

小鱼吃大鱼的“新定位”法则

P R O M O T I N G

跨位

有史以来影响美国公司最深刻的理念

[美] 艾尔·强森 著

跨位

[美] 艾尔·强森 / 著

王 岩 译

promoting

延边人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨位/(美)艾尔·强森著;王岩译. —延吉:延边人民出版社,

2002.7

ISBN 7-80648-814-6

I. 跨… II. ①艾…②王… III. 企业—市场竞争—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 048937 号

责任编辑 肖玉梅

跨 位

Promoting

艾尔·强森著

出版:延边人民出版社

发行:延边人民出版社

印刷:河北省保定市地质勘察院美术胶印厂

787×1092 毫米 16 开

16.5 印张 150 千字

2002 年 8 月第 1 版

2002 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-814-6/C·57

定价:39.80 元

二十几年前,里斯和特劳特有预见性地宣告了定位时代的来临,并在 1981 年写出了一本改变传播 - 营销观念的书——《定位》。且直到如今依旧畅销。定位一词已成为最重要的、使用最广泛且频繁的战略术语之一。定位成为营销战略的理论构架中一个核心概念;成为整个营销专业知识中最富有价值的战略思想之一。定位方法获得了巨大成功,它成了全世界广告人和营销人的口号。

但是,二十几年过去了,企业在学习和揣摩中掌握了定位方法后,又面临新的问题:“定位”后企业如何发展?如何去挑战该行业中的对手?当在其行业中已经站稳脚跟,又如何成功地向其他行业迈进?——艾尔·强森的《跨位》,应运而生。

艾尔·强森是当年“定位”理论小组的讨论成员之一,在 20 年之后,由于新的思想已改变了“定位”的内涵,艾尔·强森感到有必要重新解释一下“定位”理论。相对于原书名《POSITIONING》,“PROMOTING”这个词不仅有中文“跨越”的意思,还有一层更深的含义:品质提升。

本书不仅成为中小企业的指导圣经，也成为大企业的决策指南。

本书得到了里斯和特劳特的鼎力相助，出版后在世界范围内引起轰动。

跨位的提出是适应市场环境的变化。

在定位以前的营销是“请消费者注意”；定位是强调“请注意消费者”；而跨位强调“定位不在产品本身，而在消费者心底”。在承袭原有定位理论的基础上，对定位理论进一步加以补充和完善，更加重注它在实践中的应用技巧。跨位的最大特点和突出贡献是对消费者心理的深切把握。作者指出营销的终极战场是消费者的心灵。因为你知道得愈多，定位策略就愈有效。跨位的终极目标是使处于二流地位的品牌，缩短或超越与一流品牌之间的差距。

本书主要内容有：跨位的意义、挑战者品牌、定位的含义、STP理论、市场细分、购买的五种动机、品牌的力量、品牌的识别、品牌的跨位、科技品牌的跨位战略、服务业品牌的跨位、再定位、学会牺牲、全球性品牌以及成功营销的关键和动能等十六章。详细论述了企业从建立、发展到成功挑战超级企业的过程中所要必备的条件和所要注意的事项。

本书语言通俗简练，用轻松的语调诠释传播 - 营销的深层理念；用深入浅出的理论和详细、生动的案例剖析跨位的定义、跨位的深远影响。

艾尔·里斯二十几年深思熟虑，推出的《跨位》无疑是大师对传播 - 营销学的再挖掘。大师深邃的思想由此可见一斑。

毫不讳言，艾尔·里斯的《跨位》称得上是一本企业决策人、管理人、传播 - 营销学研习人、广告人、策划人等必备的教科书。

本书献给——

**全世界各行业中屈居第二至第一
百位、并一直想做第一的公司。**

不管是什么行业

排名第二还是第一百，你存在的价值对第一位而言是一样的：都是一种威胁、一个对手、一个挑战者。

如今的市场处于从未有过的激烈“战国时代”。众多品牌不断的涌现，产品间的差异越来越小，质量也越来越高，市场争夺日益困难。如何能脱颖而出？

跨位强调“定位不在产品本身，而在消费者心底”。要脱颖而出，就要击中消费者的心，在其心中占据阵地。

目 录

第一章 跨位(1)

