

这是中国第一本先以“小册子”传播，
被数千家企业中高层推崇，
再正式出版的书。

2小时品牌素养

面向企业家的《中国品牌竞争力分析报告》

邓德隆 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

这是中国第一本为品牌传播量身订造的
 品牌传播全案指导与案例
 解析实战指南

2小时品牌素养

品牌主案策划 | 品牌品牌竞争力分析报告 |

品牌素养 | 品牌



品牌素养 | 品牌

2小时品牌素养

| 面向企业家的《中国品牌竞争力分析报告》|

邓德隆 / 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，并提出了定位突围之道。定位的本质是竞争观念，通过与竞争对手形成鲜明的差异化，提出相反的价值主张，做大自己的标准，从而打造强势品牌。在竞争日益残酷的中国市场乃至全球市场，定位是企业打造品牌并建立竞争优势的核心技术。书中详细分析了定位的原理，提出了定位的三种方法，并特别为中国企业走向世界提出了三条出路。此外，书中还详细分析了通过定位获得成功的6个品牌的案例，并专文论述国家和地区该如何定位。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

2小时品牌素养：面向企业家的《中国品牌竞争力分析报告》/邓德隆著.
—北京：机械工业出版社，2005.10

ISBN 7-111-17047-4

I. 2… II. 邓… III. 市场营销：品牌—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第085806号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李 玲 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年10月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 13印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序一^①

《中国企业家》杂志社社长 刘东华

《中国企业家》杂志举办这样的报告会应该是第一次。因为《中国企业家》杂志的服务对象主要是各企业的决策者、董事长、总经理，所以最早德隆跟我说这个事的时候，一开始也不太感兴趣。为什么呢？我觉得一把手考虑的可能主要不见得是品牌。后来和德隆吃了一次饭，应该说他折服了我。我发现世界级的大企业、大品牌之所以陷入大麻烦，其中有一个重要原因就是CEO没有负责建立品牌的工作，而这正是我们中国企业在向国际公司学习时要吸取的教训，也是特劳特此行来访讲学的主要内容。

特劳特是世界级的大师，特劳特的定位理论已经让美国的企业界享受了几十年的恩惠。今天中国的市场，中国的企业界已经到了真正需要定位理论的时候，到了隆而重之地要把定位理论推荐给中国企业、中国企业家的时候。我自己收获就很大。

祝愿大家能成为特劳特定位理论在中国的第一批受益者，也希望大家成为最大的受益者。

① 此文为刘东华先生在“中国品牌竞争力分析报告”会上的开场发言。

推荐序二

品牌：商业竞争的基本单位

杰克·特劳特

20多年前，迈克尔·波特研习定位，多年后修得“竞争战略”理论成果，成绩喜人。然而诚如摩根士丹利所指出的，波特和许多战略家一样，并没有完全掌握定位的要点——定位的本质关乎心智而非止于市场。^①

波特通过一系列的著作从理论上阐述了企业间的竞争发生在行业市场，企业应该在中对手争夺顾客。只要是长期从事实践的人，都知道“得民心者得天下”这一中国古老智慧所蕴含的真理。也就是说，在实战中，争夺顾客在于赢得其心智的认同，竞争在顾客心智中展开。定位，即是攻取顾客心智之道，旨在如何在顾客心智中打败对手。

企业拿什么进入顾客心智并和对手相竞争？那就是品牌。事实上，波特在《竞争战略》中所言的事业单位，在顾客心智的战场中并不存在，没有人能将一个企业装进头脑，更别提多如牛毛的企业了。顾客只能将代表着企业产品或服务的符号装入头脑，这些符号就是品牌，商业战争只体现在品牌战争上。

① 言自摩根士丹利《美国投资研究》评论文章《战略思想：迈克尔·波特再次贩卖特劳特和里斯》（1996年11月18日）。

VII

企业实际要做的，是围绕品牌打造而重整资源，以成功的品牌去赢取顾客，击败对手。品牌是商业竞争的基本单位。

我的合伙人邓德隆先生，曾和我一起为中国企业家做过定位及品牌的演讲，现在添加中国本土实战案例成书，将有助于中国企业生动地了解竞争战略和打造品牌的本质。

代 序

摩根士丹利所推崇的商业战略思想^①

(摩根士丹利《美国投资研究》)

