

新定位

对心智的新认识，定位理论更新之作

The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

邓德隆 火华强◎译



机械工业出版社
China Machine Press

新定位

The New Positioning

The Latest on the World's #1 Business Strategy

[美] 杰克·特劳特 (Jack Trout) 著
史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin)

邓德隆 火华强◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新定位 / (美) 杰克·特劳特 (Jack Trout), (美) 史蒂夫·里夫金 (Steve Rivkin) 著; 邓德隆, 火华强译. —北京: 机械工业出版社, 2019.6

(定位经典丛书)

书名原文: The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy

ISBN 978-7-111-62794-4

I. 新… II. ①杰… ②史… ③邓… ④火… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 097798 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-3093

Jack Trout, Steve Rivkin. The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy.
ISBN 978-0-07-065328-3

Copyright © 1996 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Translation copyright © 2019 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)销售。

版权 © 2019 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

新定位

出版发行: 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: 施琳琳

责任校对: 李秋荣

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2019 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.25

书号: ISBN 978-7-111-62794-4

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

献给

艾·里斯，我在定位领域的长期合作伙伴

中国正处在一个至关重要的十字路口。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌与认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培

训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

定位：第三次生产力革命

马克思的伟大贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展，是社会存在的根本柱石，也是历史的第一推动力——大思想家李泽厚如是总结马克思的唯物史观。

第一次生产力革命：泰勒“科学管理”

从唯物史观看，赢得第二次世界大战（以下简称“二战”）胜利的关键历史人物并不是罗斯福、斯大林与丘吉尔，而是弗雷德里克·泰勒。泰勒的《科学管理原理》^①掀起了人类工作史上的第一次生产力革命，大幅提升了体力工作者的生产力。在泰勒之前，人类的精密制造只能依赖

① 该书中文版已由机械工业出版社出版。

于师傅带徒弟培养出来的能工巧匠，数量有限；泰勒通过将复杂的工艺解构为简单的零部件后再组装的方式，使得即便苏格拉底或者鲁班再世恐怕也未必能造出来的智能手机、电动汽车，现在连普通的农民工都可以大批量制造出来。二战期间，美国正是全面运用了泰勒“更聪明地工作”方法，使得美国体力工作者的生产力爆炸式提高，远超其他国家，美国一国产出的战争物资比其他所有参战国的总和还要多——这才是二战胜利的坚实基础。

欧洲和日本也正是从二战的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过马歇尔计划和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。包括20世纪80年代崛起的亚洲四小龙，以及今日的中国经济奇迹，本质上都是将体力工作者的生产力大幅提升的结果。

泰勒的贡献不止于此，根据唯物史观，当社会存在的根本柱石——生产力发展后，整个社会的上层建筑也将得到相应的改观。在泰勒之前，工业革命造成了资产阶级与无产阶级这两大阶级的对峙。随着生产力的发展，体力工作者收入大幅增加，工作强度和时间大幅下降，社会地位上升，他们由无产阶级变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的哑铃型社会充满了斗争与仇恨，后者的橄榄型社会则相对稳定与和谐——体力工作者生产力的提升，彻底改变了社会的阶级结构，形成了我们所说的发达国家。

体力工作者的工作强度降低，平均寿命相应延长，加上工作时间的的大幅缩短，这“多出来”的许多时间，主要转向了教育。教育时间的大幅延长，催生了一场更大的上层建筑的革命——资本主义的终结与知识社会的出现。1959年美国的人口统计显示，靠知识谋生的人口超过体力劳动者，成为劳动人口的主力军。这就是我们所

说的知识社会。目前，体力工作者在美国恐怕只占 10% 左右了。知识社会的趋势从以美国为代表的发达国家开始，向全世界推进。

第二次生产力革命：德鲁克“管理”

为了因应知识社会的来临，彼得·德鲁克通过《管理的实践》及《卓有成效的管理者》^①等核心著作开创了管理学，管理学科的系统建立与广泛传播大幅提升了组织的生产力，使社会能容纳如此巨大的知识群体，并让他们创造绩效成为可能，这是人类工作史上第二次“更聪明地工作”。

在现代社会之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为知识分子打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文化，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能吸纳的知识分子，毕竟只占人口的很少一部分。至清朝时，中国大概每年还能吸纳两万左右，而美国以同等人口每年毕业的大学生就高达百万以上，再加上许多在职员工通过培训与进修从体力工作者转化为知识工作者的人数，就更为庞大了。特别是二战后实施的《退伍军人权利法案》，几年间将二战后退伍的军人几乎全部转化成了知识工作者。如果没有管理，整个社会将因无法消化这么巨大的知识群体而陷入危机。