跨位的最大特点和突出贡献是对消费者心理的深切把握。跨位指出营销的终极战场是消费者的心灵,你知道得愈多,定位策略就愈有效。

第二章 挑战者品牌(10)

在其他品牌尚未发现与觉悟前,挑战者就“看到”与“了解”自身在市场上的立足点。用一方面能让品牌在激烈竞争中独树一帜,一方面又与品牌的过去维持一贯性的新策略。

第三章 定位的含义(24)

定位是用一两句话明确而简洁地解释你的产品(或公司)是如何区别于你的竞争对手的。它保证了持续产品信息和最好产品信息的传达。它阻止你的竞争对手向着有利于他们的方向定位你的产品。

第四章 STP 理论(48)

明智的公司会根据消费者需求的差别将市场细分化,并从中选出有一定规模和发展前景并符合公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。要将产

品定位在目标消费者所偏爱的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让消费者注意到这一品牌并感到它就是他们所需的。

第五章 市场细分(60)

所谓市场细分,就是企业按照细分变数,即影响市场上购买者的欲望和需要,购买习惯和行为诸因素,把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场,其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有相似的欲望和需要的购买者群,都可能被选为企业的目标市场。

第六章 五种动机圈(79)

消费者购买决定的五个动机:价值、规范、习惯、身份、情感。

五种动机圈的理论思想有助于挑战者品牌充分了解消费者的心理,制定正确的战略,跨越与一流品牌之间的鸿沟。五种动机圈的核心思想是如何在战略上找到影响消费者购买决策的途径。

第七章 品牌的力量(111)

无论是技术产品还是生活消费品,品牌都是非常重要的。

一流的品牌是购买者或使用者获得相关的或独特的最能满足他们的需要价值。

第八章 品牌识别(119)

我们正处在过度传播的营销环境之中。这种环境造成的喧闹使得品牌生存不易,更不用说传达其识别。一个创新的品牌创造了一个新的标准,其他的品牌如不想落伍,也必须跟进采纳这一标准,于是相似的产品便不断增多。

第九章 品牌的跨位(135)

领导品牌的核心是它能向消费者提供其他品牌所不能满足的利益。然而,研究表明,盈利却并不仅仅来自独一无二的品牌竞争优势。

第十章 科技品牌的跨位战略(151)

许多科技公司,却还是对品牌的益处一知半解。这些公司虽然生产大众化商品,却不曾开展品牌的建立。对高科技服务公司而言,要创造强势的品牌形象并不简单,但是只要做得好,可以从中得到相当大的益处。

第十一章 服务业品牌的跨位(177)

所有服务的提供者需要认识到,对于服务业,建立一流品牌的重要性比产品更大,因为在评估品牌时,消费者看不到有形的东西。这样,宣传服务品牌的价值更难。

第十二章 再定位(192)

再定位也就是重新定位,意即打破事物(例如产品)在消费者心目中所保持的原有位置与结构,使事物按照新的观念在消费者心目中重新排位,调理关系,以创造一个有利于自己的新的秩序,从而实现挑战者品牌的跨位。

第十三章 全球性品牌(206)

品牌策略总是涉及一般的定位和传播工作,所以有许多企业的目标是建立全球性品牌。这些品牌在品牌识别、定位、广告策略、个性、产品、包装、外观、质感等方面具有跨越国界的高度相似性。

第十四章 学会牺牲(216)

在这个充斥混乱与资讯饱和的世界中,品牌所面临的最重大危险,并不是消费者的拒绝,而是冷漠。拒绝比较容易被察觉与修补(你可以改变或者干脆退出),至于冷漠则是一项既危险又昂贵的问题。

第十五章 成功营销的关键(226)

在追求成功的重要关头,挑战者不会做出“够了就好”的事情;相反地,挑战者会许下超级承诺,确保成功能手到擒来。

第十六章 动能(241)

