

定位 定天下

彻底颠覆竞争对手的营销组合新战略

全球反定位理论第一人 刘军 著

POSITIONING

让强势品牌永占鳌头
使后进品牌脱颖而出
带弱小品牌跻身强林

東方出版社

定位 定天下

彻底颠覆竞争对手的营销组合新战略

全球反定位理论第一人 刘军 著

POSITIONING

東方出版社

责任编辑:蒋建平

图书在版编目(CIP)数据

定位定天下:彻底颠覆竞争对手的营销组合新战略/刘军著.

—北京:东方出版社,2010.1

ISBN 978-7-5060-3708-2

I. 定… II. 刘… III. 企业管理-市场营销学-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 215257 号

定位定天下:彻底颠覆竞争对手的营销组合新战略

DINGWEI DING TIANXIA;

CHEDI DIANFU JINGZHENG DUISHOU DE YINGXIAO ZUHE XIN ZHANLÜE

刘 军 著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京忠信诚胶印厂印刷 新华书店经销

2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:14.5 插页:2

字数:162 千字 印数:0,001-15,000 册

ISBN 978-7-5060-3708-2 定价:36.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539



2007 年 8 月，与定位之父杰克·特劳特同台分享《中国企业营销定位》



2008 年，与当当网总裁李国庆在长沙共同参加“企业领袖商道大讲堂”，并亲切交流合影



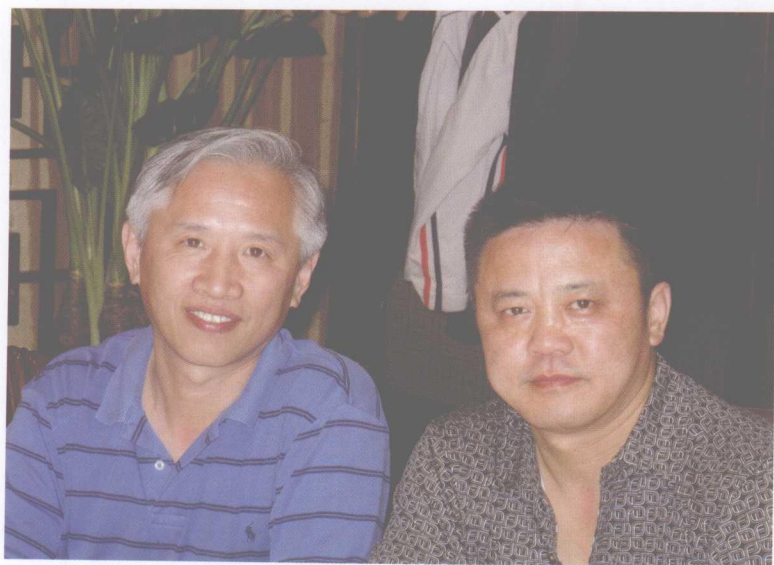
2008 年，与中国东星集团有限公司董事局主席兰世立、慧聪网创始人兼首席执行官郭凡生在深圳同台参加“企业领袖商道大讲堂”，为企业授业解惑



2009年6月，与万通集团董事局主席、中国民生银行董事冯仑在沈阳参加“企业领袖商道大讲堂”，并同台演讲



2006年，与美国著名畅销书《致胜心理学》作者、美国心灵总教练丹尼斯·魏特立博士以及玛利安博士在马来西亚吉隆坡同台演讲



2009年,与分众传媒
CEO 谭智亲切交流



2009年5月,与云南红酒业集团董事长武克钢、慧聪网创始人兼首席执行官郭凡生同台演讲



2009年9月,参与并为居易国际出谋划策,与居易国际董事局主席刘向水亲切合影



2008年12月,与爱国者总裁冯军在上海共同参加“企业领袖商道大讲堂”

自序

中国是全球最古老、最大的产茶国，然而至今没有一家全球性的茶叶品牌。德国不产茶叶，却占据了全球茶叶市场的绝大多数品牌。

这个差异所导致的结果是，不产茶的德国获得的利润是产茶大国中国的十几倍。

类似的例子还有很多。

我们从中可以看到什么？

幸运的是，今天，无论是中国企业的管理者，还是政府部门，都已经注意到品牌对利润的重要影响，因此都把加大品牌建设作为工作的重点。近年来，中国的商标申请量已经处于世界第一位，电视广告也多以形象型的品牌广告为主，企业、政府甚至个人都在以增加曝光率、提高知名度、提升产权保护为目标展开努力，这是极好的方向。

然而，建设品牌是一件花钱多、精力投入大，而市场反应却较慢的事。中国有大量的失败案例，花巨资打造品牌，到最后，所有努力却付之东流，有的甚至满盘皆输，从此一蹶不振。

在产品服务与品牌塑造之间有一个重要的环节常常被忽视，那



就是——定位。

最近的十年里，我一直在中国及亚洲的一些国家和地区从事企业顾问工作，发现华人企业存在一个致命通病，就是不善于做战略定位工作，企业决策多半是老板的拍脑袋工程，随意性大。相比国外的优秀企业我们的差距还非常大，作为实现产业升级和优化的关键步骤的定位，应该成为大多数华人企业家的必修课。

