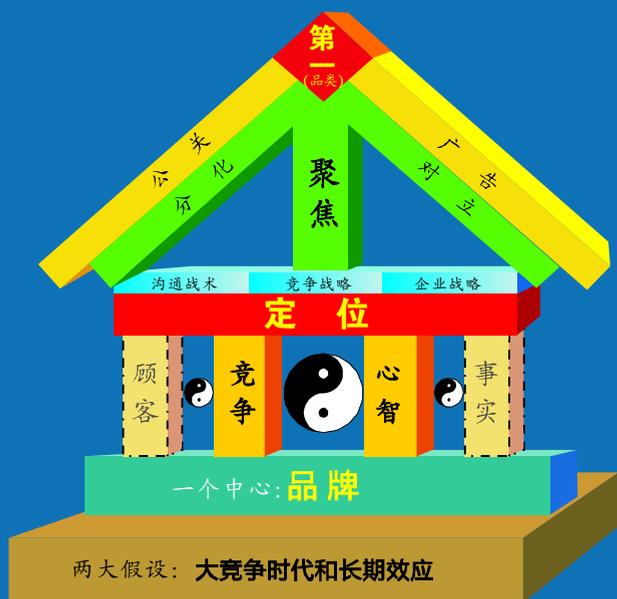


集两位定位大师之大成
全球首次构建定位理论体系



鲁建华论定位

鲁建华 著

《管理学家》、《新营销》等杂志鲁建华定位著作精编

献给

艾·里斯 (Al Ries)

和

杰克·特劳特 (Jack Trout)

目录

定位理论的大厦——定位理论体系综述及“定位屋”介绍·····	1
定位理论的核心：一个中心两个基本点·····	22
定位理论：超越科特勒的营销理论·····	29
营销新哲学——定位理论背后的哲学观点·····	36
找到你的竞争对手·····	41
商规的逻辑——评《22条商规》·····	43

定位理论的大厦

——定位理论体系综述及“定位屋”介绍

摘要：

本文在定位大师里斯和特劳特所开创的定位理论基础之上，用一个简单的中国化的“定位屋”图展示了定位理论体系的基本框架和核心概念、观念，建立了定位理论体系；第一次比较系统地阐述了定位理论作为一个体系，各种核心概念和观念内在的逻辑联系，指出竞争导向和占据心智是定位理论的两大基石；第一次明确提出定位理论发挥作用的两大假设条件；第一次从三个层面解读了定位理论在商业实践中的实际应用和发展，指出定位作为企业的根本战略，指导着企业内部资源的配置，从而第一次将“营销成为企业经营的核心”这一理念落到了实处；第一次系统地指出了战略定位的三种方法及其联系。

前言

自1969年“定位”概念首次提出以来，迄今已经过去40余年。但直到今天，即便在美国，应用定位观念建立品牌或做广告的企业仍然很少（2007年11月9日的《对话》节目“寻找中国制造的新定位”中，特劳特称：在美国最近的调查中，研究人员发现超过90%以上的广告并没有运用定位理论）；在中国，定位观念仍然是商业和营销中的非主流观念，不仅在实业界被严重误读、少被重视，在高等教育系统（据称即便是市场营销方向的研究生关于定位的课程都不足一天）、政府系统（央企在建立强势品牌中的不力就是证明）中更是被严重忽视。

造成定位观念不被广泛接受和实践的原因很多，里斯先生可能认为一个非常重要的原因是在“董事会里的战争”中，营销人员处于弱势地位，而高层管理者又不太懂营销；特劳特先生可能认为基于需求导向和追求事实的传统营销观念根深蒂固，而观念不容易改变；当然还有一个可能的原因是人性和资本的贪婪导致了人们喜欢马上见到成效、喜欢增长再增长、扩张再扩张——除此以外，我认为另一个重要的原因是，迄今为止，定位只是作为一种观点被人们熟悉，虽然两位定位理论的开创者艾·里斯和杰克·特劳特不断著书、演讲和进行案例示范（可能一定程



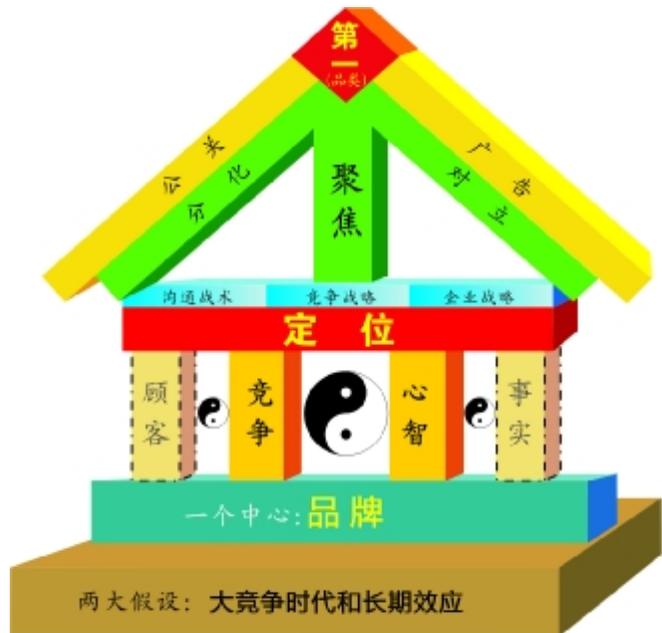
艾·里斯和杰克·特劳特于1972年开创了定位理论。

度上增加了定位的复杂性），但定位并没有形成一个简洁、完整的理论体系，便于人们学习、传播、交流和实践。

2010年，艾·里斯意识到这个问题的严重性，曾专门撰写了一篇文章《“营销之道：FOCVS”》来简化定位的复杂性。但自1994年后，合作长达26年的艾·里斯和杰克·特劳特分手分别创建了自己的定位咨询公司，他们各自又不断丰富、发展了定位理论。显然地，站在里斯先生的立场，里斯先生可能不方便将分手后特劳特先生的定位思想包容进来自己独个全面地阐述定位理论的体系框架；同样地，特劳特先生也一样。

本文试图跳出两位大师各自的边界，按照中国人的逻辑，用一个简单的“定位屋”图来构筑和阐述定位理论的整个体系框架，让一般商业和营销人士对定位理论有一个全面的认识和较深刻的理解。

定位屋



鲁建华定位屋 (www.lujianhua.com)

“定位屋”的底座是定位理论的两大假设，我们称之为地基，它是定位理论成立的前提和假设条件。定位理论



其实也是有假设的，两位定位大师在多个场合表达了这个方面的意思，只是没有像我这样把它们放在一起，并用“假设”来定义。

“定位屋”的屋基是品牌，表示定位理论是以品牌为中心建立起来的。定位理论有且只有一个中心，就是围绕什么是品牌、品牌如何建立等基本问题展开的。我在这里借助邓小平提出的建设有中国特色社会主义的纲领——“一个中心两个基本点”称之为“一个中心”（包含后面的“两个基本点”）。



“定位屋”的两根实柱子是定位理论赖以成立和成长的两块基石，我在这里称为“两个基本点”。我曾经著文称离开竞争和心智谈定位，不是无知不是偏见就是哗众取宠。两根虚柱子是与两根实柱子对立的，正是它们的辩证运动关系增加了定位的复杂性。



“定位屋”两根柱子中间以及实柱子与虚柱子之间的太极图，表示代表两根柱子的“竞争”和“心智”的关系以及“竞争（导向）”和“顾客（导向）”的关系、“心智”和“事实”的关系不是静止不变的，而是辩证运动的。正是它们随时间不断演进的辩证动态运动，把定位不断推向一个又一个新的阶段和高度（重新定位），推动品牌转换竞争对手，从优秀走向卓越。



“定位屋”的梁是定位，正是处于“中梁”位置包含了“一个中心两个基本点”的定位概念及其观念支撑起了定位理论的大厦。定位又包含三个层次，特劳特先生把定位进行战略化提升后其实已经包含这个意思，我这里把它简化直接列在定位概念上。



