

李飞定位研究丛书·3·

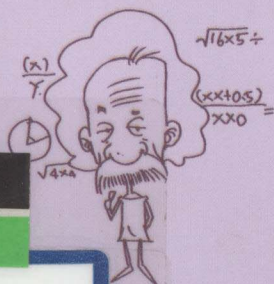
Stories **3** of Positioning

定位故事

Stories of Positioning



李 飞 / 编
王 洋 / 绘图



科学出版社
Science Press

李飞定位研究丛书·3·

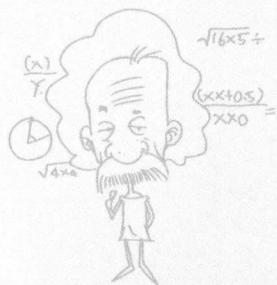
Stories of Positioning

定位故事

Stories of Positioning



李飞 / 编
王洋 / 绘图



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

定位故事 / 李飞编. 王洋绘图. —北京: 经济科学出版社, 2008. 5 (李飞定位研究丛书·3·)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7167 - 0

I. 定… II. 李… III. 市场营销学 - 通俗读物 IV.
F713.50 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 061230 号

责任编辑: 金 梅 赵 蕾

责任校对: 王肖楠

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

定 位 故 事

李飞 编 王洋 绘图

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 7 印张 100000 字

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7167 - 0/F · 6418 定价: 16.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



作者介绍

李飞是中国有影响的营销学学者，是中国零售学的权威之一，主要研究领域为定位战略管理和零售战略管理，目前是清华大学经济管理学院市场营销系教授，中国零售研究中心常务副主任。获得北京商学院经济学硕士学位和中国人民大学商学院经济学博士学位，曾赴法国巴黎第八大学、HEC 商学院、拉罗谢尔大学经济管理学院和美国佛罗里达大学经济管理学院从事访问和研究工作。在清华大学经济管理学院，主要讲授营销管理和零售管理课程。1983 ~ 2002 年，曾经在北京商业管理干部学院讲授营销管理、分销管理和零售管理课程。

李飞教授是《定位地图》、《定位案例》、《定位故事》的作者，其他主要著作还有：《零售革命》、《钻石图定位法》、《十指营销》、《中国零售业发展历程》（合著）、《中国零售管理创新》（合著）、《分销渠道设计与管理》、《分销通路设计》、《零售王——现代商场策划与设计》等。同时，为国内一流的学术期刊《管理世界》、《中国工业经济》、《科学学研究》、《中国软科学》、《南开管理评论》和英文期刊 *Journal of Marketing Channels* 等撰写了五十余篇论文。2 篇案例入选哈佛商学院案例库（合编，案例号：N9 - 308 - 026，2007 - 07 - 31；N9 - 308 - 025，2007 - 06 - 11）。曾在《市场报》、《中国经营报》、《中国改革报》、《北京青年报》、《中国民航报》、《精品购物指南》、《中国环境报》及《中华商标》、《中国经济周刊》、《中国名牌》等期刊开辟个人营销专栏。

李飞教授参加和主持了二十余项课题研究项目，包括国家自然科学基金重点项目、国家“九五”科技攻关项目、联合国粮农组织项目、商务部项目等，曾参加了国家“十五”商品流通发展规划、中国连锁经营“九五”、“十五”规划，国家零售业态规范标准、物流用语国家标准和外国商业投资管理辦法等相关文件的论证与起草工作。

李飞教授为享受国务院政府特殊津贴的专家（1998 年），北京市中青年骨干教师（1999 年），《百货商店定位管理技术》成果获得全国商业科技进步奖二等奖（2003 年，与他人合作）。

李飞教授长期兼任中国市场学会常务理事、副秘书长、《市场营销导刊》副主编，中国商业经济学会常务理事。为诸多著名企业提供过营销顾问服务，包括 IBM 公司、TCL 集团、正泰集团、燕莎集团、赛特集团、翠微集团和当代商城等。参与过可口可乐、惠普、LG、SK、三菱、长虹、中国银行、中国工商银行、中国石化和当代商城等公司的培训授课，兼任清华大学经济管理学院、巴黎 HEC 商学院及法国时尚学院高级时尚管理项目的中方学术主任。