我是军人出身，喜欢用军事思维。定位设计者就相当于军队中的指挥官，一百个战术上的成功也抵不上一个战略上的失败。

现在流行着不同版本的商业模式、赢利模式、营销模式或打造品牌模式，仔细研究下来，我们就会发现，一切的核心都来自定位。我比较认同高建华老师的见解，他认为“现代市场营销是基于市场细分和产品定位这个基础（50% 权重），然后才是4P 或4C 组合（50% 权重），从而形成完整的产品。”也就是说，品牌实际是定位的载体，而定位则是品牌的核心，是品牌的生存价值所在。无论何种商业模式，一旦定位不清晰，产品与客户之间就失去了连接，品牌和服务就会轰然倒下，无论是根基稳固的大企业还是灵活轻巧的中小企业都是如此。

定位是商业组织的生存基础，知道定位的是能人，学会定位的才是高人。企业也是如此，明确自己的定位并持续不断努力时，一个强盛的、基业长青的品牌才会建立起来。

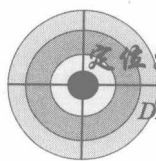
因此我们说，品牌是在定位清晰之后努力发展的必然成果，没有定位也就没有一切，定位定天下！

刘 军

2009 年 11 月 16 日

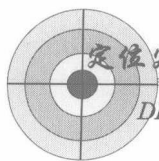
目 录

第一章 为什么要定位	1
定位——由“制造”到“品牌”的杠杆	2
定位——让弱小品牌走向强大	10
解决了定位问题就解决了营销的一系列问题	13
1. 产品时代	13
2. 形象时代	14
3. 定位时代	15
第二章 定位的精义	19
三点一线一面	19
1. 区隔点——用1%的不同赢取100%的市场	20
2. 支持点——说得好，更要做得到	23
3. 需求点——消费者的认可是关键	26
4. 全线传播	31
5. 全面调整	35
定位不是琢磨产品，抢人心胜过抢市场	42
1. 定位之战，攻心为上	42
2. “随心而动”的万宝路	45
定位是将品牌“钉”入消费者心中	53
1. 心智有限，定位要“七上八下”	53



2. 心智厌恶混乱，定位要简单	55
3. 心智缺乏安全感，定位要重历史	56
4. 心智不变，定位莫轻变	59
5. 心智会失去焦点，定位莫稀释	59
定位是战略的起点，也是战略的终点	61
第三章 十大定位法	66
产品特性定位法——不走寻常路，才能有出路	66
独特制作定位法——在细节上见真功夫	71
1. Pampero 番茄酱：“小”定位成就大品牌	71
2. 全聚德的成功秘诀	75
抢占第一定位法——我是第一我怕谁	78
1. 抢先寻找与众不同	79
2. 没有第一，那就创造第一	83
比附定位法——由“潜龙勿用”到“飞龙在天”	86
最新定位法——无法抗拒的诱惑	92
1. 时代在更新，企业也要更新	93
2. 与其被动更新，不如主动换代	95
3. 最新定位，以快致胜	96
市场领导定位法	98
1. 集中优势兵力，才能成为领导者	98
2. 开拓新品类，成为新的领导者	101
3. 用宣传巩固你的领导地位	103
贩卖传统定位法	105
广受欢迎定位法	110
市场专长定位法	114
全线产品定位法	119

第四章 定位辩证法	122
定位要专一，把鸡蛋放在同一个篮子里	123
品牌延伸需慎重	125
1. 入市有风险，品牌延伸需谨慎	125
2. 延伸品牌，先延伸消费者的心智	128
打破大筐品牌	130
于变中求不变，于不变中求变	135
第五章 反定位——将对手拉下神坛	142
什么是反定位	143
谁是最好的裁缝	145
为什么可口可乐要改变配方	147
清扬大战海飞丝——十年磨一剑，旨在折桂冠	153
第六章 反定位的精义	159
进攻是最好的防守	160
借助对手腾飞	165
最大的敌人是自己	169
第七章 反定位常用的四大方法	172
升级换代法	172
弥补缺陷法	176
自曝内幕法	180
颠覆行业规则法	183
第八章 反定位策略支撑的关键	188
大量深入的市场调研	189
做到“四到”，谋定而后动	191
找准反定位的切入点	198
集中优势兵力，各个歼灭敌人	202



定位定天下

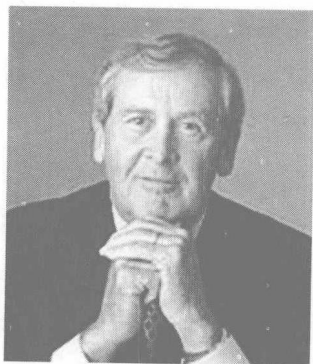
DINGWEIDINGTIANXIA

反定位的四点一线一面·····	204
是敌是友，量力而行·····	211
结语：定位定天下·····	215

第一章 为什么要定位

1972年，全球最顶尖的营销战略家杰克·特劳特和阿尔·里斯首创了“定位”理论。这一理论，彻底改变了整个世界的营销理念，被称为“有史以来最具革命性的观念”。

进入21世纪，很多营销大师和学者都试图在营销方法与理念上进行更多的创新与尝试，提出了“占位”、“插位”、“升位”等理论，试图取代或超越“定位”理论在营销界的地位。但我们不得不遗憾地说，这些理论仍然都只是“定位”理论的变体、名词上的更新，或仅仅只是定位理论的某个片断，它们并未跳出定位理论的范畴。