“定位屋”的顶梁是“第一（品类）”，我们强调的第一是心智中的品类第一，不是其它第一。之所以把“第一”放在屋脊位置，首先是表示第一的重要性，建立品牌就是要找到和成为第一；其次是表示（成为）第一的艰难性，找到和成为了品类第一，你才能说你建立了强势品牌，这个过程是艰难的。找到和成为“第一”是品牌追求的最高目标，也是定位理论谋求的最佳境界。从某种意义上讲，定位理论就是帮助你找到和成为广受消费者青睐的“第一”的理论。



“定位屋”内屋顶包含三个概念：聚焦、分化、对立，都指向“第一”，是帮品牌找到第一的三种战略方



法。聚焦是最有效和最容易理解同时也是最容易被违背的一种战略方法，另外两种方法其实也需要依靠聚焦的力量去达成，所以把聚焦这种观念和战略方法放在内屋顶中心，并特别强调它。

定位屋外屋顶是公关和广告。之所以把公关和广告这两大传播和沟通战略武器放在外屋顶屋坡盖瓦的位置，就是因为建立品牌就像搭建房子一样，只有把瓦铺上，房子合拢能够遮阴挡雨了，房子才真正盖起来；品牌只有依靠沟通和传播真正成为消费者心智中的品类第一，才能说品牌真正建立起来了。

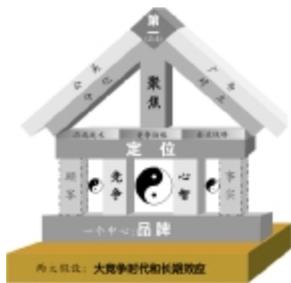
下面就从“定位屋”图的底座开始，对照“定位屋”图依照上述顺序对定位理论作一简单的综述。



两大假设

任何理论都是建立在一定的基本假设基础之上的，定位理论也不例外。

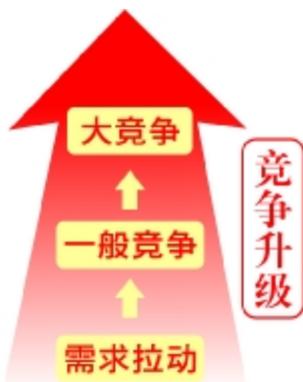
定位理论的两大基本假设：一是大竞争时代的来临；二是要从长期效应来看。这是定位理论发挥作用的前提和条件。



第一个假设是大竞争时代

大竞争时代有三个特点：第一是客户的需求被充分地开发出来并被各种形式的产品和服务满足着，所谓的“市场空白”越来越少；第二在自由贸易的推动下全球经济一体化、世界统一市场的逐步形成，以前的各种地理的、国家的、政治的、社会形态的贸易壁垒逐步开始减弱甚至消除，竞争的产品范围和地理半径全所未有的扩大；三是互联网的诞生和飞速发展进一步铲平了地球和市场，不仅带来信息的空前爆炸，而且大大增强了消费者的选择暴力。正是在这三个特点的相互作用相互影响下，竞争超越时空的限制，竞争的速度、深度和广度全所未有，竞争空前惨烈；表现为产品爆炸、媒体爆炸、信息爆炸，沟通和进入心智认知空前困难。

在这样的背景下，你首先要考虑的不应该是客户的需求，而应该是竞争形势，你要搞清楚的是如何突破心智防线一开始就能立于不败之地。



第二个假设是长期效应

多长是长期？谁也说不准。但至少需要十几年、几十年，虽然这个时间是随着竞争的加剧在逐步缩短。

从短期看，定位理论的作用可能与你想要的相反；但从长远来看，你会越来越享受到正确定位的益处。

大竞争时代和长期效应是定位理论的两大假设，在评价、学习、运用定位理论的时候，千万不要忘了隐含于定位理论中的两大基本假设条件。

短期 Vs 长期

有的读者可能会问：那中国现在进入大竞争时代没有？

回答是：中国的市场经济在不同地区、不同行业、不同领域发展严重不平衡，中国各行业各品类的产品面临的国内国际竞争形势也不一样，所以不能笼统地讲中国是否进入了大竞争时代，但作为一个国家整体，可以说，中国正处于进入大竞争时代的边缘。实际上，中国处于一个政府垄断、寡头控制、垄断竞争、局部市场完全竞争、全球市场完全竞争并存，竞争正由单极、低级向多极、高级迅速演变时代。

善于思考的读者可能会继续问：那在中国今日之市场，定位理论到底适不适用？

回答是：当然适用。不同的是，在这个敏感和变化异常迅速的市场，应用传统营销理论，你也可能获得一定的成功，但随着竞争的加剧，你可能会遇到大麻烦。应用定位理论可以让你有先见之明，轻松打造强势品牌。

一个中心：以品牌为中心

任何理论体系都有一个研究主题和核心研究内容。定位理论的研究主题和核心内容就是品牌。定位理论回答什么是品牌，为什么要建立品牌，如何在商业实战中建立品牌等这样的基本问题。

定位理论所有的概念、观点、内容都是围绕品牌和建立强势品牌而展开和发展起来的。事实上，商业实践和商业实战中，竞争的基本单位是品牌而不是企业。离开品牌和建立品牌这个中心，谈论定位理论，必然会误入歧途，不得要领。

定位理论以品牌为中心。

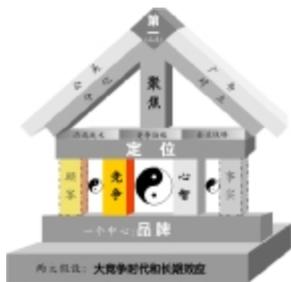


两个基本点：竞争导向和品类心智

竞争导向

顾客重要还是竞争重要？

传统的营销理论认为，顾客更重要，没有顾客就不会有竞争，营销就是满足顾客的需要和需求。“顾客是上帝”这一观念至高无上，广为流传。即便进入新世纪，因为竞争的日益惨烈和定位理论的推广，对这个问题的回答变得有些扑朔迷离，但总体来讲，顾客导向的观念仍然深入人心。



定位理论认为营销已经发展到了一个大竞争时代，在这个背景下，最重要的不是了解顾客、满足顾客，最重要的是要面向竞争，分析竞争形势，找到你的最主要的竞争对手并打败它，从他那里夺取客户和生意。竞争观念、竞争导向比顾客观念、顾客导向更有利于你获胜。

定位理论不是不重视顾客，而是相较于顾客来说，更重视竞争。或者说定位理论首先是从竞争的角度重视顾客的。

可能从纯理论的角度讲，顾客确实比竞争重要；但从实战的角度看，解决竞争才是最重要的。这是定位理论早期最重要的发现之一。

竞争导向要求营销者首先要考虑的问题就是如何让我们的品牌与竞争品牌区分开来、实现差异化，如何把生意从竞争对手那里转换过来。这是定位思考的起点。



定位理论坚持竞争导向也不是不重视合作，竞争导向是从两个方面促进和实现合作的：一是从为客户提供更多选择的差异化价值，避免价格竞争，维护品类发展的必需利润和投资，从长远上实现品类的成长繁荣，实现各方差异化合作共赢；二是防止垄断，维护合作：利用市场竞争的办法选择老大和约束老大，让老大自觉地承担起引导品类不断进化、维护品类公平竞争、拓展品类生存空间的责任，老大如果不做或做不到这一点，老大就可能会被颠覆。通俗地讲，没有或缺乏竞争的合作是一种低层次的合作，只有建立在充分竞争基础上的合作才是更高层次的合作。

营销就是战争，商场就是战场。定位就是在与竞争对手正式开战之前进入和占据一个最有利的地位。定位是建

立在竞争之上，随竞争的发展而发展的。竞争导向的观念是支撑定位理论大厦的第一块基石、第一个基本点。

品类心智

事实重要还是认知重要？

传统营销者当然认为事实重要。他们追求事实，他们通过调查事实、研发事实、生产事实、传播事实、交换事实来开发顾客、打败对手。

这些事实体现在产品质量、先进技术、顾客需求方面。他们相信更高质量、更好技术、更好地满足需求能够帮助他们赢得商战胜利。

而定位理论认为，营销之战不是产品之战、不是市场之战、不是事实之战，而是认知之战。商战的地点不是产品，不是市场，不是事实，而是心智。

这是因为商业中所有为满足顾客需求的购买都需要经过“顾客认知、进入顾客心智而被顾客选择”这个过程；而商业中没有事实，只有感知，事实只不过是一种感知而已。你不能跨越这个过程。

