

可能是互联网+时代最能帮老板赚钱的一本书

中国品牌定位 方法论

刘渐飞 向昱萱 编著



“定位”被美国营销学会评定为

“有史以来对美国营销影响最大的观念”

本书是全球顶级品牌与营销大师艾·里斯、杰克·特劳特

“定位论”中国化集大成之作

可能是互联网+时代最能帮老板赚钱的一本书

中国品牌定位 方法论

刘渐飞 向昱萱 编著



图书在版编目(CIP)数据

中国品牌定位方法论 / 刘渐飞, 向昱萱编著.

—武汉: 湖北科学技术出版社, 2016.4

ISBN 978-7-5352-8819-6

I. ①中… II. ①刘… ②向… III. ①品牌—企业管理

—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 103333 号

责任编辑: 宋志阳(QQ:28963030)

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

(湖北出版文化城 B 座 13—14 层)

邮编: 430070

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 武汉知音印务有限公司

邮编: 430070

710×1000 1/16

20.75 印张 310 千字

2016 年 4 月第 1 版

2016 年 4 月第 1 次印刷

定价: 78.90 元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

前言

人人都有一颗成功的梦。要成功,先创业。互联网+时代,在大众创业万众创新号召下,万马奔腾、百花齐放。每个企业都寄托着一群人的期望。要成功,先做品牌。互联网+时代,市场逐步从蓝海变成红海,定位、战略、品牌日益重要。

经历农耕文明、工业文明后,人类进入信息文明时代。中国在工业文明时代落后挨打百年。今天信息文明之于企业,最重要的载体和资源是“品牌”——定位品牌、包装品牌、推广品牌,瞬间可转换成现金流。品牌的背后是战略:方向要正确,运营要环环相扣,效率要高、成本要控制……从定位、产品、渠道、品牌、推广、促销、配送到战略、运营配称、创新等,千头万绪,而市场更是变幻莫测。如何逆袭?如何成为黑马?如何克敌制胜?如何攻防兼备?如何运营电商?如何制造网红?如何引爆企业销售?传统企业如何提升品牌?企业上市前品牌如何提升?

针对这些问题,戴维·阿克、迈克尔·波特、彼得·德鲁克、菲利普·科特勒、大卫·奥格威、唐·舒尔茨……不少大师级甚至“大师中的大师”们都给出理论、工具,尤其是艾·里斯、杰克·特劳特的“定位论”创立、发展,更是为企业发展指出更为清晰的路,“定位”被美国营销学会评定为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。然而,这些不同时期陆续问世的理论、工具之间需

打通、整合;不同时期问世的理论需要梳理、融合;国外的理论、工具要结合中国的实际;传统企业、市场时代的理论、工具要创新、发展应用于互联网、移动互联网迅猛发展的当代。因此,本书力图站在服务企业家和创业者角度,以实用、简洁、系统性为原则,构筑“中国品牌定位方法论”,力争在理论和体系上成为“定位轮”中国化集大成之作;书中穿插大量鲜活的案例,其中不少案例是作者咨询策划中亲自操作的,还有的是作者创办、运营企业的历程,力争让本书成为“互联网+时代最能帮老板赚钱的一本书”。

当下中国企业不同程度存在以下具体表现:

不重视品牌定位:不调研不分析先投资了再说,品牌定位无所谓先干再调整……

不重视品牌形象:企业品牌和产品品牌不分,品牌形象缺乏清晰定位,品牌形象“横向上不统一、纵向上不坚持”,将传统企业品牌直接搬到电商上,认为“只要产品好,品牌无所谓”,品牌形象无所谓随便找人设计一下就可以了,企业从事多个行业生产多种产品,共用一个品牌……

不重视品牌与战略之间的密切互动:品牌承诺与战略两张皮,品牌承诺了的战略层面做不到,战略层面做到了的品牌表达缺失……

不重视品牌的动态调整与提升:一个品牌形象用数十年,随时随地不分场合用同一品牌符号、形象……

其外在反应于后果是:产品卖不动,企业永远缺现金流。这是病,得治!