消费者很容易就感到厌倦;昨天还让他们觉得兴奋有趣的东西,今天立刻就被打入冷宫。这意味着当时的创意,无法持续维持品牌与消费者的关系;要持续制造能刺激消费者的创意。这是挑战者最基本的推进力——动能。

第一章 跨 位

什么是跨位

跨位的提出是适应市场环境的变化。要使读者了解这一点,必须先介绍营销观念的转化与发展的三个阶段。

原来的营销是“请消费者注意”,由内向外;而定位论强调由外向内看,从传播对象(消费者)角度出发,是要在传播对象(消费者)心目中占据一个有利位置,也就是“请注意消费者”!

跨位,就是在定位的基础上,抓住顾客的心理,争夺更大的市场,实现二流品牌的提升,成为市场的主导品牌。

要理解跨位理论的发源,首先应了解里斯和特劳特提出的三个时代的观点。

产品至上时代

20世纪50年代,市场处于竞争初期,产品品种较为单一,同类同质商品少。市场竞争主要通过产品本身的性质特点及功能利益造成的差异性来实现。

受生产力发展和消费水平的限制,消费者注重实效,因而广告以理性诉求为主。

R.雷斯的USP(Unique Selling Proposition,独特销售主张)理论迎合这一时代的特征,成为营销理论的主流。

USP理论的基本要点是:

1.每一则广告必须向消费者“说一个主张”,必须让消费者明白,购买广告中的产品可以获得什么具体的利益。

2.所强调的主张必须是竞争对手做不到的或无法提供的,必须说出其独特之处,在品牌和说辞方面是独一无二的。

3.所强调的主张必须是强而有力的,必须聚焦在一个点上,集中打动、感动和吸引消费者来购买相应的产品。

在这一理论指导下,企业的主要任务就是不遗余力地找出R.雷斯所说的独特销售主张。为此,广告甚至不借夸大产品的特性和功能。到20世纪50年代末期,随着科技的飞速发展,产品间差异性越来越小,同质性日益见高,寻找USP变得力不从心。

形象至上时代

取而代之的是形象至上时代。这一时期,产品之间差异性缩小,同类同质产品充斥市场,通过产品特性形成区分变得十分困难。

随着生活水平的提高,消费者的观念也发生了转变,更重视心理上的满足。

20世纪60年代,D·奥格威提出的品牌形象论很快被广泛接受和采纳。其基本要点是:

1.广告就是要力图使品牌具有并且维持一个高知名度的品牌形象。

2.任何一个广告都是对品牌的长期投资,从长远的观点看,广告必须尽力维护一个好的品牌形象,而不惜牺牲追求短期效益的诉求重点。

3.随着同类产品的差异性减小、品牌之间的同质性增大,消费者选择品牌时所运用的理性就减少。因此,描绘品牌的形象要比强调产品的具体功能特征更重要。

4.消费者购买时所追求的是“实质利益+感性利益”,对某些消费群来说,广告尤其应该重视运用形象来满足其感性的需求。

在这一理论指导下,奥格威成功地策划了哈撒韦衬衫、劳斯莱斯汽车、舒味思汽水等经典广告。

伴随他的成功,广告界刮起“品牌形象论”的旋风。

随着竞争进一步加剧,产品日益同质化。当你拼命鼓吹你的企业及产品形象的同时,你的竞争对手更加变本加厉地如法炮制。

尽管形象论出现使越来越多的企业在进行企业形象的设计和implement中,力求树立一种公众喜欢的理想形象,但竞争的结果却使企业失去了在顾客心理的独特形象,变成千篇一律的模式化形象在互相比拼。

◆奥格威为哈撒韦衬衫策划的带眼罩的男人这一形象广告使这个默默无闻116年的品牌一跃成为美国知名度最高的品牌之一,创造了广告史上的神话。

◆于是出现这样一些广告词:

山咖(Sanka)咖啡:“我们在美国是销售第三的咖啡。”

艾维斯(Avis):“艾维斯在租车行业是第二位……”

