

东方管理前沿丛书

定位屋

定位从观念到体系

◎ 鲁建华 著



我认为你做了一项杰出的工作，巧妙、精炼地表达了特劳特与我开创和发展了多年的定位思想的精华。

——《定位》第一作者、定位理论联合创始人 艾·里斯
一本书读懂两位定位大师！

——《销售与市场》杂志社社长、总编辑 李颖生

中国出版集团 东方出版中心

东方管理前沿丛书

定位屋

定位从观念到体系

◎ 鲁建华 著

中国出版集团 东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

定位屋：定位从观念到体系/鲁建华著. —上海：
东方出版中心, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5473 - 0752 - 6

I. ①定… II. ①鲁… III. ①企业管理—品牌战略—
研究 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 303902 号

定位屋：定位从观念到体系

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本：710×1020 毫米 1/16

字 数：282 千字

印 张：19 插页 2

版 次：2015 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5473 - 0752 - 6

定 价：45.00 元

版权所有，侵权必究

献给
定位理论的两位创始人

艾·里斯
&
杰克·特劳特

“我认为你做了一项杰出的工作，巧妙、精炼地表达了特劳特与我开创和发展了多年的定位思想的精华。

我特别喜欢你的定位屋图，它以独一无二的、与众不同的方式，可视化地展现了市场营销的复杂性。”

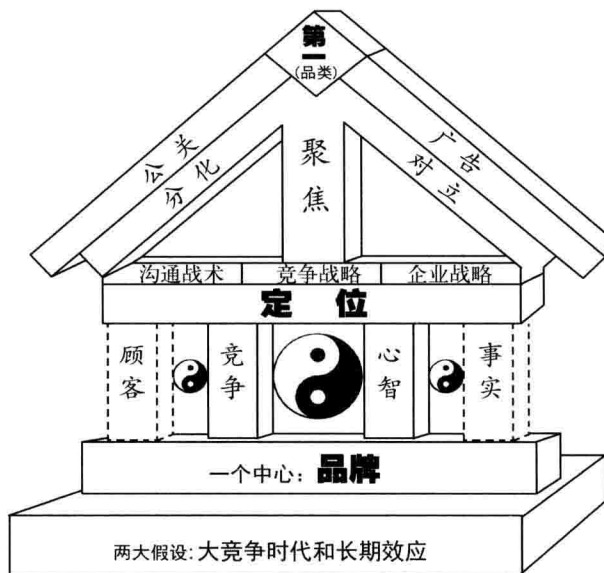
英文原文：

“I think you did a brilliant job of extracting and dramatizing the ideas and concepts that Jack Trout and I have developed over the years.

I especially liked your Positioning House illustration. It visualizes the complexity of marketing in a unique and different way.”

——2012年12月20日

《定位》第一作者、定位理论联合创始人
艾·里斯先生对本书定位屋给予高度评价



序言 定位理论： 中国市场正当时

定位理论舶来中国十几年，营销界对其认识、试错、接受的过程，也是对其怀疑、误解甚至责难的过程。纵观其在中国市场的遭遇，无论怀疑、否定，还是接受、赞扬，其声音一浪高过一浪。可以说，定位理论享受了迄今为止任何一种战略理论及营销理论来到中国未曾有过的“待遇”，也构成了独有的理论现象。

中国营销界、实业界对该理论运用之灵活、实践之生动、案例之新鲜，都是定位发展史上空前的。这也是该理论的两位创始人里斯和特劳特先生所始料未及的。只要我们扫描一下图书市场就会发现，不仅有很多种与“定位”有关的图书，还有很多种以“某位”为名的图书。毫无疑问，这些打定位擦边球的书，都是定位理论的中国化应用。而且，当今营销界、策划界，涌现出众多“第一人”及“傍第一”现象，第一就是定位，第一胜过更好，第一正是定位理论的重要思想，可以说中国营销人把定位学活了。