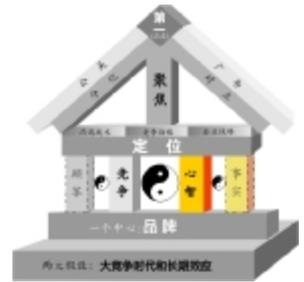
在经济短缺和一般竞争时代，这个过程其实也存在。但由于那时的选择非常少，人们接触到的信息也不多，它们进入心智而被顾客选择不是问题（因而被部分忽略，放在与需求相比较次要的位置），那时的主要问题是如何发现和满足顾客的需求。

进入大竞争时代则完全不同了。成千上万的商品被开发出来，顾客的需要和需求被各种商品各种方式满足着。信息太多已经到了泛滥的程度。人类所有的需要和需求都面临着太多的选择。如何被顾客认知、进入顾客心智而被顾客选择成了大问题。相反地，发现和满足客户需求到不是什么问题了。

进入顾客心智占据顾客心智资源成了当今营销最核心的课题，是营销竞争要达到的目的。

定位理论强调认知赛过事实，并不是说事实不重要。事实从两个方面影响着认知：短期看，事实给认知改进、进化自己符合事实的时间；长期看，如果认知不符合事实，事实将会站在既有认知的反面，给到新品牌新感知推翻老品牌老认知的机会。

人类的心智认知有自己独特的规律：



定位理论认为，营销之战不是产品之战，而是认知之战。商战的地点不是产品，而是心智。



第一，心智认知其实是从了解品牌是什么产品、代表什么特点或特性（品类）开始的。心智如果不能辨别品牌所代表的与原有心智相关联的类别，品牌将无法进入心智而被选择。品类是心智认知的入口，心智是对品类的认知。从品牌进入心智的角度看，心智就是品类心智，即对品牌所代表的品类或品类特性的认知。

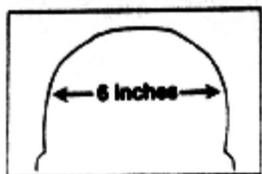
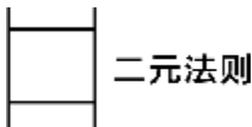
第二，心智认知其实是过滤和高度简化归类了的认知。

面对越来越多的信息，人的大脑学会了拒绝和简化归类：把与原来大脑中固有的认知、观念不相关的过滤掉，把接收到的信息（按照自己的理解，无论是对的还是错误的理解）进行高度简化归类，存入大脑中对应的品类梯子和品牌阶梯上。



第三，相对浩如烟海的信息，人脑中品类心智容量极其有限。

通常代表某个品类的心智阶梯上最多只能容纳7个品牌，随着竞争最后只会剩下既相互对立又相互依存的两个强势品牌。最容易进入和占据品类心智的往往是代表这个品类的第一品牌。



心智是你获胜的地方，也是你落败的地方，心智决定成败。

商战的目的其实就是要设法进入心智认知并占据一席之地。定位就是选择、占据品类心智上最有利位置，帮助商战达到这一目的。商战在顾客的心智中进行，心智是你获胜的地方，也是你落败的地方，心智决定成败。商战中只有事实，只有认知，没有真相，只有观念，认知即事实，观念即真理，认知、观念决定成败。这是定位理论早期又一最重要的发现。

占据心智而不是占据事实，品类心智是支撑定位理论大厦的第二块基石、第二个基本点。

辩证关系

心智是竞争的内容，竞争是进入心智的手段。竞争在心智中展开，心智是竞争的战场；心智为竞争开辟了全新的内容、提供了一个差异化的竞争角度，竞争是进入、占据心智的必由之路；心智认知规律决定竞争规律，竞争发现和提升了心智认知的价值和作用。竞争观点与品类心智这两个基本点有机结合，相互运动，共同服务于打造品牌。这就是定位理论的核心——一个中心两个基本点的辩



证关系。正是竞争和心智的辩证运动关系，推定定位不断进化，所谓的重新定位其实就是定位要随竞争、变化或危机而做适宜的改变，而不是一成不变。

品类心智和竞争导向两个基本点的完美结合最终支撑起了定位理论的大厦打造品牌的理论大厦。定位后面的发展，诸如：差异、第一、对立、简单、商战、战略、聚焦、公关、分化、品类等概念、观点，仔细推敲，其实都是在这两个基本点上围绕打造品牌深化发展起来的，它们共同构筑成定位理论的恢宏大厦。离开这两个基本点谈定位理论，不是无知不是偏见就是哗众取宠。

定位

什么是定位

定位就是让你的品牌在消费者心智中与众不同，占据一席之地，这是定位最初的含义。在定位理论的大厦中，定位概念具有三个层次的含义，第一个层次的含义是就沟通战术和传播方法讲的；第二个层次的含义是从竞争战略层面讲的；第三个层次的含义是从企业战略层面讲的。我们现在讲的定位概念其实包含了这三个层次的含义。

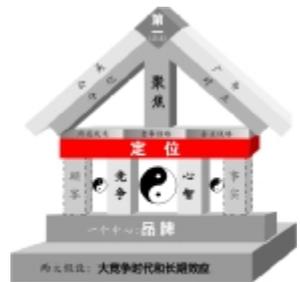
定位是定位理论中最核心、最基础和最早的概念和观点，正是定位这个概念和观点奠定了定位理论的基础，以至于人们把这种视心智为战场、打造品牌就是要在场心智战争中取得主导地位的理論称为定位理论。

定位概念和观点从一开始就包含了定位理论“一个中心两个基本点”的基本精神。正是这个概念把定位理论与众多的营销理论、管理理论区分开来，确立了它独特的身份和价值。

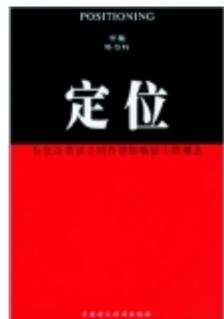
定位首先是一种沟通战术

回看历史，定位首先是作为一种传播方法、沟通战术出现的。

这种方法与原来的USP、品牌形象不同的地方在于（引



定位是定位理论中最核心、最基础和最早的概念和观点，正是定位这个概念和观点奠定了定位理论的基础。



号内文字摘自《定位》一书）：

“定位不是对产品要做的事，而是对预期客户要做的事；定位就是如何让你的产品在预期客户的头脑中与与众不同。”

“定位的基本方法不是创造新的、不同的东西，而是改变人们头脑里早已存在的东西，把那些早已存在的联系重新连接到一起。”

“定位的精髓在于，把观念当作现实来接受，然后重构这些观念，以达到你希望的境界。”

不要试图做改变人类头脑的蠢事是定位概念最重要的原则之一。“你不能由此及彼”，如果你违背这一原则的话。

极其简化之信息是又一重要的定位概念，后来发展成为“一词占据头脑理论”。

“进入人们大脑的捷径是，争当第一。”第一法则是定位理论中最重要的法则之一。

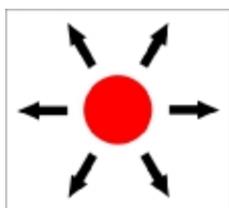
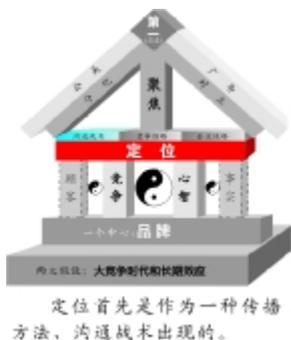
如果你不能成为第一，就一定要与第一建立某种关联，比如抓住第一的弱点进行对立定位、寻找人们头脑中的空子等。从沟通和传播的角度讲，定位就是成为第一或者与第一发生关联。

定位理论在传播领域最大的贡献就在于引导企业要树立“由外而内”的思想，解决传播问题首先要从客户方出发，而不是从产品本身或企业自身出发。第一次揭示了传播的秘密在于客户的头脑、客户的观念、客户的认知，传播首先要解决的问题就是搞清楚客户头脑中对同类传播对象尤其是占据第一的同类传播对象的认知，然后重构客户认知。定位作为一种传播方法就是要通过抢占第一、对立定位、关联定位等具体方法界定传播内容实现传播目的。

