

责任编辑：金摇梅摇赵摇蕾

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

李飞摇编摇王洋摇绘图

经济科学出版社出版、发行摇新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 圆号摇邮编：员圆园园

总编室电话：愿员圆园摇发行部电话：愿员圆园

网址：憎憎憎憎憎憎憎憎

电子邮件：藻岳藻藻藻藻

北京中科印刷有限公司印装

苑苑伊苑苑苑苑开摇苑印张摇苑苑字

圆苑年 缘月 第 员版摇圆苑年 缘月 第 员次印刷

陈早怨德京的京怨德京的京云· 边就摇定价：员圆圆元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有摇翻印必究)

第 1 章 导 论

1.1 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



崩溃了，最终被狼群吃掉。定位，就是确定自己能够达到的营销目标，它是取得理想营销业绩的前提和基础。

2006年8月29日

正例2 哈利·波特的魔法



自从1997年第一本《哈利·波特》出版以来，以64种语言发行了3.25亿册。J. K. 罗琳从一个落魄的单亲妈妈成为身价超过10亿美元的女富翁，比英国女王还富有。原因在于她的目标单一且执著，只写《哈利·波特》。第一部以4000英镑的低价出售版权，首印仅为1000

册，但她毫不气馁，最终取得了成功。《哈利·波特》共出版了七集，每一集都使读者趋之若鹜，其电影也受到影迷的追捧。主演丹尼尔在演过前五集以后，收入已达2000万英镑，他的手印已经印在好莱坞明星大道。目标专注是罗琳成功的原因之一。

2

2007年8月1日

反例1 峡谷中的丧家犬

峡谷中有一条丧家犬，峡谷两侧山头有两座庙宇，庙宇钟声响时表明有食物，当左侧庙宇钟声响起，丧家犬就向左侧山头爬去，爬到山腰时，左侧庙宇钟声停止，右侧响起，丧家犬又向右侧山头爬去，爬到山腰时，右侧钟声停止，左侧钟声响起，丧家犬又向左侧山头爬去，最终这条丧家犬累饿而死。

定位



明末文学家、书画家陈继儒（1558~1639）先生有一诗句：“宠辱不惊，闲看庭前花开花落。去留无意，漫随天外云卷云舒。”假如企业没有市场定位目标，就难以达到如此境界，就会随波逐流，疲于奔命，落个峡谷中丧家犬的下场。

2004年11月27日

1.1.2 科学

正例1 咋来钱

赐钱的“赐”由贝和易组成，“贝”为钱，“赐”意为别人有钱才能容易地给你钱。问题是现在无论是百万富翁还是千万富翁都有一种没钱的感觉，因此等着别人给你钱是最低级的积累财富的方法。

讨钱的“讨”由言和寸组成，意为必须用你的三寸不烂之舌去要，即使能跟别人要来钱，也是别人施舍的结果，也是低级积累财富的方法。

挣钱的“挣”由手和争组成，意为必须亲自动手、参与竞争，取得优势，才能挣到钱。自己动手、参与竞争挣的钱是辛苦钱。

生钱的“生”由牛和一组成，一字意为上市，碰到牛市就有钱了，上市并能赚到钱，除了运气之外，还要有知识。这是中级积累财富的方法。

赚钱的“赚”字由贝和兼组成，意为有钱了去购并，就赚钱了。这是高级积累财富的方法。购并并取得成功，也需要知识。

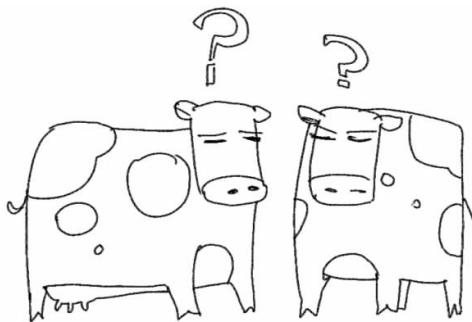
来钱的“来”字下边是两个人才的“才”字，一个正写，一个反写，意味着拥有人才才能来钱，人才是拥有智慧的人。因此，用具有知识的人才去积累财富是最高级积累财富的方法。

