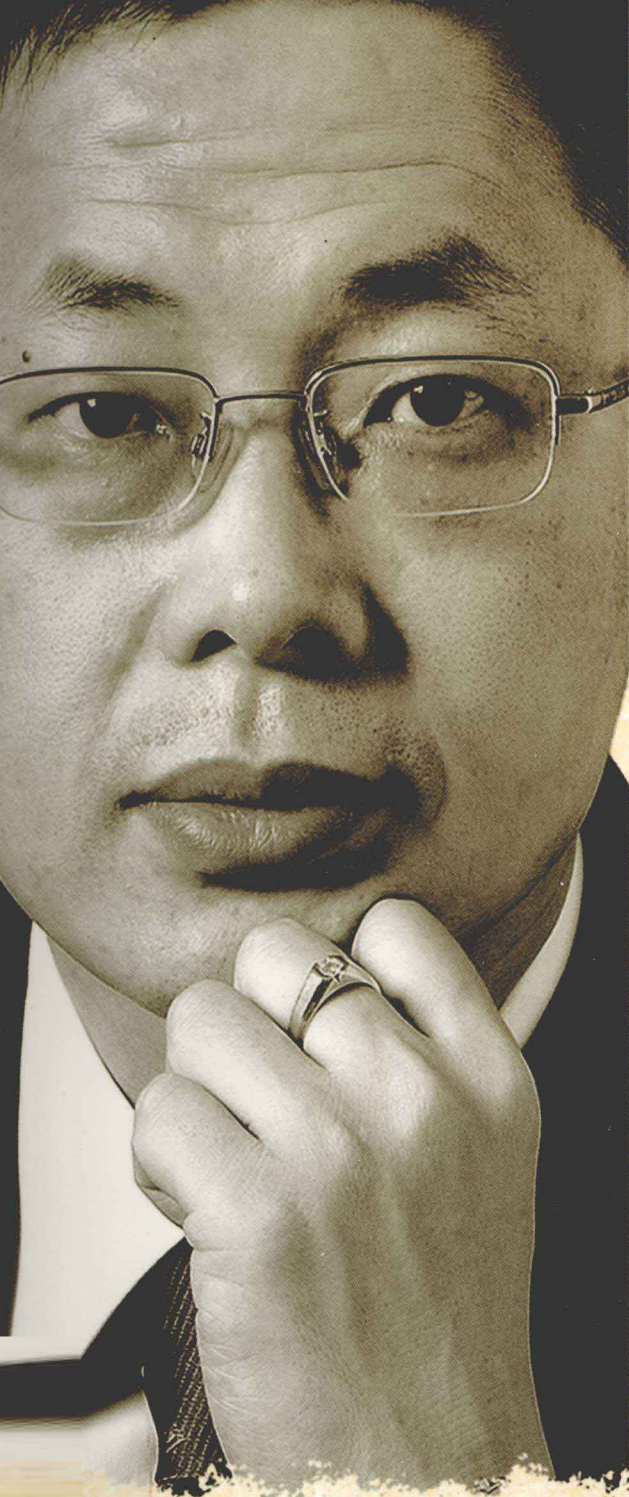




企业利润的GPS导航

林伟贤 罗云怀 著

定位



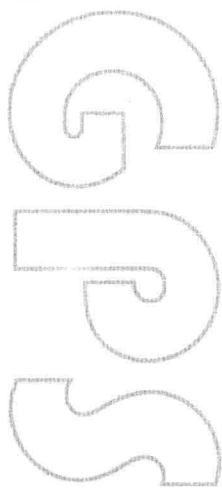
每一个成功品牌的背后，
都有一个与众不同的定位。



北京联合出版公司

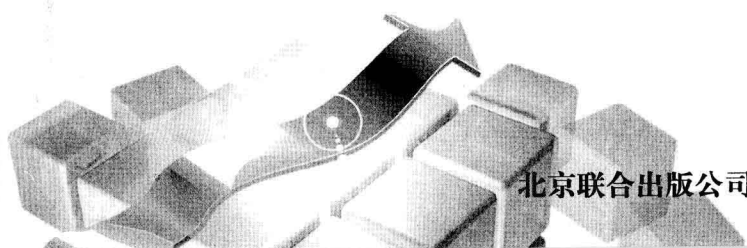
模式3

定位



企业利润的GPS导航

林伟贤 罗云怀◎著



北京联合出版公司

图书在版编目(CIP)数据

模式3, 定位/林伟贤, 罗云怀著. -- 北京: 北京联合出版公司, 2011.11

ISBN 978-7-5502-0405-8

I. ①模… II. ①林… ②罗… III. ①企业管理: 质量管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第233773号

模式3: 定位

作者: 林伟贤 罗云怀

选题策划: 北京日知图书有限公司

策划编辑: 杨水秀

策划支持: 森冠文化

责任编辑: 史媛

特约编辑: 闫勤

封面设计: 北京非码传媒广告有限公司

版式设计: 水玉银文化

北京联合出版公司出版

(北京市朝阳区安华西里一区13号2层 100011)

北京德富泰印务有限公司印刷 新华书店经销

字数110千字 787毫米×1092毫米 1/16 11印张

2011年12月第1版 2011年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0405-8

定价: 36.00元

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82632355

第一章

经营企业就是经营品牌印象

好的品牌印象带来高利润 // 4

谁在谋杀企业？ // 7

找到产品的独特价值 // 22

锁定有效的客户群 // 35

第二章

品牌：从市场到人心

发现客户的真实需求 // 45

销售客户心中的产品 // 64

抢占客户心智资源 // 71

第三章

定位：将品牌“钉”入消费者心中

定位要承载企业文化 // 83

选择定位的五大导向 // 88
定位落地的五把标尺 // 96
精准定位的七大秘诀 // 98
定位要顺应时代变迁 // 123