前言

《钻石图定位法》出版后，受到了营销学界和企业界的关注，诸多企业开始应用这一方法进行具体的定位管理，并取得了可喜的成效。我的不少学生开始用这一方法进行具体的定位分析，并贡献了诸多的精彩案例，这一切鼓励我对定位问题进行持续性的系统研究和思考，不断地对原有成果进行完善和补充，形成了大家看到的《李飞定位研究丛书》。这次推出三本，包括（1）《定位地图》、（2）《定位案例》、（3）《定位故事》，以后还计划推出《奢侈品定位》、《零售店定位》等。因为营销管理的核心就是定位的分析、规划、实施和控制过程，因此本丛书可以作为营销管理课程的教材使用。从2004年开始，我就以上内容为主，设计了清华大学经济管理学院 MBA 教学和高级经理培训营销方面的课件，取得了较好的效果。《定位故事》是《李飞定位研究丛书》之三，汇集了反映定位思想和方法的180个有趣的故事。

故事来源

所选的故事，来自我的经历、阅读、思考和交谈，总数为180篇。搜集的时间较长，整理的时间大约是从2004年11月至2007年11月，近三个年头。我准备了一个故事本，随身携带，遇到好的故事随手记下全部内容或是提要，有时间后再进行补记。选择故事的标准：一是反映定位思想或方法，二是简单有趣。

体例结构

这180个故事根据《定位地图》步骤进行排列组合，每一个小标题下都包括正例和反例，每一个故事都配有漫画。具体内容包括导论、找位、选位、到位和结语五个部分。

第1章 导论，包括定位计划、定位执行和定位控制等三个方面的故事。

第2章 找位，包括细分顾客、评价顾客和目标顾客等三个方面的故事。

第3章 选位，包括细分目标、竞争分析、利益定位、属性定位和价值定位等五个方面的故事。

第4章 到位，包括产品策略、服务策略、价格策略、促销策略、分销策略和沟通策略等六个方面的故事。

第5章 结语，包括坚持做好营销细节及不断学习的故事。

阅读提示

本书是为了帮助教师和学生以及其他读者更好地理解 and 掌握定位地图的方法。虽然《定位故事》可以作为励志图书单独阅读，但是我们更希望与《李飞定位研究丛书》中其他书籍配合阅读。这些书籍包括：

(1)《李飞定位研究丛书》之一《定位地图》，包括反映钻石图定位构建过程、模型使用的理念和方法。具体内容有：引论，讨论营销战略管理框架和钻石定位图的构建；定位的过程，讨论找位、选位和到位的方法；规划的细节，讨论依定位进行营销组合规划；实施的保障，讨论依定位打造关键流程和整合重要资源；展望，讨论钻石定位图的应用。

(2)《李飞定位研究丛书》之二《定位案例》，它包括了应用钻石图定位法进行分析的46个案例，涉及电子消费、生活消费、时尚奢侈品、零售行业、服务行业、运输石油、文化传媒等领域。

李 飞

清华大学经济管理学院

致 谢

在《定位故事》的完成过程中，得到了很多人的帮助，在此，我向他们表示最诚挚的感谢。

首先，感谢清华大学美术学院硕士研究生王洋同学，在她毕业实习和准备论文最紧张的阶段，接受了我的邀请，精心地为每一个故事配上了有趣的漫画插图，为本书的顺利出版和增加趣味性做出了重要贡献。

其次，感谢这些故事的原创者和记录者，这是本书完成的重要基础，哪怕是一句话、一个小情节都给本书增添了迷人的色彩。虽然本书根据需要对一些故事进行了改编或重写，但也不可否认他们的原创贡献。在本书中对引用的原创成果都进行了标注，但难免有遗漏之处，因此对于那些在文中被提到的和没有被提到的人都表示感谢。

再次，还要感谢北京大学软件学院硕士研究生赵俊霞，她不仅为我录入几乎所有的故事和进行分类，还对故事进行了一定的补充，大大节省我完成本书的时间。另外，清华大学经济管理学院中国零售研究中心的同事林雅莉硕士和郭芬芬硕士为本书的文字润色和完善做出了贡献，也对她们表示感谢。