通过管理提升组织的生产力，现代社会不但消化了大量的知识群体，甚至还创造出了大量的新增知识工作的需求。与体力工作者

① 这两本书的中文版已由机械工业出版社出版。

的生产力是以个体为单位来研究并予以提升不同，知识工作者的知识本身并不能实现产出，他必须借助组织这个“生产单位”来利用他的知识，才可能产出成果。正是德鲁克开创的管理学，让组织这个生产单位创造出应有的巨大成果。

为了衡量管理学的成就，我们可以将 20 世纪分为前后两个阶段来进行审视。20 世纪上半叶是人类有史以来最为血腥、最为残暴、最惨无人道的半个世纪，短短 50 年的时间内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝都发生在这一时期。反观二战后的 20 世纪下半叶直到今天，人类总体上享受了长达 70 多年的经济繁荣和社会稳定。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以避免。究其背后原因，正是通过恰当的管理，构成社会并承担了具体功能的各个组织，无论是企业、政府、医院、学校，还是其他非营利机构，都能有效地发挥应有的功能，同时让知识工作者获得成就感和满足感，从而确保了社会的和谐与稳定。我们在 20 世纪上半叶付出的代价，本质上是人类从农业社会转型为工业社会时缺乏恰当的组织管理所引发的社会功能紊乱。20 世纪下半叶，人类从工业社会转型为知识社会，虽然其剧变程度更强烈，却因为有了管理，乃至于平稳地被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20 世纪下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

生产力的发展、社会基石的改变，照例引发了上层建筑的变迁。首先是所有制方面，资本家逐渐没那么重要了，在美国，社会的主要财富通过养老基金的方式被知识员工所持有。从财富总量上看，再大的资本家如比尔·盖茨、巴菲特等巨富与知识员工持有的财富

比较起来，也只是沧海一粟而已。更重要的是，从财富性质而言，社会的关键资源不再是资本，而是知识。社会的代表性人物也不再是资本家，而是知识精英或各类顶级专才。整个社会开始转型为后资本主义社会。社会不再由政府或国家的单一组织治理或统治，而是走向由知识组织实行自治的多元化、多权力中心化。政府只是众多大型组织之一，而且政府中越来越多的社会功能还在不断地外包给各个独立自治的社会组织。如此众多的社会组织，几乎为每一个人打开了“从底层向上层”的通道，意味着每一个人都可以通过获得知识而走向成功。当然，这同时也意味着不但在同一知识或特长领域中竞争将空前激烈，而且在不同知识领域之间也充满着相互争辉、相互替代的竞争。

泰勒的成就催生了知识型社会，德鲁克的成就则催生了竞争型社会。对于任何一项社会任务或需求，你都可以看到一大群管理良好的组织在全球展开争夺。不同需求之间还可以互相替代，一个产业的革命往往来自另一个产业的跨界打劫。这又是一次史无前例的社会巨变！人类自走出动物界以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态。然而，在短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店中一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中，由此呼唤第三次生产力革命的到来。

第三次生产力革命：特劳特“定位”

竞争重心的转移

在科学管理时代，价值的创造主要在于多快好省地制造产品，因此竞争的重心在工厂，工厂同时也是经济链中的权力中心，生产

什么、生产多少、定价多少都由工厂说了算，销售商与顾客的意愿无足轻重。福特的名言是这一时代权力掌握者的最好写照——你可以要任何颜色的汽车，只要它是黑色的。而在组织管理时代，价值的创造主要在于更好地满足顾客的需求，相应地，竞争的重心由工厂转移到了市场，竞争重心的转移必然导致经济权力的同步转移，离顾客更近的渠道商就成了经济链中的权力掌握者。马云、马化腾、扎克伯格等互联网企业家巨大的影响力并不在于他们的财富，而在于他们与世界上最大的消费群体距离最近。而现在，新时代竞争的重心已由市场转移至心智，经济权力也就由渠道转移至顾客。谁能获取顾客心智的力量，谁就能摆脱渠道商的控制而握有经济链中的主导权力。在心智时代，顾客选择的力量掌握了任意企业、任何渠道的绝对的生杀大权。