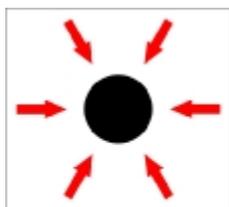
这个层次的定位概念可以说是战术层次的，但这个战术层次的定位是后面二个战略层次定位概念的基础，虽然后面二个战略层次的定位可能也会影响到作为战术层次的定位选择。但战略层次的定位是基于战术层次的定位有效（与竞争对手区分开来从而创造顾客）而发展起来的。

其次定位是一种竞争战略

市场经济的本质是竞争。营销的核心问题就是要从根本上、从战略上解决竞争。定位概念正是伴随着竞争和最



传统思维
(由内而外)



定位思维
(由外而内)

终解决竞争问题而诞生的。定位理论的第一篇文章《定位：同质化时代的竞争之道》（1969年6月发表于《工业营销》杂志上）和后来的《定位》一书很好地证明了这一点。

“企业必须在预期客户头脑里建立一个‘地位’，它不仅反映公司的优势和劣势，也反映出竞争对手的优势和劣势。”

定位要求企业必须了解预期客户观念的同时，更要高度重视竞争。或者说，正是因为对竞争的高度重视和深刻认识，才发现竞争的终极战场不是工厂也不是市场，而是心智，从而直接引发了定位概念的诞生。

1985年推出的《营销战》指出：

“市场营销就是战争，要想击败竞争对手，只把目光瞄准顾客是不够的。

“在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

“营销战的阵地并不在杂货店和超市的走廊里，…。营销战的阵地在制定计划、进行构思的头脑里。头脑即战场。

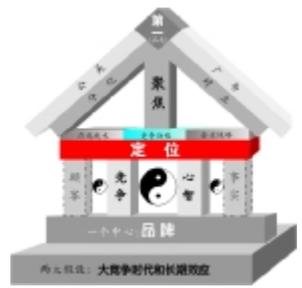
“营销战并非只有一种作战方式，而是有4种。你首先并且最重要的决定是，要知道应该采用哪种作战方式。采用哪种作战方式取决于你在整个战略方阵中的战略位置。”

充分了解竞争对手和自身在客户心中的地位，针对这个地位决定采取哪种作战方式是确立定位的基础和前提。反过来，正确的定位也反映和隐含了企业的竞争战略。定位的过程，本身也是分析客户心智、了解竞争对手，选择竞争战略的过程。从定位的过程看，定位就是一种竞争战略。

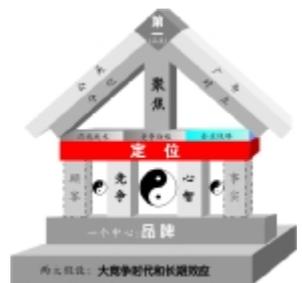
最后定位上升为企业的根本战略

传统的企业战略理论认为，企业战略分为三个层次，公司战略是比竞争战略（业务战略）更高一层的最高层次的战略。

定位理论认为，对应事业单位反映竞争战略的定位才是企业战略的核心。这有两个方面的含义，一是商业竞争的本质看起来好像是企业之间的竞争，其实是品牌之间和



营销战的四种战略形式



品牌所代表的品类之间的竞争。没有对应事业单位的品牌定位战略的成功，所谓的公司战略只是出自企业内部的战略安排，其远大目标、美好愿景就像空中楼阁一样，永远没有实现的可能。二是定位指明了企业一致性的经营方向。定位决定产品的规划，指导企业如何进行内外沟通，引导企业组织工作的重心。定位就是战略，是指导企业资源配置和运营的核心。离开战略谈定位，定位将软弱无力，落不了地，发不了力。



当定位真正成为企业进行业务取舍、整体资源配置、开展运营配称（不仅是营销配称）的核心指引时，定位就从一种沟通战术、一种竞争战略上升为了企业的根本战略；只有定位发展为公司战略，成为整个企业的核心时，定位才能够真正发挥出它应有的威力。于是定位成了战略定位，不同于一般意义上的营销定位（或品牌定位），从而第一次让“营销成为企业经营的核心”这一理念落到了实处。关于这方面的详细论述可以参考《营销战》一书的最的一个版本——《商战》附录部分内容。

定位三个层次的关系

定位是品牌定位。传统管理和营销观念中，商业竞争的基本单位是企业，其实这是一种误解。企业太大，东西太多，消费者大脑装不下。在大竞争时代，消费者只记得品牌，品牌才是商业竞争的基本单位。商业竞争表现为企业之间的竞争，其实质是品牌、品类之间的竞争。定位从消费者心智认知开始，心智中的定位首先是从商业竞争的基本单位品牌开始的。



品牌定位中，品牌的沟通战术决定品牌的竞争战略。简言之，战术决定战略。战术是一种竞争性的心智角度，战略是一致性的经营方向。战术对外，是关于传播和沟通的；战略对内，是关于企业内部资源组织的。战术是钉子，战略是锤子。战术是炮弹，战略是装置，驱动炮弹发射和命中目标。

品牌的沟通战术决定品牌的竞争战略，竞争战略决定企业战略的方向，企业战略支持竞争战略的实现。

与传统的先有战略后有战术、战略决定战术的逻辑相反，定位理论中战术决定战略，战术为战略提供方向，战略支持战术的实现，先有战术，后有战略。

定位理论中战术和战略的关系体现了一种与传统观念相反、一种由外而内、自下而上的思维模式。这是在竞争时代更有效的一种思维模式。

与上述战术和战略的关系一样，先有竞争战略，后有企业战略，竞争战略决定企业战略的方向，企业战略支持竞争战略的实现。离开竞争战略的企业战略，包括使命、愿景、目标等等，只能是一厢情愿，很难实现。即便成功也是一时侥幸，很难复制。

第一

定位进化为第一

第一，第一，还是第一。

成为第一，如果不是第一，就要通过开创能够让你成为第一的领域而成为第一，一直是定位理论歌颂的最重要的商业圣经，是打造品牌的第一法则。

为什么？

第一不需要定位；第一就是最好的定位。

科特勒的营销理论、甚至早期的定位理论强调的是与众不同。只是科特勒强调的与众不同主要是指物理层面的与众不同（如质量、顾客群体等，著名的细分市场理论讲的就是如何通过细分市场做到与众不同），而早期的定位理论强调的与众不同则是心智认知中的与众不同，包括但不限于第一、领导地位、市场传统、容易被认知的产品特性等（更多差异化详见特劳特著作《与众不同——极度竞争时代的生存之道》），提到和盛赞了第一，但还没有完全聚焦于第一。最新发展的定位理论更强调与众不同就是利用分化成为第一或是与原来的第一对立成为第一。

最新的定位理论认识到，第一是最大的与众不同。第一既是你成为强势品牌的原因，也是你成为强势品牌的结果。

“与众不同”没有错，它是基础，是前提。只有与众不同才能彰显独特价值，才有可能进入顾客心智被选择。

但在大竞争时代和从长期效应来看，光是一般的“与众不同”还不够。

因为满足顾客需要和需求的品类在不断分化，代表“与众不同”的品牌越来越多。而人类的心智空间又非常有限，原来大脑可以容纳很多的品类、一个品类内可以容纳7个品牌。现在大脑压力越来越大，只能容纳代表品类的