赐钱、讨钱的解释是我的感悟，挣钱、生钱、赚钱和来钱的解释是近几年社会的流行说法。



2004年12月4日

反例1 奶牛分公母吗



在一次中华小姐大赛上，主持人窦文涛向中华小姐问道：“奶牛分公母吗？”中华小姐回答：“可能吧！”许多观众都大笑起来，“奶牛分什么公母？奶牛当然是母的”。我上网百度了一下“奶牛分公母吗”，共有4000多条信息，90%的人都不清楚或是认为不分公母，一位网友的观点颇具代表

性：“怎么会有公奶牛呢？产奶的应该是母牛啊。问这个问题，正如问有没有男美眉一样。哈哈，可笑！”

一位从事奶牛相关行业的经理告诉我：“奶牛分公母，没有公的，哪有母的！”看来绝大多数人的感觉是错误的。

4

奶牛天天产奶吗？我们的感觉是：“当然，奶牛嘛！”我们的感觉同样是错的。奶牛只有怀孕并把小奶牛生出来后才能产奶，由于产奶量大，小奶牛吃不了，多余的就给人喝了。一般在奶牛生下小牛两个月后就可以使其再怀孕，一直到分娩前两个月方停止挤奶，以免影响胎儿发育和生产。所以计算起来，奶牛产奶时间有十个月（除了分娩前两个月），故有305天产奶期。

这个故事说明，人的感觉不一定都是对的，因此在企业的营销定位活动中，不能凭感觉进行决策，而应该进行科学的决策，科学的基础是进行数据分析和市场研究。

2004年11月8日

反例2 常识性错误

白居易在《长恨歌》中歌颂唐玄宗和杨贵妃的爱情时写道：“在天愿作比翼鸟，在地愿为连理枝。”诗中比翼鸟就是指被人们称为相思鸟的红嘴玉。其实相思鸟不相思，极易变换配偶，丧偶后照常改嫁。梁山伯和祝英台化蝶的古老爱情传说令人感动，人们常识性地使用彩蝶双飞、互相追逐来表达爱情。其

定
位

● 故事

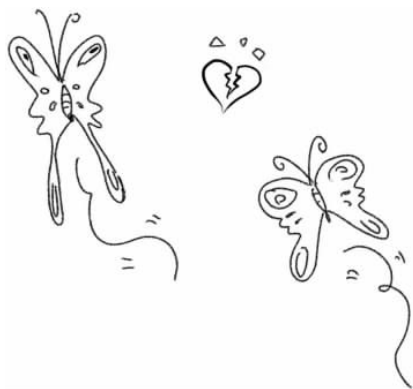
实，这是爱情破裂的象征。交配完成后，雌蝶会振翅高飞，当雄蝶腾空直追时，表明就已经情断义绝了（参见廖伟良《名实相谬的动物》，载于《知识文库》，2005年第9期）。

可是庞龙的《两只蝴蝶》是这样唱的：“亲爱的你慢慢飞，小心前面带刺的玫瑰。亲爱的你张张嘴，风中花香会让你沉醉……我和你缠缠绵绵翩翩飞，飞跃这红尘永相随。等到秋风尽秋叶落成堆，能陪你一起枯萎也无悔。”

其实追逐中的蝴蝶想的不是“亲爱的你慢慢飞，小心前面带刺的玫瑰”，而是“可恨的你快快飞，让前面带刺的玫瑰扎死你”。

可见，常识不是科学，常识里隐藏着错误，不能凭常识进行决策。

2005年11月7日



反例3 挤不出来的牙膏

5



2004年初，全家去三亚度假，住进一家三星级宾馆。刷牙的时候，我无法从牙膏管前面挤出牙膏来，只好把牙膏管底部打开，小声嘀咕着：“星级宾馆什么都好，就是牙膏包装太次，从前边挤不出牙膏来。”

