优秀企业的8大属性

1. 崇尚行动（偏执于行动，去干、去试，而非沉思）
2. 贴近顾客（在产品和服务上真正接近顾客的需求，而非空谈）
3. 自主创新（鼓励个人主义精神、自治和创新，而非严格监督）
4. 以人助产（人是企业最大的资源和财富，对雇员应多加鼓励）
5. 价值驱动（以走动式管理接触基层，保持价值观的一致性）
6. 不离本行（专业化或相关多元化，避免无关风险）
7. 精兵简政（小就是好，组织机构简洁，人员精干）
8. 宽严并济（协调、平衡好矛盾的对立统一）

它引起一场管理思想的革命，以人、客户和行动为中心的“软”的方面（即强大的企业文化），取代了以数字、组织（官僚体制）和控制为中心的传统管理的世界观，使管理学回复到关注基本层面。

最基本的东西往往是最不容易的。管理宗师彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾批评书中概括的8条原则太简单，企业界人士甚至认为那简直是“隔靴搔痒”。^[1]这实在是冤枉了彼得斯。

彼得斯的忏悔

令彼得斯尴尬的是，这本书面世后没几年，书中提到的43家优秀公司很多相继陷入困境。其中有32家更是出现了严重的财务危机，如王安电脑（Wang Labs）、凯马特（Kmart）、通用汽车（General Motors）、IBM（International Business Machines）等。以至于彼得斯于2001年在《Fast Company》杂志上发表“忏悔”：“这实在是小事一桩，但值得一提，好吧，我承认：我们曾伪造数据。”^[2]

他的意思是说，他这样做是为了说明这些公司是“卓越”的，虽然没有选准，但是他所提出的原则仍然正确。“《追求卓越》是完善的，其中没有什么错误。”“忽视这8条原则，你会失败，肯定会失败。”^[3]

当然，这些东西如今已是老生常谈，没有人会说它不重要。

定位决定命运

真正值得深思的是，那些所谓卓越的公司既然能被彼得斯拿来作为推导重要管理原则的范例，在管理制度和方法上肯定不差劲，并且比一般企业要强得多，可为什么仍然难逃厄运？

问题在另一面。既然在内部管理方面找不到“死穴”，那就是在外部市场方面受到打击。换句话说，是营销遇到了麻烦。

从营销上理解才能抓住重心。这些企业曾经在解决市场问题方面强于其竞争对手，这是它们取得成功的根本原因，而随着市场需求和竞争环境的变化，它们解决问题的方法已经不再像彼得斯调查它们时那么有效了。

它们不是贴近顾客吗？

但是，决定你命运的与其说是顾客，不如说是你的竞争对手。

因此，你需要定位。如果定位一着不慎，必将导致满盘皆输。

案例 Case

DEC “从世界第二到死亡”流星三部曲

◎ 成功：开创新品类，并成为新品类中的第一

数字设备公司（Digital Equipment Corporation，简称 DEC）是《追求卓越》书中的明星公司之一。

20世纪60年代，虽然不断有通用电气（GE）、霍尼韦尔（Honeywell）等大公司加入战团，国际商业机器公司（IBM）仍年年占据计算机市场60%~70%的份额。20世纪70年代初，美国无线电公司（Radio Corporation of America，简称 RCA）发起强攻，结果遭遇灭顶之灾，GE也在连年亏损下把烂摊子卖给了霍尼韦尔。

谁也没有料到，一场经典的侧翼进攻正在悄悄展开。1966年，刚刚诞生的DEC第一个推出大批量生产的迷你电脑（Mini Computer）PDP-8。IBM认为没人会买那些廉价玩意。然而事实证明这是一场电脑革命，那些体积大若房间、造价昂贵的大型机逐渐变得过时。待IBM醒过神来时已为时过晚。

到20世纪70年代，DEC一举成为世界第二大计算机公司。

◎ 衰退：跟随人后、做得更好并非想象的那样有效

然而，个人电脑PC机在20世纪70年代末出现了。起家于商用大型主机的IBM也正准备推出它的PC。此时的DEC正空前强大，对即将来临的威胁视而不见。

在是否推出 PC 的会议上，创立 DEC 的当家人肯·奥尔森（Ken Olsen）决定不当第一，静观事态发展，然后再后发制人。

其实，这本是 DEC 的机会。因为它有更小的一款迷你电脑，比 IBM 更具威力，以它在小型商用电脑业的声誉，成功易如反掌。

1981 年，IBM 投下了它的 PC 炸弹。由于 DEC 的缺阵，市场上那些个人电脑根本不是它的手，IBM 迅速控制了战局。

一年后，DEC 才姗姗来迟，却一下子推出三款 PC，战线未免过宽，销售低迷，一片混乱。虽然 20 世纪 80 年代 DEC 一度达到鼎盛，但小型机市场不可避免地走向衰落，人们更倾向于 PC。