“定位之父” 杰克·特劳特

在今天的市场形势下，不懂“定位”的国家就注定无法实现国富民强；不懂“定位”的个人就注定不能在激烈的竞争中脱颖而出；不懂“定位”的企业注定要被淘汰出局；没有明确“定位”的品牌，注定摆脱不了失败的命运！



定位——由“制造”到“品牌”的杠杆

自 2008 年以来，由美国“次贷危机”引发的金融海啸迅速席卷了全球。这场百年一遇的“大海啸”猛烈冲击了中国南部沿海地区的劳动密集型出口加工工业，使得近 1/4 的工厂倒闭。

为什么这些中国企业如此不堪一击？

原因非常简单！说白了，在全球产业链中，这些倒闭的中国企业只是国际知名品牌的“贴牌工厂”，只做了产业链当中“加工、制造”这些又脏又累、又不赚钱的活儿！如果没有外国“主人”给这些“贴牌工厂”下订单，我们中国的企业就会关门大吉——这就是大量中国企业之所以像弱不禁风的林妹妹，如此不堪一击的原因！

一流企业卖品牌，二流企业卖技术，三流企业卖产品。在激烈的市场竞争中，品牌就意味着竞争力和 market 价值。

据联合国开发计划署统计，在目前参与国际竞争的中国企业中，拥有自主品牌的不到 20%，自主品牌出口额在总出口额中所占的比重，竟然不足 10%，在世界一线品牌当中，几乎没有中国企业露面。

改革开放以来，中国凭借廉价的劳动力、丰富的资源、开放的政策等优势，吸引了大批世界级企业来中国“落户”。随着大量资金的涌入，中国逐渐成为“世界工厂”，“Made in China”一度成为国人的骄傲。这虽在一定程度上促进了中国经济的发展，但其背后却隐藏着巨大的问题与隐患！

举个简单的例子，中国是世界茶叶之都，很多省份都产茶，中国也有很多优质的茶叶品种，但有几个算得上世界级茶叶的品牌？世界品牌的茶叶，60%~80%都来自德国，而德国本土却是一两茶叶都不产的，这些茶叶绝大部分要从中国进口。

汉堡爱乐丝茶叶公司的负责人弗利克透露说：茶叶从中国进口到汉堡后，他们会把原茶磨碎，然后利用特殊工艺，制成袋泡茶。这些袋泡茶有20多个品种，比如绿茶、红茶、花茶、感冒茶和水果茶等。这些包装后的茶叶一半在德国的连锁店、零售店、宾馆饭店销售，一半销往英国等欧洲国家以及美国、非洲等地。这些中国茶经过德国企业的加工后，都变成了贴着德国品牌的德国茶，连产地也标成了“德国制造”。

中国茶农辛辛苦苦采来的茶叶廉价卖给了德国人，德国人把它商业运作一下，贴个商标，又卖给我们。一包茶叶我们只卖他几十块钱，他卖给咱们却是几百块钱——你说亏不亏？

正所谓“塞翁失马，焉知非福”，痛定思痛，我们才可以更清楚地看清自身的问题，只有诊断出“病因”，才能“对症下药”！这场突如其来的金融危机，其实正是中国企业反思自身问题并实现战略转型的最有利的契机！中国加入WTO后，世界最有影响力的品牌80%都已经进入中国市场。激烈的国际竞争，要求中国企业必须抬头看路，找准自己的位置。

我们反过来看看美国、欧洲的那些成功的企业和企业家，他们是如何做的？比起生产产品，他们更关心的是企业的品牌建设，是怎样把产品卖出去！

耐克没有工厂，没有工人，没有原料——它所有的鞋都是中国和马来西亚等亚洲国家生产的。



中国制造的“耐克”运动鞋

耐克公司委托中国东莞的工厂加工一双鞋子，只需要几十块钱，但是，当他们把这些中国生产的鞋子贴上 NIKE 的标签，这些鞋就成了一夜蹿红的明星，身价暴涨！同样是这双鞋，如果没有耐克的那“一勾”，最多只能卖几十块钱！

我们看超市里、地摊上摆的鞋子，不是耐克就是阿迪，但那都是仿着人家的牌子做的，那叫“假的”、“高仿的”，能卖多少钱？同样是鞋，差距咋就这么大呢？

答案就是我们不懂市场运作，我们没有自己的品牌！

那些懂得品牌运作和市场营销的企业，成为了全球产业链的“主人”，其他企业都是他们的“奴隶”！可以说，我们中国 60% ~ 70% 做对外出口贸易的企业，都处于全球产业链的底层，是“世界的民工”。这怎能不让人痛心！