

不可不知的
企业定位黄金法则

定位

(落地版)

从想明白到做到位

定位想不明白 你还谈什么愿景
定位无法落地 你只能做幻想家

金克成[®]编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

定位

(落地版)

从想明白到做到位

金克成[®]编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2015年·厦门

图书在版编目 (CIP) 数据

定位：从想明白到做到位：落地版 / 金克成编著 .

—厦门：鹭江出版社，2015.4

ISBN 978-7-5459-0886-2

I. ①定… II. ①金… III. ①企业管理—研究—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 022606 号

DINGWEI CONG XIANGMINGBAI DAO ZUODAOWEI LUODIBAN

定位：从想明白到做到位：落地版

金克成 编著

出版发行：海峡出版发行集团

鹭江出版社

地址：厦门市湖明路 22 号

邮政编码：361004

印刷：北京晨旭印刷厂

地址：北京市密云县西田各庄镇西田各庄村

邮政编码：101509

开本：787mm×1092mm 1/16

印张：10.75

字数：106 千

印次：2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5459-0886-2

定价：39.00 元

如有发现印装质量问题请寄承印厂调换

PART 如何定位商业模式——搞定战略

1

商业模式如何产生 //003

问题引发需求 //003

需求产生商业模式 //005

寻求有效的商业模式 //009

微信成功在哪里 //009

培训业五代商业模式 //016

商业模式定位法则 //021

PART 如何定位团队风格——搞定人才

2

团队定位的关键在于员工 //025

员工定位五大效果 //025

员工定位两大特点 //027

选人定位有讲究 //029

选什么样的人 //030

“四有”新人可遇不可求 //032

岗前定位四步到位 //046

定心 //046

定位 //063

定梦想 //071

定规划 //083

PART 如何定位管理风格——搞定内控

3

管理中普遍存在两大问题 //093

没方向：狗拿刺猬，无从下口 //093

没方法：无头苍蝇，乱飞乱撞 //094

管理风格定位四大法则 //095

建立咨询线，鼓励员工说真话 //096

做计划总结，促成高效成长 //100

擅长会议，磋商讲究艺术 //103

打造榜样，引领员工向前 //105

PART 如何定位营销策略——搞定市场

4

市场第一法则 //111

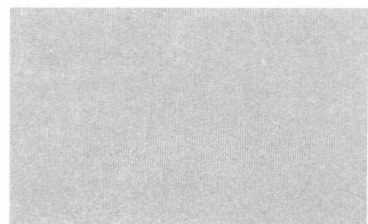
产品创造法则 //115

深入人心法则 //118

认知竞争法则	//121
认知聚焦法则	//123
代名词专有法则	//128
心智阶梯法则	//131
两强相争法则	//135
针对第一法则	//137
品类细分法则	//139
长期效果法则	//141
品牌延伸法则	//145
有所牺牲法则	//147
特性法则	//150
坦诚相见法则	//152
唯一“死穴”法则	//154
不可预见法则	//156
骄兵必败法则	//158
过度宣传法则	//160
财力支撑法则	//162
自然法则	//163
自我竞争法则	//164

P A R T
1

如何定位商业模式——搞定战略



任何领域的成功或者失败，都跟定位有莫大的关系。同样，企业也有黄金定位法则，能使企业更加成功。其中，好的商业模式能够自我强化战略定位，与企业的目标和资源一致，能提升企业竞争力，为企业发展注入活力。

商业模式如何产生

每一种商业模式都是伴随着问题、伴随着需求而产生的。

问题引发需求

没有问题，就没有需求。

为什么现在高铁比较受欢迎，国家要兴建高铁？因为普通的火车速度比较慢。很多人又说，为什么不选择飞机，乘坐飞机速度就快了。但是，乘坐飞机有一个无法避免的问题，就是经常会晚点。

我全国各地跑，每年乘坐飞机 100 次以上，很多时候航班都会晚点，且延误时间比较长。我曾经遇到过 5 个小时的晚点，在浙江杭州，我在客舱里坐了 5 个小时。飞行的晚点情况，让人深