同时，感谢经济科学出版社的金梅、赵蕾编辑，她们给予《定位故事》极大的热情，付出了艰苦的劳动。

最后，感谢我的妻子王燕平和女儿李弃寒，她们在工作繁忙和准备高考的紧张情况下，为我撰写本书提供了必需的时间和支持，同时也提供了一些有趣的故事。没有他们的理解和支持，我很难完成本书。

一个人，要完成一件事，不仅需要他人的帮助，还需要他人对这件事意义的认可，认可是一种最为宝贵的鼓励。但是真心地当面表达对他人的认可，已经变得非常罕有了，因此更显得弥足珍贵。我常常得到我学生们的当面认可，似乎这很平常，但是不可否认的是他们，主要是他们给了我做这件事情的信心。我觉得自己有点幼稚可笑，但这是实情。感谢认可我并给我做这件事信心的所有学生，包括 MBA、EMBA、企业管理硕士、高级经理培训班的学员等。

李 飞

清华大学经济管理学院

2008 年 4 月

目

录

Contents

第1章 导 论 / 1

1.1 定位计划 / 1

1.1.1 目标 正例1 捕捉麋鹿的狼群 / 1

正例2 哈利·波特的魔法 / 2

反例1 峡谷中的丧家犬 / 2

1.1.2 科学 正例1 咋来钱 / 3

反例1 奶牛分公母吗 / 4

反例2 常识性错误 / 4

反例3 挤不出来的牙膏 / 5

反例4 脑想事成 / 6

反例5 孙猴儿钻入谁的腹中 / 6

反例6 一辈子都不会明白的 / 6

1.1.3 艺术 正例1 第三生活场所 / 7

反例1 打倒俺爹 / 8

- 1.1.4 手艺 正例 1 创始人哪去了 / 8
反例 1 可伸缩的高跟鞋 / 9
- 1.1.5 正向 正例 1 大地瓜洗衣机 / 9
反例 1 远华的红楼 / 10
- 1.1.6 效益 正例 1 替人排队的公司 / 10
反例 1 300 万车身广告 / 11

1.2 定位执行 / 11

- 1.2.1 谁执行 正例 1 弥勒佛的岗位调整 / 11
反例 1 出色和杰出的区别 / 12
- 1.2.2 责任感 正例 1 风暴之夜能否安眠 / 12
正例 2 保镖的职业精神 / 13
反例 1 猴年生日蛋糕 / 13
反例 2 北京的出租车司机 / 14
- 1.2.3 创新性 正例 1 三个推销员 / 14
反例 1 笨狗 / 15
- 1.2.4 合作观 正例 1 大雁的团队精神 / 15
反例 1 一双分开的耐克鞋 / 16
- 1.2.5 挖潜能 正例 1 掉进鳄鱼池的人 / 16
反例 1 爱因斯坦被视为笨 / 17

1.3 定位控制 / 17

- 1.3.1 目标 正例 1 一辈子只做一件事 / 17
正例 2 卡梅隆的舍与得 / 18
反例 1 因蝴蝶失去了大陆 / 19
反例 2 岛上的诱惑 / 19
- 1.3.2 灵活 正例 1 刘禹锡的《陋室铭》 / 20
反例 1 让驴子和学者走在队伍中间 / 20
反例 2 最近有点烦 / 21
- 1.3.3 适度 正例 1 度 / 21

	反例 1	医院的微笑服务	/	22
	反例 2	名不在远	/	22
1.3.4	调整	正例 1	从《水浒传》到《西游记》	/ 23
	反例 1	残缺了的手的雕像	/	23
第2章 找 位 / 25				
2.1 细分顾客 / 25				
2.1.1	本国外国	正例 1	月亮代表我的心	/ 25
		反例 1	“不走”牌汽车	/ 26
2.1.2	过去现在	正例 1	这个世界变化快	/ 26
		反例 1	不拉马的士兵	/ 27
2.1.3	男人女人	正例 1	服装的差别	/ 27
		反例 1	厕所比例失调	/ 28
2.1.4	各有所爱	正例 1	“四”字怎么了	/ 28
		正例 2	对家的不同感受	/ 29
		反例 1	看空墙	/ 29
2.2 评价顾客 / 30				
2.2.1	数量	正例 1	万宝路调整	/ 30
		反例 1	学术期刊的尴尬	/ 30
2.2.2	质量	正例 1	筛选顾客	/ 31
		反例 1	倒霉的蚂蚁	/ 31
2.3 目标顾客 / 32				
2.3.1	稳定	正例 1	百事可乐的顾客	/ 32
		反例 1	二锅头酒的皇家气派	/ 32
2.3.2	规模	正例 1	多少人吃口香糖	/ 33
		反例 1	奇怪的顾客	/ 33
第3章 选 位 / 35				
3.1 细分目标 / 35				