第四章

定位是把双刃剑

定位大忌：偏离消费群体 // 132
定位陷阱：无限制的品牌延伸 // 137
常见的错位定位 // 146
中国品牌定位四大病症 // 155

第五章

定位只是开始 // 163

第一章

经营企业就是经营品牌形象

企业要追求的是什么？利润！企业要经营的是什么？品牌！品牌是什么？品牌在哪里？企业如何做品牌？又如何打造卓越品牌？

品牌形成于印象。在市场经济的竞争环境下，每一个企业都会在其使命和价值观的指导下，向顾客提供解决方案（其产品和服务），而顾客购买和使用某一解决方案后，就会对该解决方案产生一个评价并形成一次印象。而企业通过理念、行为、视觉、听觉等识别系统把这种印象物化出来，形成全方位的识别体系，就形成了品牌。通过品牌，企业可以把自己的产品和竞争产品区别开来，利于顾客认知、选择和购买。当顾客使用某一品牌产品后，获得了满意，就会对该品牌产生认可，并认定该品牌为此类问题解决方案中的最佳选择，就会重复购买，并进行口碑传播，逐渐地对该品牌形成忠诚、

依赖，乃至信仰——一个伟大的卓越品牌由此产生！比如：需要方便面，就立即想到康师傅，想到康师傅红烧牛肉面；需要去头屑，就立即想到海飞丝，想到瓶装海飞丝；需要清凉祛火的饮料，就立即想到王老吉，想到红罐王老吉；需要纯牛奶，就立即想到蒙牛，想到特仑苏，等等。

可见，品牌是在顾客心中，而非在企业内部。经营企业就是经营印象——企业的产品、员工在顾客心智中的印象。一件产品或者一个员工给顾客的印象对不对，将决定顾客是否“买”你的产品！

好的品牌印象带来高利润

客户要购买的到底是什么？

是什么决定了企业的利润来源？

怎么做才能带来真正的高利润？

客户购买的是产品背后的品牌印象。这个印象，也是品牌的定位，将直接决定企业的利润来源。

印象就等于利润，好印象等于高利润。

“专业预防上火”带来的疯狂利润

2002年以前，从表面看，红色罐装王老吉（以下简称“王老吉”）是一个很活跃的品牌，在广东、浙南地区销量稳定，盈利状况良好，

有比较固定的消费群，销售业绩连续几年维持在1亿多元。

这个时候的王老吉在人们心中的印象就是“凉茶”，并且是拥有百年品牌的正宗“凉茶”。可是，另一个现实是：仅仅只有广东和浙南等地区的人有喝凉茶的习惯，并且客户对王老吉到底是单纯的“凉茶”还是“叫凉茶的饮料”概念还很模糊，这两个因素也直接限制了王老吉这个品牌进一步做大和做强。