但从总体上看，营销界对定位理论的学习和消化还远远不够，甚至存在诸多观念上、实践上的误区。很多人还停留在把定位理论当作把玩辞藻的广告策略，甚至把定位理论视为强调品名、弱化产品，偏重认知、轻视事实的忽悠理论，以及反

对多元化、固守一亩三分地的保守理论。放眼当下，营销界对定位理论所持的怀疑和否定态度可以归纳为以下三种：

第一，认为定位理论强调心智之战、强调认知大于事实，是弱化产品质量。

第二，认为中国市场还处于成长期，市场需求旺盛，定位将定死无数企业。

第三，认为定位理论是工业思维，如今环境发生了前所未有的巨变，互联网思维大行其道，定位必将失效。

实际上，对任何一种外来理论，要么拒之门外，要么原样照搬，都是不科学的。何况当今营销界，很多人长期陷于传统营销，对定位理论不求甚解，或者误解颇多。要全面理解、辩证吸收定位理论的精髓，就必须对定位理论的市场背景、理论假设和实践效用有充分的了解。里斯和特劳特先生共同创立了定位理论，共同撰写了多本著作，为定位理论的成熟奠定了重要基础。但是后来他们分手了，各自又提出了新的理论主张，从而使定位理论发展到一个前所未有的阶段。全面了解定位理论的历史演进和核心思想，有利于我们科学评价、灵活运用定位理论。

针对以上主要观点，我提出三条意见，以此和营销界、实业界专家、企业家们探讨。也是我愿意为鲁建华先生之作撰写序言，并定题“定位理论：中国市场正当时”的三大理由。

第一，定位理论是现代营销史上一座重要的思想高峰。

如果我们把杰罗姆·麦卡锡、菲利普·科特勒、罗伯特·劳特朋、罗杰·凯琳等视为现代管理举足轻重的营销理论家，那么，彼得·德鲁克、西奥多·莱维特、艾·里斯、杰克·特劳特、迈克尔·波特等，就是现代管理不可多得的营销战略家。在众多的营销理论中，定位理论是把如何争夺顾客心智、如何强化品牌认知作为研究对象的。如果要用一句话来概括它的思想精髓和操作方法，这就是：以品牌为核心，以竞争为导向，以认知为目的。

在定位理论看来，真正的定位只有一个，这就是品牌定位。它的一个重要观点是认知大于事实，这也是认知心理学的一个重要问题。产品和品牌

哪个更重要,显然两者都重要。产品是营销之本,但是如果顾客缺乏足够的认知,产品再好也将事倍功半。因此从顾客认知和市场有效性来看,品牌同样重要,因为只有品牌才是更好产品、更高质量的背书。因此,正确处理好的产品 and 品牌的辩证关系,才是营销制胜的关键。定位理论打破了所谓产品会死,品牌永生的神话,它认为,一旦某个品类消亡了,代表这个品类的品牌也就消亡了。正如胶卷被数字产品替代了,柯达就随之谢幕了。新一代智能手机的代表苹果出厂了,老牌手机诺基亚就退市了。定位理论并不一味反对多元化,而是主张通过多品牌策略来开展营销活动,后期的定位理论则主张通过开创新品类来实施品牌战略。

定位理论的最大贡献在于,它在营销史上第一次指出,营销的终极战场并非工厂也并非商场,而是潜在顾客心智。企业的营销和战略要获得成功,必须首先研究潜在顾客的心智特征。关于心智的理论,成为现代营销的重要组成部分,也是定位理论重要的思想基石。它对企业营销活动和战略思维方式所产生的影响,对顾客心智特征的把握,对商业隐秘秩序的洞察,都是开创性的。当今,有越来越多的力量在左右着商业的未来,但是,心智隐秘的力量无疑是一种影响和改变竞争格局的重要力量。2001年,定位理论被美国营销学会评选为“有史以来对美国营销影响最大的观念”,可见它对美国营销的影响是深远的。