第一不需要定位：第一就是最好的定位。



与众不同



第一

1—2个品牌。在互联网行业，这一点体现得尤其充分，这就是在很长一段时间，可能只能存在一个品牌，位于第一的品牌。没有第二品牌生存的机会。

只有第一才更容易进入顾客心智而被选择。其它的与众不同要花更多的广告费才能勉强进入顾客心智（暂时进入了还很容易被遗忘），有的可能还根本进入不了顾客心智。

于是，“与众不同”进化到了“第一”。

第一提升了你的竞争力；另外，第一天生具有更容易进入心智、被心智记住和赋予更多的光环效应的特性。

这里关键是你的第一要有价值，亦即在你成为第一的领域具有市场前途，同时你的资源足够让你抵御时间的煎熬和残酷的竞争保持第一直至你依靠第一建立了品牌。

品类第一

我们这里强调的第一是指心智品类中的第一。

品类是认知的入口。心智认知从搞清楚“你是谁，你是什么品类”开始。

品牌从某种意义上讲只是品类的代表。

品牌有价值是因为它所代表的品类有价值，离开品类的品牌，一钱不值。

很多人认为品牌不死。其实品牌有生也有死，品牌伴随品类而生，伴随品类死亡而死亡。

就像品牌之间的竞争表现为企业之间的竞争一样，品类之间的竞争表现为品牌之间的竞争。这是因为品牌需要企业为载体，品类需要品牌来表达。

企业之间的竞争、品牌之间的竞争只是表象，品类之间的竞争才是实质。

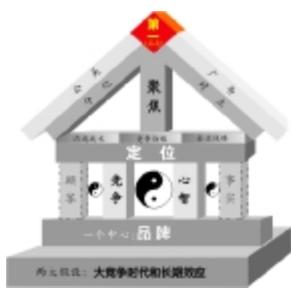
品牌因为主导了某种品类而成为品类的代表。那么，品牌如何才能主导某个品类？

成为品类第一。

不能成为既有品类的第一，就利用分化开创新品类，成为新品类的第一。

品类给出了一个打造品牌的全新角度，也许是将来打造品牌唯一的一个角度。

现在，竞争帮助品类做到了这一点。



什么是品牌

现在可以回答什么是品牌了。

传统营销中关于品牌有很多定义。

以科特勒为代表的传统营销理论认为：品牌是“一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用”；品牌的目的是“借以辨认某个销售商或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区分开来”；品牌的要点，是“销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务”。

品牌形象理论的代表者大卫·奥格威对品牌曾做出这样的定义，“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。”

上面的品牌概念曾被大多数人接受；但这是一个自内而外的品牌概念，不能体现品牌的实质：应对竞争，赢得顾客。

定位理论认为，品牌就是某个品类的代表或者说是代表某个品类的名字。建立品牌就是要实现品牌对某个品类的主导，成为某个品类的第一。当消费者一想到要消费某个品类时，立即想到这个品牌，我们就说你真正建立了品牌。

我们这里说的是强势品牌，即具有制定标准、左右市场价格、主导某个品类的品牌。传统意义上还有一些所谓的跨品类的大品牌，它们在没有与某个品类紧密联系的专业品牌出现时是强势品牌，但在大竞争时代，它们更多时候只是一个二流品牌，除了知名度外，不代表任何东西，在竞争中更多的依靠价格取胜。

为什么要建立品牌

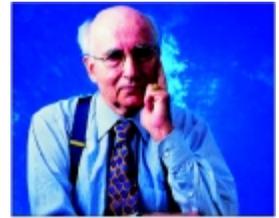
对于企业而言，品牌的价值在于三个方面：彰显独特价值；应对竞争，创造顾客；获得溢价。

对于消费者而言，品牌的价值也表现在三个方面：享受独特价值；回避风险，简化选择；降低交易成本。

这就是企业为什么喜欢建立品牌，消费者为什么喜欢购买品牌的原因。



什么是品牌



菲利普·科特勒



大卫·奥格威



为什么要建立品牌

找到第一：三大战略方法

如何建立品牌？

找到第一。

从某种意义上讲，定位就是找到和成为第一。这个第一是指品类第一。从战术上讲，定位首先是找到你有可能成为第一的领域，包括品类和特性。（极度竞争环境下，独具差异化的特性有日益品类化的趋势）

找到你的第一不止一种基本方法，而是有三种。它们是聚焦、对立和分化。

虽然聚焦、对立和分化的概念不仅仅限于找到第一的基本方法和观点，但在我们的“定位屋”图中，聚焦、对立、分化首先是帮你找到第一的方法、观念、思想，其次才是帮你成为第一的方法、观念、思想。

聚焦、对立和分化是帮你找到属于你的第一、建立强势品牌的三种基本方法和观点。



如何建立品牌：找到第一

聚焦：定位理论中建立品牌最简单的一种方法

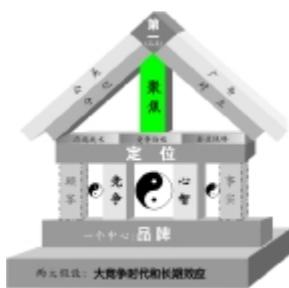
聚焦，聚焦，再聚焦，狭窄聚焦，直至找到你能成为顾客心智中第一的领域。

聚焦让你形成局部兵力优势更利于你应对竞争，聚焦让你专注某一领域的经营，提升你事实上的产品或服务质量，同时更可以帮助你建立胜人一筹的质量认知、更快更容易地帮你找到专属于你公司的代名字，从而协助你建立品牌。

这是建立强势品牌最简单同时又最有成效的方法和观念，也是我们在“定位屋”图中把它放在屋顶直柱位置的原因。聚焦是定位理论中建立强势品牌的第一种方法和观点。

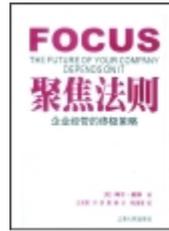
许多企业热衷多元化经营，酷爱品牌扩张，对抗它们最好的办法就是聚焦、狭窄聚焦，直至你能成为顾客心智中代表某个概念或利益的字眼。

在商业实战中，聚焦往往表现为企业放弃多元化经营而转向专业化经营或采用多品牌进行集中经营（做减法），以及抢先利用权威媒体占据已经进入市场但还没有进入心智的品类概念（利用实力法则抢先进入和占据心智第一位置）。



聚焦建立品牌的方法和观念尤其适用于在品牌化不足的品类中打造强势品牌，也特别适用于在泛品牌化发展领域通过树立专家品牌打造强势品牌。

关于聚焦，里斯先生专门写了一本书《聚焦》来阐述。



《聚焦》

对立：定位理论中在原品类中建立第二品牌的方法

对立是定位理论在原有品类中面对第一品牌压迫建立强势第二品牌的方法，也是建立品牌的第二种基本方法、观点。

对立就是找到第一品牌的战略性弱势，与第一品牌对着干。

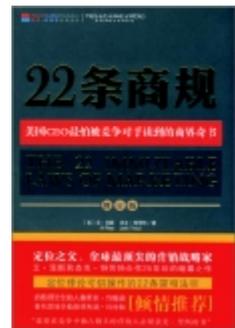
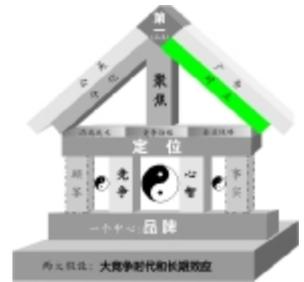
由于你攻击了与第一品牌战略性强势相联系的战略弱势，第一品牌躲无可躲，还无可还；你一开始就在竞争中处于有利位置。这里关键是你找到的是不是第一强势品牌真正的战略性弱势，你有实力在与第一位品牌的竞争中存活下来并坚持你的对立面定位。

人性中有两股力量，一种是趋于相同的力量，一种是有所不同的力量；对立与第一品牌实现了最大的不同，这种不同的力量让对立品牌更易进入顾客心智；在趋势发生逆转的时候，作为与第一位品牌完全相反的代表，对立品牌更容易替代第一品牌；从长远看在与第一品牌竞争中，对立品牌将获得最大的生存空间。

商业竞争中，为了抵制第一品牌的垄断和平衡双方讨价还价的力量对比，上下游供应链客户也普遍欢迎第二位品牌的存在和壮大。所以不需要担心对立品牌的生存空间。

对立是商战的艺术，成功战略的精髓。特别适用于仍然留在原品类又不幸要与第一展开正面竞争的企业。

关于对立，更详细的内容可以参考《定位》、《22条商规》、《营销战》、《品牌之源》等书。

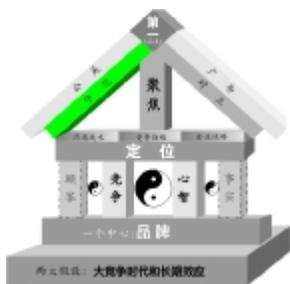


分化：定位理论中开创新品类建立新品牌的方法

分化是自然界最重要的力量，同时也是商业领域中最重要力量。分化为建立新品牌提供了无穷无尽的机会和最大的概率。

这是定位理论最新和最重要的发现。它揭示了打造品

牌的最简单、最核心的秘密：利用分化开创一个全新的品类，通过发展、主导全新品类，占据全新品类最基本和最重要的特性而成为新品类的代表、成为这个品类第一品牌，进入客户心智成为客户首选。这是建立强势品牌最大的机会（成功概率最大）所在。从而带领定位理论进入了一个新时代品类时代。不是以前不知道品类、通过开创新品类建立品牌，而是分化让我们找到了开创新品类的方法、发现了成功打造品牌最大的秘密。