选择的暴力

特劳特在《什么是战略》^①开篇中描述说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个品类可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在 20 世纪 50 年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒或美国汽车这四家生产的车型中挑选。今天，你要在通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等约 300 种车型中挑选。”甚至整个汽车品类都将面临着短途飞机和高铁等新一代跨界替代的竞争压力。汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生。移动互联网的发展，更是让全世界的商品和服务来到我们面前。如何对抗选择的暴力在竞争中胜出，赢得顾客

① 该书中文版已由机械工业出版社出版。

的选择而获取成长的动力，就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另外，知识社会带来的信息爆炸，使得本来极其有限的顾客心智更加拥挤不堪。根据哈佛大学心理学博士米勒的研究，顾客心智中最多也只能为每个品类留下7个品牌的空间。而特劳特先生进一步发现，随着竞争的加剧，最终连7个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中著名的“二元法则”。在移动互联网时代，特劳特先生强调“二元法则”还将演进为“只有第一，没有第二”的律则。任何在顾客心智中没有占据一个独一无二位置的品牌，无论其规模多么庞大，终将被选择的暴力摧毁。品牌的衰败则直接意味着品牌背后企业的衰败。这才是推动全球市场不断掀起并购浪潮的根本力量，而不是人们通常误以为的是资本在背后推动着并购，资本只是被迫顺应顾客心智的力量。特劳特先生预言，与未来几十年相比，我们今天所处的竞争环境仍像茶话会一般轻松，竞争重心转移到心智将给组织社会带来空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在于组织本身，而在于组织之外的社会成果。当组织的成果因未纳入顾客选择而变得没有意义甚至消失时，组织也就失去了存在的理由与动力。这远不只是黑格尔提出的因历史终结带来的精神世界的无意义，而是如开篇所引马克思的唯物史观所揭示的，关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。

走进任何一家超市，或者打开任何一个购物网站，你能看见的货架上躺着的大多数商品，都是因为对成果的定位不当而成为没有获得心智选择力量的、平庸的、同质化的品牌。由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的企业及在这些企业中工作的人，他们的生存状态是多么令人担忧——这必将成为下一个社会急剧动荡

的根源。

吊诡的是，从大数据到人工智能等改进效率的手段不但没能缓解这一问题，反而加剧了这种动荡。原因也很简单，大量技术的运用只是提升了组织内部供应的效率，而组织的挑战主要不在内部，而是外部的失序与拥挤。和过去的全面质量管理、流程再造等管理工具一样，这种提高内部供应能力的“军备竞赛”此消彼长，没有尽头。如果不能精准定位，内部供应能力提高再多，也很难转化为外部成果。

新生产工具：定位

在此背景下，为组织准确定义成果、化“选择暴力”为“选择动力”的新生产工具——定位（positioning），在1969年被特劳特发现，引发了第三次生产力革命。在谈到为何采用“定位”一词来命名这一新工具时，特劳特曾说：“《韦氏词典》对战略的定义是针对敌人（竞争对手）确立最具优势的位置（position）。这正好是定位要做的工作。”在顾客心智（组织外部）中针对竞争对手确定最具优势的位置，从而使品牌胜出竞争赢得优先选择，这就是企业需全力以赴实现的成果，也是企业赖以存在的唯一理由。特劳特先生的核心著作《定位》^①、《商战》^②和《什么是战略》，读者应该先从这三本著作开始学习定位。

定位引领战略

1964年，德鲁克出版了《为成果而管理》^③一书，20年后他回忆说，其实这本书的原名是《商业战略》，但是出版社认为，商界人

①②③ 这三本书的中文版已由机械工业出版社出版。

士并不关心战略，所以说服他改了书名。这就是当时全球管理界的真实状况。然而，随着前两次生产力革命陆续发挥出巨大效用，产能过剩、竞争空前加剧的形势，迫使学术界和企业界开始研究与重视战略。一时间，战略成为显学，百花齐放，亨利·明茨伯格甚至总结出了战略学的十大流派，许多大企业也建立了自己的战略部门，设置了首席战略官等职位。1996年，战略领域的全球第一权威、哈佛商学院的迈克尔·波特教授总结了几十年来的战略研究成果，清晰地定义了战略：“战略，就是创造一种独特、有利的定位。”“最高管理层的核心任务是制定战略：界定并宣传公司独特的定位，进行战略取舍，在各项运营活动之间建立配称关系。”波特同时指出了之前战略界众说纷纭、乱象频生的原因，在于人们未能分清“运营效益”和“战略”的区别。从泰勒的科学管理到如今的人工智能，主旨在于提高运营效益，意味着比竞争对手做得更好；战略则意味着做到不同，创造与众不同的差异化价值。提高运营效益是一场没有尽头的军备竞赛，可以模仿、追赶，只能带来短暂的竞争优势；战略则无法模仿，可以带来持续的长期竞争优势。