但是,任何一种理论都不是万能的。对企业来讲,绝非做了定位就万事大吉。就如你在一座迷宫中寻找出口,正确的定位相当于给了你一把打开第一道关隘的钥匙。从商业竞争的角度来讲,这就是顾客心智的钥匙,没有这把钥匙你很可能就会顾此失彼。但是,要成功跨越最后一道关隘,还需要其他更多资源和能力支持。因此,科学的态度应该是,既不要高估了西方营销理论对现阶段中国整体市场的实际价值,也不要低估了西方200多年市场经济所造就的商业理论,特别是美国的营销理论和营销实践。中国改革开放仅30多年时间,以此短暂的历史视野及现实市场状况去判断西方营销理论,是难免要失之偏颇的。从美国的营销实践和理论演进来看,战略营销管理无疑是最为系统、科学的营销理论,定位理论以竞争为导向的观念正是战

略营销管理的重要观念。

第二，中国市场竞争整体上已经进入心智时代。

美国是现代营销的发源地，以上所列的重量级人物，无一例外地首先属于美国，因此美国的营销史也成为我们研究营销的最好样本。美国的市场营销经历了三个阶段，也称为三个时代，即工厂时代、市场时代、心智时代。工厂时代指 20 世纪 20 年代前后，由于商品供不应求，工厂生产什么顾客只能买什么，市场竞争的主体和战场在工厂；市场时代指 20 世纪 50 年代以后，由于商品极大丰富，供求关系发生巨大变化，市场上卖什么顾客就会买什么，竞争的主战场由工厂进入市场；20 世纪 70 年代后，由于科学技术迅猛发展，技术创新大大推动了产品创新，产品的差异化越来越小。随着产品爆炸、信息爆炸、传播爆炸，顾客对商品的选择愈加困难。这时候，竞争由市场时代进入心智时代，顾客心智中有什么他才会买什么。于是，竞争顾客心智就成了营销制胜的关键，所谓“得人心者得天下”，定位理论正是在这样的背景下诞生的。

中国市场是一个发展极不均衡的市场，其东西区域市场差异较大、南北区域市场很不相同，消费者的成熟度大相径庭。但是，随着 2001 年中国加入世界贸易组织以及全球化浪潮向中国的迅猛推进，从而也带来了激烈的市场竞争。改革开放 30 多年时间，中国市场走过了欧美市场几乎上百年才走完的路。如果以 2008 年前后的市场特征来判断，当时的中国市场正处于整体市场时代向局部心智时代转变。如今，互联网、移动互联网的力量无处不在，它大大改变了人们认识事物的方式、获取信息的方式、沟通顾客的方式、购买产品的方式、享受服务的方式，甚至彻底改变了人们的思维方式、行为方式和生活方式。而且经济发展速度减缓、供求关系更趋复杂、市场的基本面发生了重大变化，这样的环境对传统的营销教科书显然构成了严峻挑战。

由于经济全球化力量不断冲击，中国市场向心智时代转变的步伐越来越快，尽管如此，从总体上看我们仍然很难达到 20 世纪八九十年代美国市场的水平。但是互联网在中国的飞速发展以及网店的遍地开花，正在使中国不同市场结构之间的裂缝缩小。也正因为中国地广人多，发展极不均衡，发

达地区和欠发达地区市场成熟度之间的差距很大，才使营销理论在中国变得如此丰富和多元。但是，随着市场的不断进化，定位理论的价值将会更加凸显。在工厂时代，完美的产品主义是令人敬畏的；在市场时代，彻底的产品主义是令人钦佩的；在心智时代，忽视心智规律的彻底的产品主义，可能就会变成彻底的失败主义。当然，这涉及你对营销对象、消费土壤及市场实际的正确判断。工厂时代，我们强调产品、产品，市场时代，我们强调顾客、顾客，心智时代我们则要强调竞争、竞争，因为所有更好的产品都必须以准确的定位竞争和正确的认知竞争为前提，否则企业就要为自己的好产品付出更大代价。如果没有品牌理论，没有竞争战略，人们无法想象商业世界里会有多少同质化的产品在无效竞争，更不可想象每天要浪费多少企业和社会资源。因此，我们不必在产品重要还是品牌重要这些基本问题上钻牛角尖。