“定位论”创立以来,指导无数企业创业成功,指导无数企业从困境走向成功,亦指导无数企业从成功走向更加成功。时下中国,创业企业如雨后春笋,电商网商蓬勃发展,中小企业奋力前行,大型企业创新求变……随着全球经济一体化加速、国内产能过剩加剧供给改革深化……在此背景下,以“十年磨一剑”的精神锻造的《中国定位方法论》应运而生、生逢其时。

本书构筑了一个完整的体系,前后呼应、环环相扣、步步为营,以理论引出案例,以案例阐释印证理论。无论您是通读全书获得完整体系架构,还是选取其中一章一节,都能让您有豁然开朗茅塞顿开之感。本书尤其适合企业家、创业者、品牌营销策划行业从业者阅读,适合企业中层以上管理人员、电商网商从业者、高校经管类专业本科生和研究生阅读。

感谢您的阅读,感谢所有为本书付出辛勤劳动的朋友,感谢所有为《中国定位方法论》构筑添砖加瓦的前辈们,感谢这伟大的时代!

著者

2016年3月

第一章 互联网 + ,定位更重要	1
一、什么是定位	1
二、定位理论的演进	24
三、互联网时代为何更要定位	33
四、互联网思维是定位的具体化	37
五、定位理论的六大准则	42
第二章 品牌竞争的本质是品类	61
一、品牌模式的根本变革	61
二、品类源自分化	73
第三章 品类、品牌如何定位?	80
一、市场洞察	80
二、品类定位	112
三、品牌定位	124
第四章 品类、品牌定位如何“落地”?	159
一、品类定位要点	161
二、品牌定位要点	167
三、明确核心品项	190

四、系统整合四步	201
第五章 定位下的“品类 + 品牌”如何引爆热销	225
二、选择原点市场	231
三、聚焦原点渠道	233
四、紧靠竞争对手	234
五、A 模式启动	237
六、耐心等待拐点	245
第六章 应对竞争的决胜之道	247
一、竞争获胜轨迹	247
二、营销战的四种模型	261
第七章 企业如何构建品类、品牌体系	283
一、品牌大伞	283
二、品牌灌木	284
三、品牌大树	285
第八章 品牌相关性	290
一、品牌相关性与市场动态	290
二、品类的创建于管理	307
三、如何保持相关性	317
参考文献	323

第一章 互联网 + , 定位更重要

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作了修正和完善,最终归结了题为《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心智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。

鲁建华定位咨询公司首席咨询师鲁建华的定义: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就沟通战术和传播方法讲的;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。

侯惠夫在《超越科特勒》一书中,结合杰克·特劳特和艾·里斯的论述,对于定位的定义作了如下总结:所谓定位,就是让你的品牌在顾客的大脑中占据一个有价值的位置。

(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。也就是说,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中的繁星般不胜枚举,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心智,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,而是从消费者一端看问题,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。

一个简单易记又与品牌核心产品相关联的好名字,往往是品牌成功的第一步;“融众”就是这样一个好名字。

融众集团:有融乃大,合众则强

融众资本投资集团(以下简称融众集团)创立于2001年1月,是目前中国唯一一家总部设于武汉的全国性大型金融服务机构。融众集团业务六轮齐驱,专注于小额贷款、互联网金融、融资担保、典当融资、票据服务及资产管理等多方位金融服务。集团致力于开展与金融机构的战略合作,形成整合资本与专业服务体系,通过持续的金融服务模式研发创新和应用实践,服务于新能源、物流、医药、文化传媒、装备制造、矿业资源、房地产等多个领域。

融众,意为“有融乃大,合众则强”。集团以“汇聚资本的力量,助力中国区域经济的发展,携手融众,多元共赢”作为发展理念。汇聚资本的力量、为中小企业提供全方位的融资融智服务,是集团重要的核心优势之一。融众这个名字,很好地诠释了公司的发展理念与核心优势,人们也很容易就能将融众这个名字与其核心业务建立联系,而不至于产生认知混乱。

十几年来,融众集团取得了长足发展,集团已在武汉、广州、深圳、重庆、长沙、成都、南京、杭州、泰州等地设立21家子公司,业务范围涵盖多种金融服务领域。其在金融服务领域创新之举和不菲业绩也得到了社会的广泛认可,屡获“最具发展潜力的中国企业”“国际信用企业”“亚洲品牌500强”“亚洲最具影响力金融服务企业”等国内外多项荣誉。融众这个名字,就是公司成功

的第一步!