恶痛绝。

高铁刚推出的时候，也曾受到很多人质疑。有人说，高铁这么贵肯定不上座，普通大众买不起。但我们发现，每到节假日仍然一票难求，高铁上各种层次的人都有。这说明人们对于快速和准点的需求越来越强烈了。

飞机经常延误，普通的交通工具又比较慢，在这样的情况下，就会有准点和快速的需求产生，而高铁恰恰针对这两点应运而生，成为一种新的交通工具。

不冷，就不需要加衣服，就不需要开暖气；不热，就不需要吹风扇，就不需要开空调；不饿，全世界的餐厅都会倒闭。现在培训行业为什么如此火爆，因为很多企业家有需求，他们的企业产生了各种各样的问题。所以，不懂财务的学财务，不懂管理的学管理，不懂分配的学分配，执行不到位的学执行。

.....■

问题引发需求，没有
问题就不会有需求。

..... ■.....

问题等于需求。寒冷时需要温暖，炎热时需要凉爽，慢时需要快，复杂时需要简单，枯燥时需要趣味。问题引发需求，没有问题就不会有需求。



需求产生商业模式

我们先来看看电话是如何发展的。我们最早用的电话是摇式电话。假如有贼到你家打劫，你打电话报警摇一圈是一个1，摇一圈是一个1，再摇一圈是一个0，等电话接通时，你家可能已被打劫一空，贼早就跑了。摇式电话又慢又复杂，这就是它的问题。

这时候的需求是什么？快速和简单方便的电话。于是推出了数字电话，一按号码，110马上就拨出去了。

那么数字电话出现以后，有没有问题产生？有，数字电话的缺陷是要在固定的时间、固定的地点接电话。我今天要出去旅游，或要出去谈业务，不能在家里等，也不能在办公室等，可是又有重要的电话会打给我，怎么办？

这时候的需求就是，在任何时间、任何地点都能接的电话。也就是说，需要从固定电话发展为移动电话。所以移动电话产生了，并在一段时间内满足了人们的需求。

但是问题接着又来了，移动电话功能比较单一，想上网看邮件看不了，想处理简单的办公业务处理不了，想聊天不太方便，想视频也没有办法。人的需求开始从单一的发短信、打电话，变为多元化。

这时候，以苹果公司为代表的手机生产企业生产的智能手机开始在全世界推广。可见，每一款新产品的诞生，都是因为旧产品在大范围中产生了问题，然后问题转化成了需求，而需求导致商

业模式的产生。

我们过去上网的时候，经常会跟别人互动，最早一般是在BBS发帖、灌水，然后转战到百度贴吧、猫扑、天涯这些网站，后来又变成到新浪微博去发表自己的心情、见解，一些人生哲理，或者简单的工作通告。现在，很多人又喜欢上微信了。

为什么人们会从BBS转战到微博呢？原因主要有两点：第一，微博有移动终端；第二，一条微博可以有几十万人、几百万人、几千万人，甚至上亿人转发，它的传播速度更快、影响力更大。

陕西安监局局长在车祸救灾现场“傻笑”的照片，在微博中流传后激发了很多网友的不满，纷纷转发。一组关于该官员每个场合换一款疑似世界品牌手表的图片也被晒到了网上，贪官“表哥”就这么落马了。

微博的力量很强大，因为更多的人更容易参与进来，参与方式比较简单快捷，传播速度快，波及面又广。但是微博也存在一个问题，就是它是开放式的。在微博中，任何个人都可以加你。谁加你，你主宰不了，你也不知道谁看了你的信息、谁会转发你的信息。

举个例子。假如你是一个名人，你到北京后发了一条微博，说你在北京什么地方，可能竞争对手就过来给你使坏了，小偷、强盗可能就盯上你了。但是，你发一条微信就不一样了，因为微信是封闭式的，是针对朋友圈的，朋友圈里的人才能看到。你所