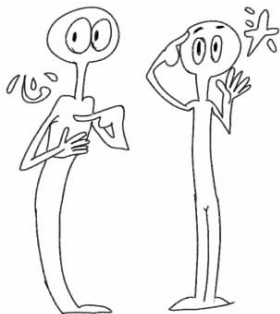
女儿听到我的嘀咕，看着我手中的牙膏，大笑起来：“爸爸，什么呀！用牙膏盖儿反过来顶一下，就可以从前边挤出来了。”

二十年来住的星级宾馆很多，每次都是从牙膏管后边挤牙膏，也没有摸索出从前面挤牙膏的方法，我女儿有这个知识，我一学就会了。

可见，不学习，仅靠自己的经历和经验摸着石头过河，花费的时间和经济成本都太大。什么是笨？就是用老办法解决新问题。

2004年11月8日

反例4 脑想事成



亚里士多德是柏拉图的学生，他曾经说：“我爱我师，我更爱真理。”但是亚里士多德也不是真理的化身，他认为心脏是思维的器官。比亚里士多德晚生49年的人类解剖学家希罗菲卢斯后来推翻了他的观点，确认脑是人类思维的器官，并得到科学的证明。因此，我们不应该说心想事成，而应该说脑想事成。

2004年11月27日

反例5 孙猴儿钻入谁的腹中

6

杨绛在《我们仨》一书中曾记载：钱钟书翻译毛选时，有一次指出原文有个错误。他坚持说：“孙猴儿从来未钻入牛魔王腹中。”胡乔木调了全国不同版本的《西游记》查看，结果都是孙猴儿变成小虫，钻到铁扇公主肚子去的。毛主席需要把原文改两句。

一个公司的总裁不一定是营销专家，即使是营销专家，也不一定对每一条营销规律都了如指掌，因此他不能用自己的感觉代替权威，而否认科学定位得出的结果。



2004年12月25日

反例6 一辈子都不会明白的

定位

蜗牛宝宝问妈妈：“什么是惯性？”

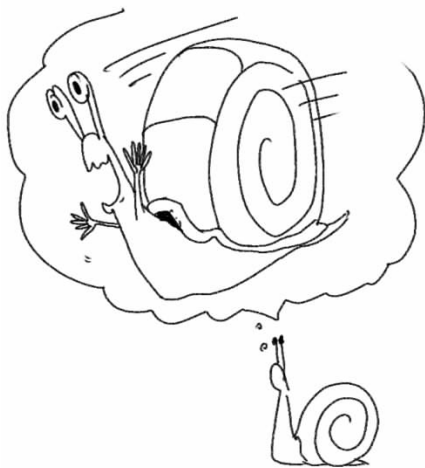
蜗牛妈妈答：“比如跑得太快忽然停下来就会摔倒，这就是惯性。”

“明白了。”蜗牛宝宝说。

蜗牛妈妈说：“你不会明白的，我们蜗牛一辈子都不会明白的……”

这是小黑刊登在2005年6月8日《法制晚报》上《瓜瓜日记》中的内容。这个故事一方面告诉我们，一个人不能经历世间所有的事情，因此不能仅凭经验进行决策，否则遇到非重复事件就会不知所措；另一方面，知识不仅来自于经验，更多地来自于学习。试想，当蜗牛坐在汽车里时，就会真正明白什么是惯性了。

2005年6月9日



1.1.3 艺术

正例1 第三生活场所

7



人们常说，人生有两大追求：幸福的爱情和成功的事业。通俗地说，就是活一生，爱一个人，做一件自己喜欢的事。爱一个人，最终体现为家庭场所；做一件事，最终体现为职业场所。星巴克找到了人们的第三大追求，交几个知心的朋友。为满足这个需求，他们开办了和朋友聊天的第三生活场所——星巴克咖啡店。