可以想象，如果王老吉不从自身定位上作出改变，到现在它很可能还只是活跃在广东和浙南地区的凉茶品牌或者遭遇更惨。

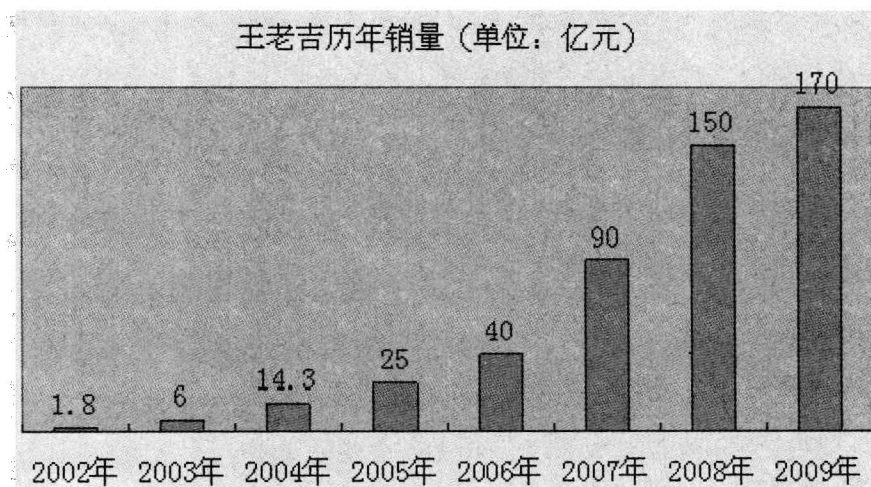
王老吉为此作出了很多尝试，比如很多人都见过这样的一条广告：一个非常可爱的小男孩为了打开冰箱拿一罐王老吉，用屁股不断蹭冰箱门，广告语是“健康家庭，永远相伴”。但是很显然这个广告并不能够体现红罐王老吉的独特价值，结果也可想而知。

在王老吉前几年的推广中，消费者不知道为什么要买它，企业也不知道怎么去卖它。事实确实如此，有一些中小企业糊里糊涂地就赚得金银满钵。但在发展到一定规模之后，企业如果想做大，就必须搞清楚一个问题：消费者为什么买我的产品？

经过大量的访查和调研，研究人员发现这样一个有趣的现象：广东的消费者饮用红罐王老吉主要在烧烤、登山等场合，其原因不外乎“吃烧烤容易上火，喝一罐先预防一下”“可能会上火，但这时候没有必要吃牛黄解毒片”。而在浙南，饮用场合主要集中在外出就餐、聚会、家庭，并且该地区消费者对于“上火”的担忧比广东有过之而无不及，他们对红罐王老吉的评价是“不会上火”“健康，小

孩老人都能喝”。消费者的这些认知和购买消费行为均表明，消费者对红罐王老吉并无“治疗”要求，而是作为一个功能饮料购买，其真实购买动机是用于“预防上火”，如希望在品尝烧烤时减少上火情况发生等。

再进一步研究消费者对竞争对手的看法，企业发现红罐王老吉的直接竞争对手，如菊花茶、清凉茶等由于缺乏品牌推广，仅仅是低价渗透市场，并未占据“预防上火的饮料”的定位，而碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、矿泉水等明显不具备“预防上火”的功能，是间接的竞争对手。



调查结果清晰显示：“预防上火”这个印象还没有哪个品牌或者品类已经在大众心理“抢注”成功。在经过一番调查研究之后，王老吉成功地抓住了这个机会，通过一系列的手段在消费者的心中抢占了“预防上火”的印象，完成了自己精准的定位，也最终实现了

自己独特的价值——喝红罐王老吉能预防上火，让消费者无忧地尽情享受生活：吃煎炸、香辣美食，烧烤，通宵达旦看足球……

“怕上火，喝王老吉”，一句简单的口号，辅以一系列的宣传推广手段，王老吉完成了华丽的转身，也真正为自己带来了疯狂的利润。

是凉茶，是饮料，还是预防上火的功能性饮料？王老吉成功地使自己留在消费者心中的印象完成换代升级，最终通过升级后的印象为企业带来了无与伦比的丰厚利润，这一切无疑是“好印象等于高利润”的最好佐证。