003

这些诉求都是通过深入调研而寻找到的市场位置,事实证明极富销售力。

这就使得整个广告市场变得没有了“什么是真正好的东西”的标准,让人们无从选择。同时,这一时期广告数量的急剧增加,花样不断翻新。

“广告爆炸”使得一切创造艺术成了汪洋大海中的一滴水珠。

定位至上时代

里斯和特劳特宣告了定位时代的来临。

他们认为这是一个创造力不再是成功关键的时代,发明或发现了不起的事物并不重要,但是一定要把进入潜在顾客的心智看作首要目标。

他认为消费者头脑中存在一级极小阶梯,他们将产品按一个或多个方面的要求在这些小阶梯上排队。

定位就是要找到这些小阶梯,并将产品与某一阶梯联系上。

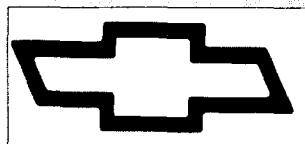
在这一主要思想之上,他们进一步提出了定位的理论。

根据里斯和特劳特定位论的原始论述,我们将定位论的基本主张归纳为以下五个要点:

1.广告的目标是使某一品牌、公司或产品在消费者心目中获得一个据点,一个认定的区域位置,或者占有一席之地。

IBM没有发明电脑,电脑是兰德公司发明的,然而IBM是第一个在消费者心目中建立了电脑位置的公司。

◆你可以不加思索答出世界第一高峰的名字;珠穆朗玛峰。可是第二高峰的名字呢?



米克劳(MicheLob)啤酒定位于美国最高价啤酒、宣称“第一等啤酒是米克劳”。它不是美国国内第一个高价位啤酒,但在喝啤酒人士心智中第一个占据该位置。

因而IBM和米克劳都取得巨大的成功。

2.广告应将火力集中在一个狭窄的目标上,在消费者的心智上下功夫,是要创造出一个心理的位置。

在传播中不被其它声音淹没的办法就是集中力量于一点。换言之,就是要作出某些“牺牲”,放弃某些利益或市场。

沃尔沃(Volve)定位于安全、耐用,它就放弃对外观、速度、性能等利益的诉求。

这里需要明确的两点是:

集中力量于狭窄的目标,但同时必须是意义并不太狭窄的诉求。

诉求的目标对象(消费者)并不是狭窄的群体。

3.应该运用广告创造出独有的位置。特别是“第一说法、第一事件、第一位置”。因为创造第一,才能在消费者心中造成难以忘怀的、不易混淆的优势效果。

从心理学的角度看,人们容易记住位居第一的事物。

历史也证明,最先进入人脑的品牌,平均而言、比第二的品牌在长期的市场占有率方面要高出一倍。因而占据第一就具备了特别的优势。

定位论指出,如果市场上已有一种强有力的头号品牌,创造第一的方法就是找出公司的品牌在其它方面可以成为“第

一”的优势。

因此，要在消费者头脑中探求一个还没有被其他人占领的空白领地。例如，七喜汽水称其产品为“非可乐”，当消费者需要一种非可乐饮料时，首先就会想到它。

4.广告表现出的差异性，并不是指出产品的具体的特殊的功能利益，而是要显示和实现出品牌之间的类的区别。

舒立兹(Schlitz)啤酒定位于“淡啤”而没有其它功能利益性诉求。然而在消费者心目中“淡啤=舒立兹”，从而实现了类的区别，赢得淡啤这一市场。

5.这样的定位一旦建立，无论何时何地，只要消费者产生了相关的需求，就会自动地、首先想到广告中的这种品牌、这家公司或产品，达到“先入为主”的效果。

定位最终的结果就是在消费者心目中占据无法取代的位置，让品牌形象深植于消费者脑海、一旦有相关需求，消费者就会开启记忆之门、联想之门，自然而然想到它。

现实中已不乏这样的品牌，如柯达、麦当劳、可口可乐、万宝路等等。

进驻消费者心灵的跨位

二十几年来，随着市场的日益成熟和消费者观念的变化，定位论在实践中不断丰富和发展。

跨位强调“定位不在产品本身，而在消费者心底”。在承袭