定位是科学，但是也需要艺术，艺术体现为与众不同的精彩而又独特的创意。

2006年8月30日

反例 1 打倒俺爹



文化大革命时，一个村子批判大地主王老五。红卫兵让他儿子高喊“打倒王老五”，他儿子不肯，红卫兵说：“不喊连你一起批判。”被逼无奈，他儿子高喊：“打倒俺爹！”全场一万人跟着高喊：“打倒俺爹！”

营销定位也是如此，你不能片面地模仿别人成功的经验，很多营销经验是不能重复和复制的。

一位 24 岁的青年亨利·芬克患精神病 14 年之久，行为怪诞，无法自制。一次竟向自己的头部开枪，有趣的是他不仅没死，还成为了一个正常的人，至今子弹仍留在他的头内。

如果我们用这种办法对待每一位精神病患者，那是有罪和可笑的。但是，在营销实践中，这样的事情屡见不鲜，人们把偶然事件当作规律。

8

2005 年 1 月 11 日

1.1.4 手艺

正例 1 创始人哪去了

1886 年，在美国的亚特兰大，美国药剂师约翰·S·彭伯顿（John S. Pemberton）发明了可口可乐配方：可乐果汁、糖、咖啡等。第一年的销售额为 50 美元，广告费为 73.96 美元。1888 年（有说法是 1890 年），彭伯顿将整个企业股份转卖给阿萨·格里格斯·坎德勒（Asa Griggs Candler），后者将可口可乐卖到了全世界。

1937 年，麦当劳兄弟创建了世界上第一家麦当劳快餐厅。但哥俩不求发展，克罗克成为麦当劳特许经营发展的唯一代理人。克罗克向加盟者收取 950 美元加盟费、销售额 1.9% 的



定位

● 故事

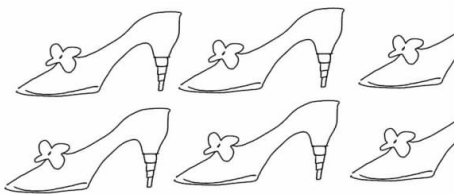
克罗克花 270 万美元买下麦当劳全部无形资产，最终把麦当劳开到了世界上任何一个人类聚集的地方。

可见，管理的成功不仅在于创意，还在于拥有“手艺”，即操作实施能力。

2004 年 11 月 15 日

反例 1 可伸缩的高跟鞋

传说老鼠们为了防范猫的袭击，在一起开会商量对策，一只非常聪明的小老鼠提出了一个极具创意的建议：“给猫脖子挂上一只铃铛，猫一走来，我们会听到铃声，马上就跑。”一只年长的老鼠问道：“谁去给猫挂铃铛呢？”结果没有一只老鼠敢去。当然，这只是一个无法实现的创意。



媒体拍手叫好的另一个创意是为女士们发明了一种可伸缩后跟的高跟鞋。当跑步时，就把后跟推进去；当跳舞时，就把后跟拉出来；当上班时，再把后跟定位在中间。其最大好处是女士们不必准备那么多鞋了。但是，这也是一个不可行的设想，因为鞋后跟与前脚掌弧度必须协调，后跟自由调节，而前脚掌弧度不变，穿起来脚不可能舒服。

参见李飞：《十指营销》，清华大学出版社 2005 年版，第 17~18 页。

9

1.1.5 正向

正例 1 大地瓜洗衣机



定位要为品牌价值提升做出贡献，意为正向性。海尔在向农村推广洗衣机过程中，农民抱怨产品质量差，表现为下水管经常发生堵塞现象。公司的调查结果显示，农民除了用洗衣机洗衣之外，还用于洗菜、洗地瓜，泥沙俱下，造成水管堵塞。海尔没有像通常那样，教导农民如何正确使用洗衣机，而是推出了专

门用于地瓜洗涤的机型，受到农民的欢迎。我们无法判断这个故事的真实性，以及大地瓜洗衣机带来的效益有多少。但是，我们可以断定海尔的大地瓜洗衣机定位，为海尔品牌价值的提升做出巨大的贡献。