加的人都是经过审核的，都是你的朋友、同学、同事、亲人等，所以比较安全。

我们再来举个 24 小时便利店的例子。24 小时便利店遍布很多一线城市，有些二线城市、三线城市也有了。东莞本土零售巨鳄、中国规模最大的便利店企业美宜佳，现在约有 5000 家店。如果一个店一年赚 10 万元，那总共就是 5 亿元；如果一个店一年赚 1 万元，那总共就是 5000 万元。这个数目是很可观的。

很多人觉得奇怪，说便利店的价位比普通店的要贵，为什么还有这么多人不去普通的杂货店，而要去美宜佳便利店买东西？这是因为美宜佳更方便、便利。方便在哪里？在很多大城市，尤其是一线城市中，有些上班族工作很忙，有时候晚上十一二点才下班，回家的時候想买包方便面买不着，想买一瓶水买不着，想买一些生活用品买不着，因为普通的杂货店通常 20 点左右就关门了，第二天要很晚才开门。

这时候问题产生了，很多人在有些时段买不到他们需要的东西，包括日常生活用品。有问题了，就会有需求，需求又可以变成机会。既然很多人在某些时间段买不到自己需要的东

..... ■
抓住了需求，并把需求转变成机会，新的商业模式应运而生。
..... ■

西，那他们的需求是什么呢？就是一天 24 小时，任何时段都能买到需要的东西。于是就产生了 24 小时便利店这种模式。

日本的 7-Eleven 开到了全世界，为什么它能成功？因为它抓住了问题，抓住了需求，并把需求转变成机会，新的商业模式应运而生。

■ ■ ■ ■ 寻求有效的商业模式

我们通过一些案例，对商业模式来进行一下分析。

微信成功在哪里

1. 微信有市场需求

为什么会产生微信这种商业模式？主要是有市场需求。

第一，时间碎片处理需求。

比如等公交车时有时间碎片，上洗手间时有时间碎片，等电梯时有时间碎片……我们每天会有很多的时间碎片，在这些碎片时间往往很无聊。微信的出现能把这些无聊的时间变得有趣、变得有意义、变得有价值，充分地利用起来。这就是时间碎片的处

理需求。

第二，移动终端需求。

现在很多人每天工作都很忙碌，他们全国各地跑，待在办公室里守着电脑的时间越来越少。这就意味着一些基本办公与很多沟通需要通过手机来完成。这就是移动终端的需求。

第三，多元化沟通需求。

在微信中，我们既可以视频聊天，又可以发语音，还可以发文字、图片，满足了多元化沟通的需求。

第四，信息分享需求。

我们去登山，回到家写日记描述登山的感受，或者将写的文章投稿。再如，我们去一趟美国回来，召集一帮朋友一起喝酒，聊一聊在美国的趣事。这是传统的信息分享方式。每个人都有信息分享需求，可以是分享工作，可以是分享生活，可以是分享有趣味的事情，可以是分享生命哲学观念等，现在通过微信就可以很快速便捷地实现了。

第五，节约成本需求。

用手机打视频电话比较贵，但是用微信打视频电话就便宜多了。用手机发一条短信要一

.....
微信可以满足人们多
元化沟通的需求。

..... ■

毛钱。过年过节的时候，如果将一条短信群发给 1000 人，那就是 100 元。当然，如果办了相应的套餐，算下来应该会便宜点。但是总体而言，用微信发短信比用手机发短信要便宜不少。

第六，业务处理需求。

打车、给手机充值、办理信用卡还款、购物消费等，都能通过微信来完成。

第七，商业交易需求。

好的产品、好的信息，也能通过微信来交易。

因为有了这么多需求，所以自然而然产生了微信。

2. 微信的特点

微信这种商业模式有什么特点？

第一，圈子是封闭式的。

微信是一个由熟人关系链构建而成的朋友圈。相对来说，朋友圈是封闭式的，比较安全。这跟微博是不同的，微博是开放式的圈子。

第二，信息流是开放式的。

虽然微信的朋友圈是封闭的，圈中都是我们认识的人、了解的人，至少我们知道他，通过他的好友请求，他才能成为我们的好友，但是在信息流上是开放式的。比如你发了一条微信，可能有 500 人转发，5000 人转发，甚至更多人转发，速度很快，范围