第三，互联网时代定位理论将发挥更大作用。

1972年，里斯、特劳特先生联合提出定位理论，两人合作了20多年，之后他们各自成立公司，并各自研究和发​​展定位理论，两人都从战略高度和战术深度丰富了先前的理论。1996年，里斯先生出版了《聚焦》一书，把“聚焦”提升到企业经营战略的高度，并在之后提出了“品类”这一打造品牌的重要思想和方法。特劳特先生往上思考的成果则是提出了战略就是定位，并把战略定位的概念率先带到中国市场。应该说两人都把定位理论提升到了前所未有的高度，但是，定位理论并没有到此停滞不前。

如今互联网、移动互联网浪潮汹涌，并以前所未有的力量颠覆了很多经典的商业理论、传播理论，定位理论还会有效吗？我们同时还要看到，互联网虽然汹涌，它丰富了商业形态、创新了商业模式、改变了商业趋势，但它并没有改变商业本质。互联网也在影响着人们的思维模式、认知模式、消费模式，但它没有改变人们的心智模式。我之所以说互联网时代定位理论仍将有效，至少可以从以下三点来理解：其一，关于定位、聚焦、品类这些战略思想的运用，已有越来越多来自中国市场不同行业的典型的成功案例可资佐证；其二，定位理论阐述的关于心智的规律特征，大脑的认知模式，在今天的

市场环境下显得更加突出了；其三，定位理论的最新发展，包括公关第一、广告第二，视觉锤等，你可以说它不是革命性的新发现，但它无疑是互联网时代的营销利器。公关第一，打破了传统的以广告轰炸来获取顾客信任的烧钱思想，可以节约和整合资源，建立新的品牌认知，长期维护品牌声誉。视觉锤这种可视化的营销工具，很契合眼球经济时代的视觉刺激和顾客沟通，可以大大提高商品的选择速率。以上是我对定位理论及其中国市场价值的基本态度，也是对鲁建华先生这本著作的支持和呼应。

《定位屋：定位从观念到体系》这本书内容丰富、叙述生动、观点犀利，作者系统、全面地阅读了两位定位原著者的书，形成了自己独特的观点和看法，通过“定位屋”这个十分具象的模型，把定位理论的思想内容作了高度概括。在国内第一次把两位定位理论原著者前、后期著述的相同、相异作了对比研究，并提出了自己的观点，对于读者快速学习和运用定位理论颇有助益。

我们也可以从另一个角度，把本书视为一本研究定位思想史的书。书中的很多内容和观点自然属于里斯和特劳特。但是，作者在解读定位理论、重复定位观点的同时，并没有忘记向读者提供自己的分析和看法。书中那些基于定位理论的总结和见解，也没有拘泥于学术著作严格的逻辑演绎，而是着眼于实战分析，有针对性地解读原著内容，点评中国企业的定位误区。这样的写法针对性强，有利于读者选择性地阅读并领会其中要义。但这样的写法也难免会有疏漏和不足，好在作者是抱着探讨的态度撰写此书的，我们也就不必用学术著作严格的条条框框来苛求它了。

鲁培康

2014年12月15日

目 录

序言 定位理论：中国市场正当时	1
-----------------------	---

总 论

体系化的定位理论	2
定位理论的核心：一个中心两个基点	14
定位理论的大厦：定位屋——定位理论体系综述及“定位屋”介绍	25
特劳特与里斯的相同与不同	53
定位理论——超越科特勒的营销理论	62
营销的新哲学——定位理论背后的哲学观念	72

第一编 什么是定位

第一章 目的本质：占据心智	80
1. 商业竞争的三个时代	80
2. 心智认知过程	84
3. 心智大于事实	89
4. 心智青睐第一	94
5. 心智容量有限	95
6. 心智憎恨复杂	96
7. 心智缺乏安全感	97