在《哈佛商业评论》1996年11~12月刊中，迈克尔·波特提出了“什么是战略”这个问题。我们大体上认同他的回答：战略不是运营效益，而是取决于需要做出取舍的独特定位，取决于多项运营活动的“配称”。事实上我们对波特的回答非常熟悉，因为这正是我们最欣赏的战略家特劳特和里斯多年来宣讲的观点。

我们最初是在1991年发现了杰克·特劳特和阿尔·里斯的著作，即《营销战》(Marketing Warfare)那本书。从此，我们将其战略原则应用在电脑行业，信奉最好技术的产品不一定胜出。实际上两位的核心观点指出，商业不是产品之战而是顾客心智之战。有赖于他们简明但有时和直觉相反的指引，我们取得了实际的成功。我们认为，这本著作展现了一个令人相当关注的观点，其建设性价值远远超出了“物有所值”。

^① 原文为《战略思想：迈克尔·波特再次贩卖特劳特与里斯》，刊于摩根士丹利《美国投资研究》，1996年11月18日。

作为现代商业战略的教授，迈克尔·波特受到了挑战。他在《竞争战略》(*Competitive Strategy*)一书中列出的三条通行战略——成本领先、差异化和业务聚焦，现在被认为太过静态和局限。故此，波特在他这篇《什么是战略》(*What is Strategy?*)的文章中正式对戴维尼(Richard D'Aveni)“超级竞争”(Hypercompetition)的观点做出了回应。戴维尼的“超级竞争”观点指出，持续优势是不存在的，只有通过打破现状才能获得一系列短暂优势，因此长期的成功需要动态战略，不断地去创造、毁灭又再造短期优势。

波特教授驳斥了超级竞争观点，把它叫作“自残行为，而不是竞争模式演变的必然结果”。波特的观点很具说服力，而用特劳特和里斯的理论来阐述则更为简明。

关于“定位是战略的核心”

波特写道，“面对当今风云变幻的市场和日新月异的科技，曾被视为战略核心的定位(positioning)被斥为过于一成不变而遭到遗弃。”他为之辩解说，现在时兴的外包、全面质量管理和流程再造确实能提高运营效益，但它们和战略不是一回事。

杰克·特劳特是定位之父，他于1972年在《广告时代》上以一篇名为《定位时代》的文章提出了定位观念。特劳特和里斯原来出自广告界，但他们的理论广泛适用于企业战略。两位提出的定位，就是指借助持续、简单的信息在顾客心智中立足，占据一个位置；最佳效果，即让企业在顾客心智中拥有一个字眼，就像沃尔沃代表“安全”，英特尔代表“微处理器”一样。

波特先生和很多战略家一样，都没有完全掌握定位的要点——定位并不体现在市场上，而是指企业如何在顾客心智中建立地位。事实是，可口

可乐只不过销售很容易仿制的糖水，如果不是在大众心智的可乐阶梯上占据首位并因此代表美国价值，它怎么可能创造出如此高的市值？还有哪家类似的企业能做到这样？特劳特和里斯已经证明，很难借助品质差异建立起战略，质量是参与市场竞争的基本筹码，但甚难形成战略性差异。

关于“战略建立在独特的运营活动之上”

“竞争战略就是创造差异性”，波特接着描述了美国西南航空公司和宜家家具公司，它们如何从事或选择不同于竞争对手的运营活动。波特说“差异性”所指的不只是顾客群选择，还包括选择异于竞争对手的一系列企业运营活动，并进一步论述了战略定位三个不同的原点，指出市场发生新顾客群和购买力凸现变化时容易找到定位。