2、定位的地点是心智

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心智才是营销中竞争真正的决胜点。

因此,在做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。这儿要注意的是,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。品牌是存在在消费者的心智中的,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。

一般来说,顾客厌恶产品涨价,所以许多企业都选择薄利多销,然而当你掌握了顾客的心智规律,涨价也能成为占领市场获取利润的利器。

心智力量成就东阿阿胶

顾客头脑里的观点决定了企业的一切。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80块钱一斤,是一些边缘的农村人口,低端的人群在吃。滋补三大宝:人参、鹿茸与

阿胶,通过一些权威经典的文献的证明,顾客自己会得出结论,80块钱太便宜了。吻合着顾客认知的方向,调动顾客心智中的力量,从10年前,东阿阿胶一路从每斤80块钱涨到2000多。最终目的是涨到6000到10000左右。所以东阿阿胶企业利润是非常丰厚的,这一数值目前已近20亿了,但十年前只有几千万。

这一切缘于一件事:把顾客的认知,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心智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心智里进行分化,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,使自己一直保持百分之五十以上的市场份额。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,只要它在消费者心理价值足够高,随着时间推移其品牌价值都不会变。而且,伴随着反复传播,品牌在消费者心智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。因为消费者的心智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心智资源。

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,这是最有效也是唯一的方法。

在市场中,不是每个品牌都如亨氏一样占据多个字眼,这也就为后来者提供了机会。且看瓜子网是如何从优信二手车口中分得一杯羹的。

定位让瓜子网确立优势位置(渐飞营销)

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,我们确立了一个词叫“直卖”,整个企业的运营都围绕直卖进行。我们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,是用户的心智。

针对竞争对手,占据更具优势的位置,是全球的经济方向,往这个方向转型,才能够避免大家不断加强供应,速度更快、数据更精准,投入更大,这条路

没有出路。这就是亚当·斯密的下半句，如果亚当·斯密复活的话，他会讲，没有定位约束追逐私利，会导致人类的毁灭。

(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，不是最重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。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心智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》一书中为战略作了定义：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：战略应立足与顾客心智。

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心智了。

2、商业模式与战略

说到战略，就不得不提到商业模式，这是两个常常容易被混淆的词语。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕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。

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。这些要素包括:

价值主张(value proposition):即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(target customer segments):即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(market segmentation)。

分销渠道(distribution channels):即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(customer relationships):即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(customer relationship Management)即与此相关。

价值配置(value configurations):即资源和活动的配置。

核心能力(core capabilities):即公司执行其商业模式所需的能力和资格。

价值链(value chain):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(cost structure):即所使用的工具和方法的货币描述。

收入模型(revenue model):即公司通过各种收入流(revenue flow)来创造财富的途径。

裂变模式(business name consumer):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,几乎包含到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。

商业战争如今可谓惨烈,不基于战略高度的进攻往往难以动摇对手的根基,最后难免事倍功半,作为行业老二的百事可乐也曾向可口可乐发起过无数次进攻,最为成功也最让人津津乐道的,就是“那瓶无法复制的‘新一代’可乐。”

百事:无法复制的“新一代”可乐

在很长的一段时间里,百事可乐都活在可口可乐的阴影之中。百事可乐曾尝试过包括价格战在内多种营销手段,试图抢占可口可乐的市场,可结果均收效甚微。直到那一天,在与“正宗货”可口可乐的竞争中,百事可乐找到了突破口,从年轻人身上发现市场,公司及时调整了战略,把自己定位为新生代的可乐,通过广告语传达“百事可乐,新一代的选择”,并且邀请新生代喜欢的超级巨星作为自己的品牌代言人,把品牌人格化形象,通过新一代年轻人的偶像情结开始了文化的改造。围绕这一主题,百事可乐的合作伙伴 BBDO 为百事创作了许多极富想象力的电视广告,如“鲨鱼”“太空船”等,这些广告针对二战后高峰期出生的美国青年,他们倡导“新鲜刺激,独树一帜”,独特的消费品鲜明地和老一代划清界限的叛逆心理,提出“新一代”的消费品位及生活