所以，企业一定要首先搞清楚：企业到底在做什么？产品到底能给消费者留下什么样的印象？这也是给企业做定位最关键的地方所在。

谁在谋杀企业？

谁对我们的企业最有威胁？

我们在做企业的时候最可怕的事情是什么？

我们如何让自己的企业基业长青？

要杀死一家企业有多难？说难其实也不难，一旦一家企业在客户内心中的印象变坏，那么这家企业的灭亡就立即进入倒计时。

谁会谋杀你的企业？

首先是你的对手。我们经常会发现有些企业跟对手“对着干”，突出强调对手的某种缺点，然后将自己与对手作出对立区隔，从而打击对手，获得市场份额。同样的道理，你的企业随时也可能面临对手这样的挑战，此时谁能够把握客户心理，用心理操纵的营销手段打赢这场战争，谁才能够更好地活下去。

而除了对手，有时候谋杀企业的黑手还来自你的合作伙伴。由于坏印象会传染，一旦你和错误的伙伴合作，很有可能会葬送你的企业。

三元原本每年有数千万的盈利，只因为收购了破产后的三鹿奶粉，一年亏损过亿——本想捡个皮夹子，低价获得一些厂房设施，谁知客户不买账，三鹿等同于三聚氰胺，收购了三鹿，三元就等于与三聚氰胺有了联系。

所以我们说：不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。

如果你发现你的业务员正在卖所有人都在卖的产品，或者你正在让能力弱的业务员去卖高难度的产品，我恐怕要遗憾地告诉你：还没有干，你就已经背上了沉重的负担；才刚刚开始，你就已经注定失败。不是我危言耸听，这绝对是事实。

做企业赚钱很简单，但能把赚钱持续下去却不容易。很多关于中国企业寿命的调查，虽然说法不一，但有一点却大致相同，那就是它们的寿命都不长——创业后能持续10年的只有不到两成。根据中关村科技园区的调查发现，2000年时企业规模最大的前100家企

业，到2007年时只有30%生存下来；而这30%中，只有20%的企业仍然居于园区规模最大的前100之列，其他的规模都缩小了。中关村IT企业的“生命周期”更短，能活过7年的企业中有35.5%面临倒闭。

郎咸平也曾这样断言：中国企业的平均寿命只有3年~5年。那么，究竟是什么原因使中国的大部分企业还没有度过婴儿期便夭折呢？

一、定位不准

我们认为：定位不准是导致企业失败的关键要因之一！

定位不准，不懂得取舍，当然就毫无策略可言。企业没有把注意力放在预期客户身上，最终导致客户丢失。企业没有了客户，就意味着产品没有了市场。没有市场，企业还怎么生存呢？

高露洁的圈地故事

高露洁在中国的制胜法宝可以一语道破，那就是抢先占领“防止蛀牙”这一独特价值的制高点。在美国，佳洁士是“防止蛀牙”的第一品牌，但是高露洁看到了另一个机会。早在1992年的时候，高露洁就发现中国整个企业界对定位的认识还很模糊，众多牙膏做的都是清新口气、洁白牙齿、消炎止痛等，各种功能的诉求还时常变来变去，而牙膏类别中最大的独特价值“防止蛀牙”却没有一个品牌全神贯注去抢占。高露洁知道，随着生活水平的提高，消费者必然对防止蛀牙的关注越来越强，它像哥伦布发现了新大陆一样惊

喜地看到这块地皮没人抢占，于是迅速进入中国市场，开始了单一而集中的诉求：防止蛀牙。

于是，高露洁从“定位”这个战略高度来看投入产出，迅速完成抢占“防止蛀牙”的定位并凭此领导牙膏市场。几年以后佳洁士反应过来，用了比高露洁大得多的预算来反攻高露洁，结果却屡屡落败。

我们可以回忆一下，高露洁与佳洁士的广告都是拿着贝壳“笃笃”地敲来敲去，来宣传自己防止蛀牙。这则广告原创者应该是佳洁士，高露洁纯粹是模仿。但消费者的内心没有事实只有认知，或者说消费者的认知就是事实。结果怎么样呢？在许多的消费者心中，这两个广告都是高露洁做的，因为人们首先接受的是高露洁等于“防止蛀牙”，客户对此的印象非常深刻。