2006年8月30日

反例 1 远华的红楼



“红楼”是厦门远华专为权势人物提供一条龙服务的场所。走进一楼接待大厅，墙上挂着草书“红运当头”，特意用“红”代替“鸿”。二楼是用餐的地方，高薪聘请了厨艺精湛的大师傅亲自掌勺。餐厅中除红木餐桌外，旁边还搁着一张棋牌桌，掀起上方盖板，底下则是剪绒布铺垫的麻将桌。三楼桑拿房设计独特，进口的双人蒸汽冲浪浴缸，可调控的按摩床，

10

床旁还配有仅供两人入座的小沙发。四楼设有小型卡拉OK厅，每间卡拉OK厅还相应配有双人舞池，可供两人尽情欢娱，也可三四人同舞同乐。过道两侧有情调酒吧，还有可供20人入席的小电影院。五楼设有标准客房，双人床被褥大多以红绸缎作为底色，花枝招展的图案充满诱惑，浴室里的设备全是进口货。六楼是宫殿般富丽堂皇的总统套房。七楼是赖昌星的办公室、休养室和个人卧室。

这是很有创意性和针对性的设计和布局，但是目标顾客是高官，定位于贿赂服务，显然是践踏法律和不道德的行为。

2006年8月30日

1.1.6 效益

正例 1 替人排队的公司

2001年，英国一个足球运动员在电视上做广告，要求别人替他排队购买价值100万英镑的公寓，酬劳为300英镑。受此启发，有人在伦敦成立了一家专门

替人排队的公司，名叫“Q4U”（Queue for you）公司，每分钟费用大约 29 美元。结果请他们服务的顾客络绎不绝，也排起了队，公司赚取了不少的利润（资料来源：桂羽《伦敦有家替人排队公司》，载于《北京青年报》，2001 年 11 月 1 日）。这家公司的目标顾客是工作和生活繁忙的人，定位在于为他们解除排队的烦恼，并且赚取相应的利润。

2006 年 8 月 30 日



反例 1 300 万车身广告



多年前，京城一家大商场为了吸引客流，一年拿出 300 万元做了一个 300 路公交车的车身广告，广告语为：“豪华装修，大众价格。”当时，我国大商场的净利润率为 1%，这就意味着这个车身广告必须带来 3 亿元的销售额，才有投资的必要。但是，这家商场的营业总额

还不到 3 亿元。同时，由于商场并不是新开业的，“豪华装修，大众价格”的广告语不会带来任何销售额。因此，我曾经承诺如果给我 100 万元的报酬，我可以使它净利润增加 200 万元。方法很简单，翌年的车身广告你别做了，省下 300 万元，给我 100 万元，商场还赚 200 万元。

2007 年 8 月 24 日

1.2 定位执行

1.2.1 谁执行

正例 1 弥勒佛的岗位调整

弥勒佛原来在庙里管财务，但是他天生和善友好，热情快乐，有求必应，每天“哈哈”，把账目管理得一团糟，大庙陷入经济危机。和尚们向佛祖建议把弥



勒佛赶出大庙，认为他对大庙来说已经是废人。佛祖毕竟是佛祖，他没有让弥勒佛改变什么，只是把他安排在迎宾的位置，他在庙门天天笑迎八方来客，他笑得自然，笑得开心，笑得爽朗，使大庙香火一天比一天旺盛，从此弥勒佛就稳坐了迎宾的岗位（资料来源：赵光忠著《领导用人力 19 法则》，中华工商联合出版社 2006 年版）。

定位执行效果如何，在很大程度上取决于执行人是谁，岗位是否适合。

2006 年 8 月 30 日

反例 1 出色和杰出的区别

美国亚历山大公司的一名员工不断地给公司经理打电话，表示自己的不满，当他打到第 50 次的时候，以骚扰罪名被捕了，被判 30 天监禁。他不满的原因在于自认为工作杰出，而经理对他的评价是出色。