8. 心智拒绝改变	99
9. 心智容易失去焦点	100
10. 心智的力量	102
11. 真正的外部	104
12. 既是名词也是动词	105
13. 定位的目的本质	106
14. 伪定位：离开心智认知的定位是伪定位	107
附文 加多宝“掏空”王老吉	108
第二章 攻防本质：避实击虚	116
1. 商业即战争	116
2. 两大基本原则	119
3. 四种战略形式	121
4. 战术与战略	125
5. 商战的基本单位	128
6. 树立商业中的战争思维	129
7. 定位的攻防本质	129
8. 伪定位：没有敌人的定位是伪定位	131
附文一 找到你的竞争对手	131
附文二 八马“商政礼节茶”是个伪定位	134
第三章 内容本质：与众不同	139
1. 创造需求	139
2. 超越 USP	139
3. 破除品牌形象的神话	141
4. 其他令人怀疑的与众不同	142
5. 有效的与众不同	144
6. 与众不同进化为品类第一	147

7. 定位的内容本质	150
8. 伪定位：令人怀疑和容易复制的与众不同是伪定位	150
附文 品牌概念的进化	151
第四章 表现本质：简单可信	158
1. 简单：名字简单，信息简单	158
2. 可信：利用常识，找到信任状	160
3. 定位的表现本质	161
4. 伪定位：复杂或不可信的定位是伪定位	161
附文 可信度有多重要	162
第五章 方法本质：关联第一	164
1. 关联第一	164
2. 借势	165
3. 定位的方法本质	168
4. 伪定位：不能借势的定位是伪定位	168
附文 定位：全新一代的品牌战略理念与方法	168
 第二编 如何找到定位 	
第六章 找到定位	174
1. 方法	174
2. 步骤	179
3. 自下而上	183
附文 定位三个层次的含义	184

第三编 如何建立定位

第七章 做实定位	190
1. 聚焦经营	190
2. 围绕定位进行营销整合	191
3. 用定位指引创新方向	192
4. 识别和控制关键资源	192
5. 定位决定组织结构	193
6. 更新财富观抢占定位	193
7. 若干实例	194
附文 波特：战略就是去创建一个定位	196
第八章 传播定位	203
1. 方法	203
2. 武器	207
3. 视觉锤	209
4. 两种方式	212
附文 定位让广告由吹嘘变为沟通	213

第四编 定位智慧

第九章 坚持定位	220
1. 坚持	220
2. 重复	221
3. 进化	223

第十章 重新定位	225
1. 品牌地位变化	225
2. 品牌偏离了原来的定位	227
3. 企业面临重大危机	227
4. 重新定位的原则	228

第十一章 定位太极	230
1. 竞争与顾客	230
2. 认知与事实	231
3. 竞争与心智	232
4. 聚焦与扩展	233
5. 分化与融合	233
6. 价值与价格	234
7. 创新与模仿	234
8. 外部与内部	235
9. 实践与理论	235

第五编 企业定位

第十二章 多品牌战略	238
1. 第二品牌战略	238
2. 应对“十倍速变化”	239
3. 单一业务多品牌战略	240
4. 多业务多品牌战略	242
5. 分拆战略	243
6. 单一品牌多业务战略陷阱	246

第十三章 谁负责定位	247
1. 公司的本质	247
2. 打造品牌涉及多个运营活动	248
3. 打造品牌涉及艰难的取舍和配称	248
4. 品牌战略是公司最核心的战略	249
5. “营销是副总裁的事”错误	249
6. 屁股决定脑袋	250
7. CEO是第一推动力	251
8. CEO是懂财务的营销专家	252
结语 定位颠覆了什么	253
附录一 商规的逻辑——《22条商规》书评	258
附录二 品牌的逻辑——《22条品牌法则》书评	261
附录三 定位问答	265
参考文献	278
后记	281