品牌一旦成功定位之后，就会在这个地段扎根，这里就有属于企业的一块地方。如果说竞争对手也挤到这里来做生意，只会把这一块地皮带得越来越旺。

目前企业界流行一种说法：一流的企业卖标准。当你在消费者心智中建立了品牌之后，你就掌握了一种标准，任何模仿者、跟随者都只是花钱为你打广告。

高露洁就在这个方面占了很大便宜，佳洁士投入越大，它就上升得越快。佳洁士终于意识到了这个问题，它退了下来，调整了方向，将更多的资源投向了“洁白牙齿”这个定位。

现在，企业界的品牌意识已经很强了，这可以从工商局的注册

量上反映出来，品牌保护意识高的企业甚至占领了相关领域的同名注册。但问题是，品牌只在工商局注册是不够的，关键要在消费者的内心中完成“注册”，抢占了消费者的心智资源才算是将品牌真正注册成功。高露洁就成功地在中国消费者的心智中完成了“注册”，从而建立起了一个强有力的领导品牌。品牌战略的核心原理就在于通过定位占有消费者的一块心智资源，抢占心智资源就其本质而言是一场新时代的圈地运动。高露洁比宝洁早一步进入消费者心中，自然可以圈到最好的一块黄金地段，从此财源滚滚。

企业竞争的游戏规则在工业时代与信息时代很不一样，工业时代的竞争是在工厂与市场上展开，而信息时代的竞争是在消费者的内心中展开。企业要争夺的是消费者有限阶梯心智中的一席之地，即占有心智资源，建立定位。中国加入WTO意味着全球1/5人口的内心重新融入全球的市场，让全球的企业公平地参与这场蔚为壮观的圈地运动。在如此庞大的人口中，任何企业只要能具有独特价值，成功抢占其中的一个定位，就会有一个很可观的利润，而且是长期的利润。真正的品牌运作者是不需要工厂的，它们玩的是一场智力游戏，比如耐克、戴尔，它们只是控制了消费者的头脑，然后在全球寻找成本最低、服务最好的公司来为它制造产品。

当一个品牌占据了顾客内心，我们就可以说这个品牌拥有了顾客。当客户产生相关需求时，他会首先想到这一品牌，想到品牌所提供的独特价值。之后，企业可以通过不断的创新，与时俱进地保持对这一独特价值的控制权。

但有一点必须注意，我们在寻找属于自己的独特价值时，一定要谨慎对待抢夺对手的独特价值，如果对手已经把他们的定位牢牢地锁定在了客户的心中，那么我们发起的攻击就将是徒劳的，白白浪费我们的资源为对手打了广告。

沃尔沃汽车拥有“安全”这个独特价值。包括奔驰和通用汽车在内的许多其他汽车公司，也曾试着开展以安全为主题的市场营销活动。但是，除了沃尔沃之外，没有一家公司能够让“安全”这个概念进入潜在顾客心智中。人们心智中的认知一旦形成，就很难改变。事实上，很多企业通常在做的是通过使这一概念变得更加重要，从而加固竞争对手在客户心中的地位。

联邦快递已经放弃了“隔夜送达”这个独特价值，而试图从敦豪快运（DHL）那里夺走“全球送达”的概念。“隔夜送达信件”的文字曾被印制在联邦快运公司的信封上，但现在你在信封上看到的是“联邦快运信件”的文字。该公司的广告也不再宣扬“信件绝对会被隔夜送达”，近来出现在联邦快运公司广告中的词语是“全球送达”。但问题是：联邦快递能够拥有“全球送达”这个独特价值吗？恐怕很难！因为对手已经拥有它了——敦豪公司的理念就是更迅速地到达更多的国家。联邦快递要想成功，就必须设法找到一个更精准的独特价值，与敦豪快运相区别，而不是重复使用别人已经深入人心的口号。

另一个希望通过大量的广告来拥有别人概念的案例发生在电池市场。以粉红色小兔子为标志的劲量电池试图抢走金霸王的“耐用”