实际上，一位杰出的营销人员与出色人员的最大差别就在于不抱怨。



2005 年 7 月 4 日

12

1.2.2 责任感

正例 1 风暴之夜能否安眠

在 2005 年第 16 期《读者》的卷首语，刊登了刘俊成编译的一篇名为《风暴之夜你能否安眠》的文章。文章讲道：一个农场新来的长工把农场打理得井井有条，一天忙忙碌碌，农场主十分满意。不久后的一个晚上，风暴来临，农场主跑到长工睡觉的地方，向他喊道：“快起来！暴风雨就要来了！在它卷走一切之前把东西都拴好！”但长工翻个身后继续睡觉，梦呓道：“风暴之夜我也能安眠。”农场主强压火气跑



定位

● 故事

到外边，令他吃惊的是农场里每件东西都已被拴得结结实实，没有什么能被风吹走。

这位长工是个称职的长工，称职就是有责任感，按质按量完成本职工作，在风暴之夜也能安眠。一个企业的营销人员就需要这样的执行能力，让领导变得悠闲和轻松。

2005年8月7日

正例2 保镖的职业精神

1981年美国总统一根遇刺时，贴身保镖用身体挡住了飞向总统的子弹，他倒在地上后说：“我终于等到这一时刻了。”在他们从事保镖职业的第一天，就树立了“随时准备用身体挡住飞向被保护对象的子弹”的职业精神。当他实现这一理想的时候，感到很满足。



2007年7月3日

13

反例1 猴年生日蛋糕



2004年9月24日，高女士在青岛崂山一家蛋糕店订做了一个生日蛋糕，因为是猴年，要求店方在蛋糕上做四只顽皮的小猴。取蛋糕时，高女士没有拆盒看，直接送到过生日的朋友家中，还高兴地对朋友说：“蛋糕上有四只可爱的小猴。”打开包装一看，大家傻了眼，四只小猴变成了四只奶油老鼠，

高女士觉得很没面子，投诉了这家蛋糕店，获赔偿200元，蛋糕原价仅为95元。

承诺表明有能力完成这项服务，却把猴子做成了老鼠，在于缺乏责任感。类似的例子还有，一个蛋糕店把顾客要求写的“祝二老寿比南山”写成了“祝老二寿比南山”。

2004年11月23日

反例2 北京的出租车司机



在北京生活了二十多年，无数次地乘坐出租车，你常会发现北京司机很关心国际和国内大事，比如跟你聊联合国秘书长要换人了，美国不应该打伊拉克，十七大准时召开了，延安人民生活还好吗……但是，他的车很脏，满身的烟味，开车时经常打手机，还时常不知道路怎么走。关心别人的事太多，但是自己本职工作没有高

质量地完成。这与上海的出租车司机形成了强烈的反差。

2007年8月24日

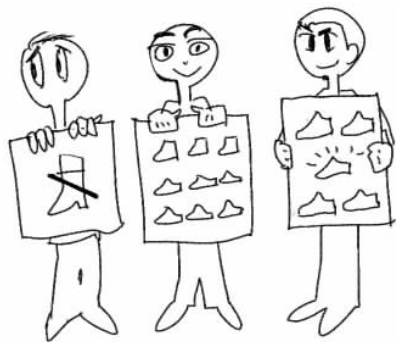
1.2.3 创新性

14

正例1 三个推销员

著名营销专家菲利普·科特勒先生，1986年6月30日在北京的一次演讲中谈到“三个推销员的故事”。

美国一家制鞋公司总裁派一名推销员去非洲某个国家，让他了解一下能否向该国卖鞋。这名推销员到非洲后马上发回一封电报：“这里人不穿鞋，没有市场。”于是总裁又派出另一名推销员，第二名推销员在非洲待了一个星期后发回一封电报：“这里人不穿鞋，市场巨大。”总裁仍不满意，派去了第三个人，第三个人在非洲待了三个星期后，发回一封电报：“这里人不穿鞋，但有脚疾，需要鞋；不过不需要我们生产的鞋，因为我们的鞋太瘦，我们必须生产肥些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖。我们只有向他的金库进贡，才能获准在这里经营。我们需要投入大约1.5万美元。我们每年大约能卖2万双