◎ 死亡：没有焦点，所有的都会失去

在经历连续滑坡之后，1993 年，当周围还都是 32 比特电脑时，DEC 推出了第一台 64 比特电脑 Alpha AXP 工作站。历史还会重演吗？

专家们的态度是兴趣缺缺，置疑人们是否需要这种技术进步。

DEC 本可以把 64 比特工作站定位区隔为“下一代”，在高科技急速发展的世界，人们不会去理会专家的兴趣，而是热衷于追捧“最新的”，就像毫不犹豫地抛弃 486 而追求奔腾一样。

然而，新任 CEO 鲍勃·帕尔默（Bob Palmer）不想在 64 比特工作站上聚焦，他有太多事要做，PC、小型机、其他产品，为什么要单盯在这个上面呢？

DEC 失去了最后的挽救机会，损失攀升。最后康柏（Compaq）收购了它。

2. 优秀企业获胜背后的真相

世界管理大师彼得·德鲁克曾说，“任何企业都有两个基本功能，而且也只有这两个基本功能：营销和创新”。^[4]而二者相比，营销对企业的作用更为重要也更为根本。创新之所以重要，恰恰在于为了确保企业的营销优势。他强调说：“营销是企业显著且惟一的功能”，“除非你卖出东西，否则你就不是企业。”

虽然，企业存在的目的是超出于利润之外的，比如服务社会、制造欢乐、以科技和创新改善生活品质等等。但是，营销的目标是简单而直接的——把东西卖出去，并有盈利。

因为生存绝不是简单的问题，你也绝不可能回避。连比尔·盖茨都说，微软离破产永远只有 18 个月，难道你能不重视营销吗？

CEO 应是营销专家

营销策略的优劣，决定了企业卖出东西的多少，决定了企业的存亡，决定了企业生存的品质高低。

特别是高手过招，就像两支同样训练有素的军队发生战争，胜负全系于双方指挥官谁采取的战略与战术更优、更适合此时此地。IBM 的郭士纳（Louis Gerstner）就曾对比尔·盖茨和其公司提出过如下评价：“以我在营销方面 20 年的经验来看，我们在软件领域最大的竞争对手并非是科技出色的公司，而是市场做得最好的公司。”

而根据最近的调查，在美国成功的大多数公司中，其首席执行官（CEO）之所以能升到公司顶层，多是因为销售和营销，而不是因为他们发挥了别的作用。

在竞争无比重要的今天，管理者的定义变为：一个能读懂资产负债表和损益表的市场营销者。

这样能“基业长青”？

《孙子兵法》开篇即说：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”^[5]遗憾的是，吉姆·柯林斯同彼得斯一样，都忽视了对优秀企业营销方面的考察。

因此，在《基业长青》中他所归纳的高瞻远瞩公司（即远景型公司，原文为 Visionary Company）拥有的共同特点，充其量只是成为卓越的必要条件而已，仍不能充分说明它们何以能攀上顶峰。

尤其是他发现卓越的公司都曾制订“胆大包天的目标”来刺激进步，并把这一发现当作一条成功法则，这让人觉得似是而非。那些在豪言壮语、宏伟蓝图、轰轰烈烈的“大跃进”中倒下的企业，我们见得少吗？

正如彼得斯在“忏悔”中声明：“遵循这 8 条原则，你肯定会赢。——我永远不会这样说。”^[6]柯林斯也不能不谨慎地指出，“我们的研究不针对那些具有高瞻远瞩特点但遭遇失败的公司”，“尽管我们可以就如何成为一名高瞻远瞩的登山者提出恰当的指导，但也可能（无意识地）做出了增大死亡率的指导。”^[7]

很快，就有人指出“这本书毫无用处”。^[8]因为书中所写的公司大部分自始至终都非常卓越，然而实际生活中大多数公司都是中途觉醒的。

重要的是如何变优秀

较真的柯林斯果然不是泛泛之辈，以科学的精神又研究了 5 年，终于在 2001 年推出《从优秀到卓越》。

一向言语犀利而刻薄的德鲁克对此书给予了高度评价，认为“这本书瓦解了时下绝大多数热门管理理论和实践——从对超级 CEO 的崇拜，对 IT 的热炒，到兼并和收购的狂潮，不一而足。它不会使平庸的公司成为优秀的公司，但是，它却会使优秀的