那是当然！特劳特和里斯曾说过，在顾客心智中建立定位必须做到差异性。这在某种程度上肯定了波特的观点，即战略应该是竞争导向而不是顾客导向。攻占一个强敌据守的山头无异于自杀，秘诀在于创造竞争差异，第一个进入心智——开创不同的“第一”，优于跟进的“更好”。如果竞争对手已占据心智地位，凭借做得“更好”无助于获胜，就像苹果电脑公司无法以技术更好胜出微软公司一样。事实上，是特劳特和里斯帮助美国西南航空公司建立了独特定位，而不是波特。

正因为“成为第一”是如此重要，特劳特和里斯建议，屈居后位的企业应该通过创建新的产品品类而成为该品类第一。当莲花软件公司在试算表一战输给微软后，它创建了一个新品类——群组软件，从而成了新品类的第一。该决策的回报，是使IBM在收购莲花公司时付出了35亿美元的代价。^①

① 特劳特1991年为莲花公司确立“群组软件”定位。——译者注

关于“持久的战略定位需做出取舍”

波特说得相当不错，竞争者会尝试通过重新定位或骑跨定位对领导者加以仿效，正因为如此，“定位取舍在竞争中无所不在，这是战略的本质。那些想为所有顾客提供所有服务的企业，很可能由于战线过长而出现混乱，其员工常常需要在没有任何明确规划的情况下做出日常运营决策。”通过业务聚焦，战略定位方可坚守。大陆航空公司曾推出Continental Lite业务，仿效西南航空公司以对其施行攻击，结果惨遭失败，这是骑跨两个定位难以成功的例证。

在这里，特劳特和里斯提出的三条法则发生了作用。^①第一条法则是“聚焦法则”，指企业要集中精力做好一样业务，从而在顾客心智中拥有一个概念。一旦企业在此方面占得先机，别人永难超越，因为顾客的认知很难会发生改变。第二条法则是“牺牲法则”，也即有舍才有得，领先者应该不断加强自己的定位，提防自负到以为自己能做好任何业务。第三条法则是“延伸法则”。大陆航空公司所犯的就是品牌延伸错误，它原本是一个提供高服务的品牌，却去兼容经济型的低服务短途飞行业务（同样，低服务品牌也耗不起大航线业务的折腾）。顾客被搞糊涂了，因为大陆航空公司在顾客心智中的概念不再清晰。这条原则，一样有助于解释AT&T、通用电气和施乐公司为什么在电脑领域遭遇失败。

关于“配称增强并维持竞争优势”

“定位选择不仅决定企业应该开展哪些运营活动、如何设计各项活

① 特劳特和里斯1993年推出商业名著《22条商规》。——译者注

动，而且还决定各项活动之间如何关联。运营效益探讨的是如何在各单项活动中达成卓越，而战略关心的是如何将活动有机地组合起来。”换句话说，竞争优势是各项活动环环相扣而形成的整体系统，这使得竞争对手难以仿效，从而创造了持续性优势。我们看到，波特对当前流行的强调单项核心竞争力的观点进行了猛烈抨击，这些观点源自普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和加里·哈默尔（Gary Hamel）在《战略意图》和《企业核心竞争力》两篇文章中的论述。

波特把战略定义为在企业各项运营活动之间建立一种配称，这没有错，但只反映了静态结果的一面。特劳特和里斯给出的完整描绘，是战术导出战略。很多管理思维是自上而下的，而特劳特和里斯提出的战略思维是自下而上的：战术是企业运营着力的焦点所在，其定义是寻找到竞争性差异的心智角度（以区别竞争，进入顾客心智）；战术只能在市场上找到，在办公室规划不出来。

战略作为一致性的营销方向，支持战术实现，所有资源必须以此整合起来支持企业的战术焦点，这就是波特想要建立的“配称”。美国西南航空公司的战术焦点在于“短线飞行”，这决定它的战略整合是快速周转、单一舱级、不供食物、没有座位预订和行李托运服务。正如特劳特所说：战术是钉子，而战略是将战术打入顾客心智的重锤。

关于“增长陷阱”

波特说：“在影响战略的诸多因素中，强烈的增长欲望可能是最危险的。管理者们一直跃跃欲试，想一步一步地突破定位限制，但这样会使一个公司的战略定位变得模糊。”他以美泰克（Maytag）为例，这家成功企业为了追求增长，把经营焦点从洗衣机和干衣机延伸到了冰