定位

● 故事

鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为 15%。”第一个人仅是收取订单的人；第二个人是普通的推销员；第三个人是具有创新执行能力的营销人员。

资料来源：苏亚民著《现代营销学》，对外贸易教育出版社 1991 年版，第 378 页。

反例 1 笨狗

波兰作家伊格纳兹·克拉西基曾写过一篇名为《听话的狗》的寓言故事：“一条狗叫了一整夜，因为怕有小偷。它的主人因此一夜没睡好，把它打得脸青腮肿。第二晚它就大睡其觉，小偷却真的来了。那条一声也不敢叫的狗又挨了主人一顿打。”这条听话的狗是一条笨狗。

1869 年的一天，一个男孩与朋友在梅西河上划船，船翻了，男孩不会游泳，每一次他的朋友要救他的时候，男孩的狗就会咬施救的人，以保护主人不受到攻击，最后男孩被淹死。这也是一条笨狗。

有的营销决策者就同笨狗一样，看不到市场环境的变化。定位执行过程，同样需要执行人的创造性。



15

2005 年 6 月 9 日

1.2.4 合作观

正例 1 大雁的团队精神



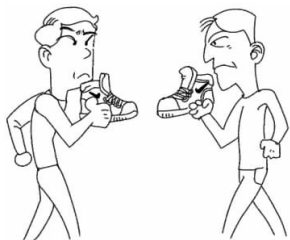
当大雁南去北归时，都毫不例外地排成 V 字形的雁阵。为什么呢？科学家告诉我们，雁阵飞行的速度比单飞高出 71%，因为雁阵飞行可使每一只雁自觉地跟随集体的行为，坚持不掉队，同时大家互相关照，帮助弱小的大雁，与它们同时到达目的地。例如，群雁不停地鸣叫，目的在于鼓励落后的同伴。偶尔我们会在陆地上看到两只大雁，那是一只健康

的大雁在陪伴一只因病掉队的大雁，一直等到它能继续飞行。V字形雁阵也是雁群的精心设计。位于V字形顶端的领头雁，需要保持飞行的速度，自然非常辛苦，几分钟需要轮换一只强壮的大雁，否则速度会降低。雁阵尾部的两个位置，空气阻力最小，年幼、年老和病弱的大雁占据这些位置。这使得雁阵能持续地高速飞行。

每一个企业的组织，就是一个雁阵。它需要：（1）目标一致；（2）团结合作；（3）岗位明确；（4）持续发展。

2005年6月12日

反例1 一双分开的耐克鞋



16

一次，我去北京琉璃厂，一辆货车从身边开过，从车上掉下来一双耐克鞋。马路两边的十余人一起涌向这双耐克鞋，一番争抢之后，被两个人抢到，他们一个人手里拿着一只耐克鞋互相对视了一眼，各自把鞋扔在车筐里走了。我想，如果是我抢到了一只鞋的话，我会把它以50元的价格卖给抢到另一只鞋的人，或者我花100元从他手里把那只鞋买过来，这是对双方都有好处的事，何乐而不为呢？

我们的习惯性思维是：宁可我得不到，也不能让别人得到的比我多。这不是合作的意识，而是决斗的劣根性。

2006年8月30日

1.2.5 挖潜能

正例1 掉进鳄鱼池的人

一个人夜行，不慎掉进深坑，拼命往上爬也没有爬出来。不一会儿，又有一个人不慎掉了下去，拼命爬也没有爬上来。先掉下去的人在黑暗的角落里说道：“你爬不上去的。”后掉下去的人听到此话，大叫一声：“鬼！”一下子窜到了地面。



定
位