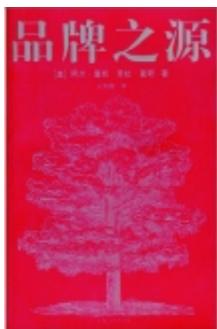


无论是什么人，都可以凭借对分化的理解去大体判断商业发展的趋势，去开创业务发展的新方向，从而获得打造强势新品牌的机会。

分化将另外两种建立强势品牌的方法联系起来。

聚焦和分化是一种既对立又统一的关系。聚焦需要沿着分化的方向进行，分化指引着聚焦的方向。聚焦是在既有业务中的品牌打造之道，分化是在新业务中的品牌打造之道。

对立其实也是一种分化，只不过它是一种最极端的分化。从某种意义上讲，对立开创了一个崭新的品类与第一品牌主导的品类完全相反的品类，从而获得最大的发展机会和成长空间。



我们虽然把分化列为第三种也是最后一种建立强势品牌的基本方法和观点，但分化却是创建品牌最重要的一种方法，是商业实战中的一个更具根本性的打造强势品牌的基本方法，它不仅大大提升了利用定位理论打造强势品牌的前瞻性、准确性和威力，而且相对于聚焦和对立在商战中更具实际意义：定位理论知识的快速扩散必将大大减少运用聚焦建立强势品牌的机会；实力法则则大大限制了对立方法的运用；分化是更适合新创企业、中小企业和大企业发展新事业新业务建立全新品牌的基本方法和观点。

关于分化，更多精彩可以阅读里斯的《品牌之源》。

成为第一：两大战略武器



如何建立品牌：成为第一

如何建立品牌？

成为第一。

找到第一，这只是战术，更重要的是把战术发展为战略，动员企业资源去占据这个品类心智中的第一，从而成

为市场中真正的第一。

在企业实践和商业实战中，成为第一主要是利用公关和广告让你在潜在客户品类心智中占据第一的位置，从而让你真正成为市场广泛认可的第一。

找到第一很难，成为第一不易。

公关：定位理论中超越广告塑造品牌的力量

品牌找到了定位，这个很重要，但如果这个定位不被顾客广泛所知、所认可，这与找没找到定位没有区别。

把定位植入顾客心智中的方法、手段、工具很多，比如传统广告、公共关系（公关）、口碑、展示、网推、促销、活动等。但最重要、运用得最多的还是传统广告和公共关系。事实上，广告和公共是营销中建立品牌的两种战略武器。谁善于用它们，谁就更可能获胜。

传统的营销理论认为，创建品牌离不开庞大的广告费用，广告是创建品牌的主要手段。定位理论认为，进入大竞争时代，公关才是创建品牌的主要手段。

公关具有广告所不具备的公信力，公关相对广告更容易获得公众信任。

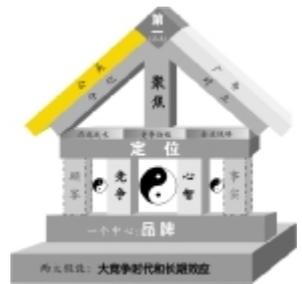
同时，公关可以发现媒体某种程度上代表公众意见对品牌的态度，公关为新品牌的推出，新创意的接受提供了参考依据和修改完善的时间。

广告和公关的角色和作用发生了根本的转变。公关的角色和作用帮助品牌借由第三方在顾客心目中刻下烙印、形成某种概念，广告的角色和作用是在一个品牌在被用公共关系的手段建立起来后，用来强化、支持、维护品牌。

公关策略指导广告策略，公关主题决定广告主题；公关需要创意，广告不需要创意；先有公关，后有广告；公关塑造品牌，广告维护品牌。

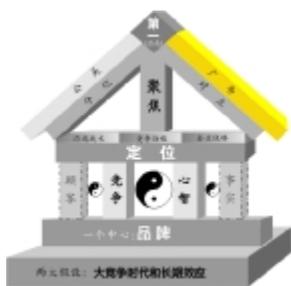
公关超越广告，成为打造品牌最重要的不可替代的工具。

定位理论将传统的以广告为导向的营销推向了一个以公关为导向的营销新时代。



《华尔街日报》
美国最有影响力的报纸





广告：定位理论中保护品牌抵御竞争的手段

不是说广告不重要，即便在大竞争时代，品牌主要依靠公关塑造，广告也具有无可替代的重要作用。

之一，大竞争时代，品牌依靠公关塑造出来后，需要广告来巩固和维护。如果没有广告的巩固和维护，通过公关塑造的品牌很容易被有广告维护的品牌颠覆掉。这个时候，广告成了品牌的保护伞，广告费成了品牌的保护费，这就是广告的价值。

之二，即便进入大竞争时代，广告在品牌塑造中依然会发挥一定的作用，尤其是在品牌化发展不足或泛品牌化发展的成熟品类中，品牌背后的概念其实已经存在于消费者心智中，但还没有哪个专有品牌来认领的时候。这个时候进行大面积的抢先及时权威传播，就能够第一个在顾客心智中抢占某个品类或某种属性的位置，认领可能在市场上并不属于它的概念、定位。此时，权威广告媒体和时段就成了战略性的稀缺资源。



但定位理论中对能够发挥作用的广告的要求不同于传统的广告。传统的广告更多的是一种吹嘘和娱乐，对塑造和维护品牌有益的广告则是传播一种包含了定位的信息，品牌借这个定位信息把自身和别的品牌区分开来。传统的广告最多只能打一个知名度，除了供娱乐和谈资外，既不能塑造品牌也不能促进品牌销售。符合定位要求的广告能够及时促进销售，塑造和维护品牌。最好的定位广告是把包含定位信息的故事、情景戏剧化地呈现出来。

两种建立品牌的方法

一种是火箭式的方法。火箭的特点是从地上到天上，直接迅速。火箭式的方法就是依靠广告，让品牌迅速直接起飞的方法，这是传统营销者打造品牌的一种典型方法。

另一种是飞机式的方法。飞机的特点是起飞前要在地面进行一个时间的滑行和加速，逐步起飞。飞机式的方法就是依靠公关，让品牌缓慢积蓄能量逐步起飞的方法。这是定位营销者在竞争日益激烈的市场中自觉运用的方法。

自从经济越来越全球化、互联网出现后，营销环境已经发生了极大的变化，传统的依靠广告的那种火箭式的打造品牌的方法越来越不管用了；打造品牌需要耐心，缓慢蓄势起飞，现代营销者一定要认识到这一点，这也是定位理论在当今商业环境中越来越管用的原因。



更多的细节和内容在里斯的《公关第一，广告第二》这本书中可以找到。

后记

“定位屋”图所介绍的定位理论的大厦其实只是其框架体系结构，是为了简化人们对它的认识而作的一个努力。但真正的定位理论远比这个“定位屋”图更丰满、更恢弘、更动人、更有力。

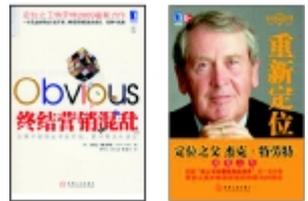
比如：竞争包含着四种战略形式、找到你的竞争对手、战术和战略的关系、竞争和合作的关系以及竞争导向和顾客导向的关系及其细节等等。包含但不限于《营销战》和《营销的革命》两本书的内容。



比如：心智包含着心智基本规律及其在实战中的应用、找到差异化的多种方法、认知与事实的辩证关系等等观念和细节。包含但不限于《新定位》、《与众不同》、《终结营销混乱》三本书的内容。