XIII

箱、炊具产品上，结果企业虽然因此做大，但利润反而下降。那么如何在保持战略的同时获取增长？波特的建议是深化定位而不是拓宽它。

特劳特和里斯在多年前，就给出了如何看待增长的观点。管理者们借增长之名，常做出笨事来，但股市只认赚回投资的企业，给它们以回报。执行官们必须认识到，再大的树也无法长上天去。好的新业务概念，应该发展出新的产品品类，从而建立起新定位品牌。宝洁就擅长这么做。

里斯在新书《聚焦法则》中谈到，企业应该通过并购加强自己在已有领域的市场份额并强化经营焦点，而不应该通过并购搞多元化。确实，每个年代都有与聚焦唱反调的热门词，它们注定难逃恶果，20世纪70年代是“多元化”，80年代是“强强联合”，如今轮到了“融合”。

目 录

推荐序一 《中国企业家》杂志社社长 刘东华

推荐序二 品牌：商业竞争的基本单位 杰克·特劳特

代 序 摩根士丹利所推崇的商业战略思想

第1章 中国企业的七大品牌观念误区 / 1

第2章 品牌战略方法的三次演变 / 9

第3章 定位的本质：占有心智资源 / 19

第4章 重新改善对待品牌的心智模式 / 41

第5章 品牌定位的三种方法 / 57

第6章 定位之后的系统整合 / 67

第7章 中国企业的世界品牌战略 / 85

附录A 10个定位问题的解答 / 105

附录B 中国定位实践案例 / 119

IV

案例1 王老吉：两年内从1个多亿跻身超10亿元品牌 / 120

案例2 血尔口服液：后发制人取代红桃K / 131

案例3 创造超越“李嘉诚”概念的商业价值

——以长城汽车上市为例论定位重塑认知价值 / 135

案例4 芙蓉王：释放定位威力三年反超白沙 / 151

案例5 江中健胃消食片借力打力：两年反超吗丁啉

——为江中健胃消食片重新定位 / 157

案例6 《赢周刊》：成功演绎媒体定位与融资之道 / 163

附录C 国家和地区该如何定位 / 167

跋 TCL、长虹与联想为什么不听忠告 / 183

第 1 章

中国企业的七大品牌观念误区

中国企业界仍然普遍停留在产品经营的思维层面，而鲜有用品牌经营思维来统筹企业的，即便一流的中国企业也不例外。为什么如此多即使优秀的企业也会陷入此中呢？彼得·圣吉解释说缘于“水煮青蛙”原理。当我们把青蛙放进开水中时，青蛙因剧痛而能奋力跳出，如果把青蛙放在常温的水中然后慢慢加温，青蛙就会被活活煮死。也就是当外部的市场环境、顾客心理逐渐变迁之后，企业不能够感知到这种变化，往往还在沿用甚至陶醉于以往成功的经验和模式。

彼得·圣吉在他极力倡导的五项修炼中，一项核心的修炼就是要改善心智模式，不断探寻与质疑我们在既往经验中对环境所做出的假设。不改善这些心智模式，就不可能应对未来，因为正是这些不合时宜的假设指引着我们应对新环境的决策。德鲁克90岁高龄的时候，也曾讲到过这些基本假设。他说在社会科学领域存在的基本假设，其实比自然科学领域一些最基本的假设还要根本。在自然科学中，如果爱因斯坦和牛顿对宇宙做了一个错误的假设，比如“太阳绕着地球转”，那本质上改变不了宇宙。但是社会科学不一样，我们如果假设了一个人，比方说“不值得信任”，那很麻烦，这个人对于你而言就会变得像你假设的那样不可信任，尽管对别人而言他是值得信任的。

在经营企业过程当中，会有哪些最基本的观念指引着企业行动呢？我们在这里大概把指引着当今中国企业经营的最根本假设，对于品牌的最根本假设，列出了以下几条。大家可以对照着发现，正