- 3.1.1 利益 正例1 赵元任的听觉 / 35
反例1 为什么喝红牛 / 36

3.2 竞争分析 / 36

- 3.2.1 对手 正例1 吃软柿子 / 36
正例2 跑得比谁快 / 37
反例1 邻居不是对手 / 37
- 3.2.2 扬长 正例1 鸭子螃蟹决胜负 / 37
正例2 动物大战 / 38
反例1 可口可乐改配方 / 38
- 3.2.3 合作 正例1 用什么棋法竞争 / 39
反例1 雪崩的结果 / 39
- 3.2.4 友善 正例1 张艺谋的宽容 / 40
正例2 周总理迎风而立 / 40
反例1 让对手破釜沉舟 / 40

3.3 利益定位 / 41

- 3.3.1 功能 正例1 空调的发明 / 41
反例1 生命核能的结局 / 41
- 3.3.2 体验 正例1 在哪儿讲《月赋》 / 42
正例2 让人掏钱的费洛蒙 / 42
反例1 50岁生日晚会 / 43
- 3.3.3 聚焦 正例1 一技之长足矣 / 43
正例2 有趣的结论 / 44
正例3 “夺”的启示 / 44
反例1 笔杆太长了 / 45

3.4 属性定位 / 45

- 3.4.1 产品 正例1 我演的是看热闹的 / 45
正例2 自由人张娜 / 46
反例1 灭不死的蟑螂 / 46

- 3.4.2 价格 正例 1 沃尔玛的天天低价 / 47
反例 1 公鸡定价成吗 / 47
- 3.4.3 分销 正例 1 送花 / 48
反例 1 小雨点的夭折 / 48
- 3.4.4 沟通 正例 1 20 世纪十大广告语 / 49
反例 1 章太炎发愁嫁女 / 49

3.5 价值定位 / 50

- 3.5.1 爽 正例 1 要爽由自己 / 50
反例 1 中国人自己的可乐 / 50
- 3.5.2 爱 正例 1 巴黎爱情墙 / 51
反例 1 消除岁月留下的痕迹 / 51
- 3.5.3 酷 正例 1 尽管去做吧 / 52
反例 1 一切皆有可能 / 52
- 3.5.4 官 正例 1 内联升的由来 / 53
反例 1 红旗轿车 / 53

第4章 到 位 / 55

4.1 产品策略 / 55

- 4.1.1 利益 正例 1 香奈儿 5 号 / 55
正例 2 成为传家宝 / 56
正例 3 一首名歌的诞生 / 56
反例 1 售卖腐烂香蕉的结果 / 57
- 4.1.2 材料 正例 1 可口可乐的秘方 / 57
反例 1 没有泡沫的洗衣粉 / 58
- 4.1.3 工艺 正例 1 Coach 品牌的成功 / 58
正例 2 歌星的产生 / 59
反例 1 拆装公司的尴尬 / 59
- 4.1.4 形态 正例 1 旋转的价值 / 60
正例 2 畅销的手套 / 60
反例 1 我只穿牛仔褲 / 61

- 4.1.5 名称
- 正例1 郁达夫的“快短命” / 61
 - 正例2 禁忌香水 / 62
 - 正例3 你喝“妖魔鬼怪小精灵”吗 / 62
 - 反例1 猎奇的名称 / 62
 - 反例2 冗长的牧场名字 / 63
 - 反例3 离奇的菜谱 / 63
- 4.1.6 包装
- 正例1 可口可乐的包装 / 64
 - 正例2 秀色可餐 / 64
 - 反例1 应该开大牙膏管口吗 / 65
 - 反例2 罐头受人冷落了 / 65
- 4.1.7 组合
- 正例1 克罗克是做什么的 / 66
 - 正例2 一头狮子 / 66
 - 反例1 荷兰老头哪儿去了 / 67