比如：竞争和心智在地位、时间和趋势的变动中如何辩证动态运动，推动定位的深化或重新定位。竞争与心智、竞争（导向）与顾客（导向）、心智与事实之间的动态辩证关系是定位理论中最美妙和最高深的学问和实践，我们用中国智慧的代表——太极图来描述它就是这个意思，它将推动定位不断进化并接受实践的检验。包含但不限于《重新定位》一书中的内容。



比如：如何应用定位来应对消费者的初始认知？如何锁定初始消费人群？如何选择源点区域市场？定位之后如何做大？等等细节内容，本文无法涉及。包含但不限于王老吉案例总结的规律和品类战略所提示的新品类长大之道。

定位理论所揭示的商业规律不是教条而是辩证法，不是经验而是智慧，不是预言而是概率，甚至不是理论而是实践。

读懂定位、践行定位、读懂定位、践行定位……，践行定位、读懂定位、践行定位、读懂定位……，哪个是起点哪个是终点？

我认为践行定位是起点也是终点，就像所有接近真理的知识和理论一样。

让我们暂借这个“定位屋”图在商业实战和实践中去领略商业世界的残酷和美妙吧！



（本文主体内容以“定位理论的大厦：定位屋”为题刊于《管理学家》2011年9月号）

定位理论的核心：一个中心两个基本点

自艾·里斯与杰克·特劳特在上个世纪七十年代提出定位理论以来，定位理论得到越来越多的关注与认可。

2001年，定位被美国营销学会评选有史以来对美国营销影响最大的观念。

2007年，美国权威媒体评选的“全球十大顶尖商业战略大师”，艾里斯作为营销战略领域的代表与彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇等并列其中（著名营销学教授、《营销管理》的作者菲利普·科特勒先生列营销领域第二位，在顶尖商业大师中总排名第十一位）。

2009年，美国《财富》杂志（Fortune, 2009年2月刊）推出“史上百本最佳商业经典”前十位的介绍，由艾·里斯与杰克·特劳特合著的《定位》名列首位。

时至今日，在两位大师的不断实践和持续创新中，定位理论日臻完善、丰满，终于形成了今天的恢宏大厦。

伴随两位定位大师亲临中国布道推广以及应用定位理论的王老吉在中国的大获成功，定位理论已逐步在中国传播开来，越来越受到企业界的欢迎和重视。

问题是很多人、很多企业甚至很多营销、管理咨询领域的所谓专家经常有意无意地“望文生义”或“以讹传讹”，误读、误解、误传、误用定位，把定位搞得面目全非。可以说，定位可能是中国营销、管理中被误读、误传、误用得最多的概念、观点之一。

本文就是为了彻底解决这个问题而作的一个有益尝试，指出定位的核心是“一个中心两个基本点”——以打造品牌为中心，坚持竞争导向和占据心智，正是这个“一个中心两个基本点”支撑起了定位理论的恢宏大厦，正像共产党的“一个中心两个基本点”支撑起了邓小平建设中国特色社会主义理论一样。离开竞争和心智谈定位，不是无知不是偏见就是哗众取宠。

本文基本观点并非原创，但以“一个中心两个基本点”作为定位理论的核心来通俗化解读、阐述定位理论或许是本作者的原创。

什么是“一个中心两个基本点”

定位理论的核心是“一个中心两个基本点”，以打造品牌为中心，以竞争导向的观念和进入顾客心智为基本点。

以打造品牌为中心

从最根本的角度思考，营销的过程就是创造顾客、打造品牌的过程，营销即是打造品牌；从更广义的角度讲，创建伟大企业的过程其实也是创造顾客、打造品牌的过程，做企业就是做品牌，企业的本质就是打造品牌。

定位理论所有的概念、观点、体系都是服务于打造品牌这个目的、围绕打造品牌而展开的。离开打造品牌这个中心，谈论定位理论，必然会误入歧途，不得要领。

坚持竞争导向

顾客重要还是竞争重要？传统的营销理论认为，顾客更重要，没有顾客就不会有竞争，营销就是满足顾客的需要和需求。“顾客是上帝”这一观念至高无上，广为流传。即便进入新世纪，因为竞争的日益惨烈和定位理论的推广，对这个问题的回答变得有些扑朔迷离，但总体来讲，顾客导向的观念仍然深入人心。

可能从纯理论的角度讲，顾客确实比竞争重要；但从实战的角度看，解决竞争才是最重要的。从满足、服务顾客的角度看营销，营销必然走向趋同，没有差异，最终只有沦落到打价格战的深渊；而从竞争看营销，营销就会有活力，营销必然走向创造顾客、创造需求的新境界，不断引领企业开创新的未来。

竞争导向要求营销者首先要考虑的问题就是如何让我们的品牌与竞争品牌区分开来、实现差异化，如何把生意从竞争对手那里转换过来。这是定位思考的起点。

营销就是战争，商场就是战场。定位就是在与竞争对手正式开战之前进入和占据一个最有利的地位。定位是建立在竞争之上，随竞争的发展而发展的。

竞争导向的观念是定位理论的第一个基本点。

坚持占据心智

营销中没有事实，只有认知。

这是商业中最隐秘最基本的真理，有三个方面的原因导致了这一点：

一是事实到认知有一个过程，你不能跨越这个过程。这个过程就是事实要经过大脑的过滤、解读，最终体现事实的是认知。

二是人们已经形成既有的认知和观念，他们认为自己的这些既有认知、观念就是真理，就是事实。而这些既有的认知、观念会影响到人们对新事物的认知。这表现在两个方面：其一，心智中既有的认知、观念会让你有选择地接收信息，你“看到”、“听到”、“尝到”的事物往往是你“希望看到”、“希望听到”、“希望尝到”的事物；其二，心智中既有的认知、观念有时会完全误导你，比如在一个装满自来水的瓶子上贴上“农夫山泉”的商标，你对“农夫山泉”既有的认知——天然水——会影响到你对事实——自来水——的判断。

三是顾客的认识逻辑与企业的认识逻辑往往相反。虽然他们都认为质量更好的产品一定会胜出，企业判断质量的标准是产品的最先进的技术指标、最好的检测仪器（他们很自然地认为自己的产品质量更好），而顾客判断质量的标准是哪一种产品得到更多的顾客青睐哪一种产品的质量就更好，顾客没有能力也没有精力去理会那些所谓的质量指标。这就是心智认知规律所揭示的事实。

其实所有的广告就是要影响到你的认知，如果没有影响到你，广告就是失败的，真正影响了你，那它就是成功的，公共关系也是一样。离开认知，你没有办法谈营销。

营销之战不是事实之战、不是产品之战、不是市场之战，而是认知之战。商战的地点不是事实，不是产品、不是市场，而是心智。

商战的目的其实就是要设法进入心智认知并占据一席之地。定位就是选择、

占据心智认知上最有利位置，帮助商战达到这一目的。商战在顾客的心智中进行，心智是你获胜的地方，也是你落败的地方，心智决定成败。商战中没有事实，只有认知，认知即事实，认知决定成败。

坚持占据心智是定位理论的第二个基本点。

辩证关系

心智是竞争的内容，竞争是进入心智的手段。竞争在心智中展开，心智是竞争的战场；心智为竞争开辟了全新的内容、提供了一个差异化的竞争角度，竞争是进入、占据心智的必由之路；心智认知规律决定竞争规律，竞争发现和提升了心智认知的价值和作用。竞争观点与占据心智这两个基本点有机结合，相互运动，共同服务于打造品牌。这就是定位理论的核心——一个中心两个基本点的辩证关系。

核心概念

定位

定位是定位理论中最核心、最基础和最早的概念和观点，正是定位这个概念和观点奠定了定位理论的基础，以至于人们把这种视心智为战场、打造品牌就是要在这场心智战争中取得主导地位的理论称为定位理论。

定位首先要针对你的敌人进行，它不仅反映出你的优势和劣势，也反映出你竞争对手的优势和劣势，这就是定位理论的竞争导向基本点；定位所建立的“地位”发生在顾客的头脑中，它关注的是顾客的认知、观点，谋求的是占据心智而被顾客优先选择，这就是定位理论的占据心智基本点。定位的目的是为了建立品牌，让品牌成为某个品类或某种特性产品的代表，这就是定位理论的核心——打造品牌。