比如，在产品高度同质化、消费者毫无忠诚度、固定成本刚性且居高不下、行业整体增长缓慢的航空业，特劳特针对美国航空、达美航空这些巨无霸企业的多舱级混合经营特点，将美国西南航空公司定位为单一舱级的航空公司，这一战略使美国西南航空公司成为有史以来最赚钱的航空公司，迄今无人能模仿和超越。

再比如，在竞争激烈、市场高度碎片化的汽车二手车市场，特劳特为瓜子二手车建立了“二手车直卖网”的战略定位，明确了“瓜子二手车”的战略大机会，并在发展中护航瓜子及时调整战略，规划业务创新，仅用三年时间就成为二手车行业领导者，后发先至，

颠覆了传统的二手车行业，2019年3月获得软银15亿美元D轮投资，投后估值超过90亿美元。

定位引领运营

企业有了明确的定位以后，几乎可以立刻识别出企业的哪些运营动作加强了企业的战略，哪些运营动作没有加强企业的战略，甚至和战略背道而驰，从而做到有取有舍，集中炮火对着同一个城墙口冲锋，“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”（任正非语）。举凡研发、创新、设计、制造、产品、人力资源、投资、价格、渠道、供应链、流程、公关、传播、顾客体验，等等，所有的运营动作都必须能够加强而不是削弱定位。

比如美国西南航空公司，在定位明确之后，上下同心，围绕定位建立了环环相扣、彼此加强的复杂的运营系统：不提供餐饮，不指定座位，无行李转运，不和其他航空公司联程转机，只提供中等规模城市和二级机场之间的短程点对点航线，单一波音737组成的标准化机队，频繁可靠的班次，15分钟泊机周转，精简高效士气高昂的员工，较高的薪酬，灵活的工会合同，员工持股计划，等等，这些运营动作组合在一起，夯实了战略定位，让美国西南航空公司能够在提供超低票价的同时还能为股东创造丰厚利润，使得美国西南航空公司成为一家在战略上与众不同的航空公司。

加多宝（2012年之前打造的品牌为王老吉）的实践也证明（见特劳特“定位经典丛书”之《2小时品牌素养》^①之“详解王老吉成功之道”），我们无论哪一年针对定位来检索内部运营，总是能发现不少与定位要求不合的运营，同时也存在对定位机会投入不足的运营，通过

① 该书中文版已由机械工业出版社出版。

加强后者和删除前者，加多宝在投入并不比竞争者更大的前提下，释放了惊人的生产力，销售额在几年之内从1亿元增加到200多亿元，从一个不知名的地方饮料超越可口可乐成为中国第一大饮料。

所有个人和组织都需要定位

定位与管理一样，不仅适用于企业，还适用于政府、医院、学校等各类组织，以及城市和国家这样的超大型组织。一个岛国——格林纳达，通过从“盛产香料的小岛”重新定位为“加勒比海的原貌”，从一个平淡无奇的小岛变成旅游胜地；与此类似，把新西兰从“澳大利亚旁边的一个小国”重新定位为“世界上最美丽的两个岛屿”；把比利时从“去欧洲旅游的中转站”重新定位为“美丽的比利时，有五个阿姆斯特丹”，等等。目前，中国有些城市和景区因定位不当而导致生产力低下，出现了同质化现象，破坏独特文化价值的事时有发生……同样，我们每个人在社会中也一样面临竞争，所以也需要找到自己的定位。个人如何创建定位，详见特劳特“定位经典丛书”之《人生定位》^①，它会教你在竞争中赢得雇主、上司、生意伙伴、心上人的优先选择。

定位客观存在

事实上，并不存在要不要定位的问题，而是要么你是在正确、精准地定位，要么你是在错误地定位，从而根据错误的定位配置企业资源。这一点与管理学刚兴起时，管理者并不知道自己的工作就是做管理非常类似。由于对定位功能客观存在缺乏“觉悟”，企业常常在不自觉中破坏已有的成功定位，挥刀自戕的现象屡屡发生、层

① 该书中文版已由机械工业出版社出版。