4.2 服务策略 / 67

- 4.2.1 对待
- 正例1 顾客并非永远是对的 / 67
 - 反例1 顾客是上帝 / 68
- 4.2.2 接待
- 正例1 自然服务法 / 68
 - 正例2 视客为友 / 69
 - 反例1 标准服务法 / 69
- 4.2.3 善待
- 正例1 无条件退货 / 70
 - 正例2 提供永久价值 / 70
 - 反例1 查无此人 / 71

4.3 价格策略 / 71

- 4.3.1 价值
- 正例1 人值多少钱 / 71
 - 反例1 送不出去的戏票 / 72
- 4.3.2 差别
- 正例1 巴尔扎克明信片 / 72
 - 反例1 只卖便宜的服装 / 73
- 4.3.3 限量
- 正例1 印度画商卖画 / 73
 - 反例1 牛奶倒进大海 / 74

4.4 促销策略 / 74

- 4.4.1 赠品 正例 1 麦当劳的赠品 / 74
反例 1 如此促销鞋油 / 75
- 4.4.2 折让 正例 1 瑞蚨祥让布 / 75
反例 1 买 100 送 100 / 76
- 4.4.3 抽奖 正例 1 红色足球 / 76
反例 1 现场抽奖 / 77

4.5 分销策略 / 77

- 4.5.1 信息流 正例 1 把斧子卖给总统 / 77
反例 1 保险推销员的贺卡 / 78
- 4.5.2 资金流 正例 1 两元交情 / 78
反例 1 钟表停摆 / 79
- 4.5.3 商品流 正例 1 讲究温度 / 80
反例 1 硬硬的月饼 / 80
- 4.5.4 设计流 正例 1 哥儿俩好 / 81
反例 1 路径依赖 / 81
- 4.5.5 管理流 正例 1 渠道服务 / 82
反例 1 愚公移山 / 82

4.6 沟通策略 / 83

- 4.6.1 友善 正例 1 私人林园的警示牌 / 83
反例 1 毛姆卖书 / 84
反例 2 谁糟蹋了营销 / 84
- 4.6.2 清晰 正例 1 吉列的广告语 / 85
反例 1 只能看不能读 / 85
反例 2 我买二两蛋白质 / 86
- 4.6.3 实在 正例 1 成龙的诚信 / 86
反例 1 猴子的尾巴 / 87
反例 2 谁是赛车的胜者 / 87
- 4.6.4 代言 正例 1 谁说 / 88

正例 2 为何用美女代言 / 88

反例 1 怕冷就穿北极绒 / 88

4.6.5 创意 正例 1 雕塑家应聘 / 89

反例 1 邮寄上门 / 89

4.6.6 媒介 正例 1 “她”的传播 / 90

反例 1 拒交上架费 / 91

第5章 结 语 / 92

5.1 做好细节 / 92

5.1.1 细节 正例 1 刷马桶 / 92

反例 1 反吸毒变异 / 93

5.1.2 长久 正例 1 柏拉图的韧性 / 93

正例 2 影星的诞生 / 94

正例 3 做自己 / 94

反例 1 放弃的结果 / 95

5.2 不断学习 / 95

5.2.1 为啥学 正例 1 啤酒和尿布 / 95

反例 1 看腿识鸟 / 96

反例 2 伐木少了 / 96

5.2.2 如何学 正例 1 知识圆 / 97

反例 1 套娃 / 98

第 1 章 导 论



定位计划

1.1.1 目标

正例 1 捕捉麋鹿的狼群

在托尔利所著《狼的智慧》（辽宁教育出版社 2001 年版）一书中，曾经描写这样的情节：一个狼群发现了一个麋鹿，它们首先选择一个弱小的鹿作为进攻目标，然后同时向它冲去，迫使小鹿离开鹿群，向一个狼群引导的方向逃去。当小鹿好不容易跑到山头想喘口气的时候，突然发现山头有三只狼正等着它，这是狼群事先安排好的，小鹿意志