定位概念和观点从一开始就包含了定位理论“一个中心两个基本点”的基本精神。正是这个概念把定位理论与众多的营销理论、管理理论区分开来，确立了它独特的身份和价值。

衍生概念

品类心智和竞争导向两个基本点的完美结合最终支撑起了定位理论的大厦——打造品牌的理论大厦。定位后面的发展，诸如：差异、第一、对立、简单、商战、战略、聚焦、公关、分化、品类等概念、观点，仔细推敲，其实都是在这两个基本点上围绕打造品牌深化发展起来的，它们共同构筑成定位理论的恢宏大厦。离开这两个基本点谈定位理论，不是无知不是偏见就是哗众取宠。

差异

打造品牌最基本的一点是要找到你的产品或服务与别人的差异化，即与众不同的、独特的东西。这是顾客购买你的产品或服务而不购买你的竞争对手的产品或服

务的理由，也就是你的核心价值所在。

问题是你找到的差异化一定是基于顾客心智认知中的差异化，因为只有这种差异化才能进入心中。在大竞争时代，产品质量、顾客满意很难形成真正的差异化。基于质量、功能等方面的微小的差异化因为不够显据很难真正进入心智而被转化为有效的差异化。把某个品类的某种特性转化为一个新品类，能够极大地放大差异。

差异是基于竞争导向基本点发展起来的一个非常重要的概念和观点。

第一

第一，第一，还是第一。

成为第一，如果不是第一要通过开创能够让你成为第一的领域而成为第一，一直是我们歌颂的最重要的商业圣经，是打造品牌的第一法则。

为什么？

因为第一是最大的差异化。

第一本身就是基于竞争的一个概念；另外，第一天生具有更容易进入心智、被心智记住和赋予更多的光环效应的特性。

这里关键是你的第一要有价值，亦即在你成为第一的领域具有市场前途。

第一是基于竞争导向基本点发展起来同时结合了定位理论两个基本点的另一个更有力量概念和观点。

对立

对立是不同于第一的另一个最大的与众不同（做同一件事情时或在同一个大的品类中）。也可以说是另一个意义上的第一，对立为在同一个阵营中成为另外一个第一找到了方法。

人性中有两股力量，一股促使人们一致的力量，一股促使人们有所不同的力量。无论如何，这两股力量都同时存在（虽然大部分时候促使人们一致的力量大大强于促使人们有所不同的力量）。

这为对立提供了机会。从打造品牌的角度讲，对着干总比跟着干能够彰显更大的独特价值，当力量对比发生变化的时候，对立者将获得最大的机会。

对立本身就是竞争；对立颠覆了心智中占据主导地位的观念（主流观念），更容易进入心智。

对立是又一个基于竞争导向基本点发展起来同时结合了定位理论两个基本点的非常重要的概念和观点。

反者，道之动。

简单

简单，简单，还是简单。

这是我们要歌颂的第二条商业成功圣经。简单表现在打造品牌上就是要把你的差异化浓缩在一个“词”上，用一个“词”来表达。

心智喜欢简单，复杂的东西容易引起歧义，造成混乱，不易进入心智。

可惜这一点经常被人们尤其是知识丰富聪明绝顶的CEO们忘记。

简单不是逻辑，而是智慧。

简单后来被特劳特进一步发展为“显而易见”。

简单是主要基于占据心智基本点发展起来的一个非常重要的概念和观点。

商战

商业竞争简称商战。

商业本质是一场战争。

人们都认可这一点。可是在真正的商业实践中往往忽视了这一点，经常忘记竞争对手，仅仅从自身出发，整天盘算着自己的产品、技术、管理、实力、团队、目标、愿景、使命等等，只考虑自己能做什么，全然不考虑竞争对手让不让你做什么（确切地说是竞争对手在顾客心智中的固有认知观念不让你做什么）。

商战有四种战略形式，你的行业地位包括你的差异化、你的实力和时机决定了你当下最主要的竞争对手是谁，应该选择哪一种战略形式进行商战。

商战是基于竞争导向基本点发展起来的一个极其重要的概念和观点。它从企业外部将营销和品牌直接推升到战略的层次。

战略

战略的前提是竞争，如果没有竞争就不需要战略。

战略不同于战术。战术是一个有竞争差异的心智切入角度，目的是进入顾客心智。战略是企业一致性的经营方向。战术是找到一个进入心智缺口的钉子，战略是调动公司全部资源将钉子钉入心智中的锤子。战略从战术发展而来，战略帮助战术的实现。

战略也不同于运营。运营是寻求同一活动中的效率最大化或经济最大化；而战略是面向竞争的独特价值定位，它指引着各项运营活动的设计、取舍和配称。战略通过各项运营活动的紧密配称表现出来，但运营效益本身不是战略。

很多企业把目标当战略，把运营效益当战略，从而引领企业步入同质化低价竞争的深渊。

定位理论中的战略概念是基于竞争导向基本点发展起来的另一个重要的概念和体系。它和商战观点一起第一次从商业实战的角度阐明了战略的真正含义、原则和方法；第一次从企业内部将品牌从传播这个战术层次提升到了指导企业内部运营活动的战略层次，从而将打造品牌是企业的本质落到了实处，强化了定位的战略观点（特劳特为了强化这一点，称之为战略定位）。

聚焦

聚焦是在商战中最简单最有成效的一种战略。

不是不要多元化，而是何时以什么方式实施多元化。

大多数企业选择了时机不成熟的时候搞了多元化，这些企业又用不合适的方式比如品牌扩张的所谓大品牌战略实施多元化。

聚焦不仅限于业务经营，也同样适用于打造品牌。聚焦在打造品牌方面的最高境界就是聚焦于一词，一词极其简化了要传播的信息，更易进入顾客头脑。这是竞争与心智的完美结合。

聚焦体现了专业的力量、简单的智慧。

聚焦是继定位后定位理论又一个核心概念，它从战略和战术两个层次尤其是从人们关于传统战略观念（战略关于业务的选择，多元化业务是传统普遍的战略观念）这个角度发展了定位理论，把定位理论推向了一个新的高度。它是竞争导向和占据心智两个基本点的完美结合。

公关

公关一直依附于广告。

大竞争时代，基于能否进入顾客心智，公关与广告的关系完全颠倒过来。

公关策略指导广告策略，公关主题决定广告主题，公关需要创意，广告不创意，先有公关，后有广告，公关塑造品牌，广告维护品牌。

公关成为打造品牌最重要的不可替代的工具。

为什么？

公关具有广告所不具备的公信力，公关相对广告更容易获得公众信任。

同时，公关可以发现媒体——某种程度上代表公众意见——对品牌的态度，公关为新品牌的推出，新创意的接受提供了参考依据和修改完善的时间。

公关是基于占据心智基本点发展起来的另一个不同于广告的非常重要的概念和观点。广告其实也是一个基于占据心智的重要概念和观点。只是进入极度竞争时代后，它们的作用和角色发生了根本的变化。

分化

分化是自然界最重要的力量，同样也是商业社会最重要的力量。

分化揭示了打造品牌最隐秘同时也是最显而易见的秘密。这就是利用分化，开创、推动、主导新品类，成为新品类第一打造品牌。

品牌不一定非要利用分化开创新品类来打造，但利用分化开创新品类是打造品牌最容易的途径，成功概率最大的方法，也是打造品牌最大的机会所在。

追溯历史，最多的品牌其实都是通过开创新品类而打造；远望未来，商业社会中现有品类的分化为新品牌的打造提供了无穷无尽的机会。

竞争催生了分化，分化在心智中进行。分化，品牌的源泉。

分化是继定位、聚焦后定位理论又一个核心概念。分化坚持竞争导向，指出打造品牌要从顺应品类分化的方向出发，寻找无人竞争领域；坚持占据心智，因为借助分化开创的新领域概念最容易进入顾客心智。

分化体现了“一个中心两个基本点”完美结合的最新最高成就，被里斯喻为“品牌之源”，当之无愧。

品类

品牌没有大众标榜的那么重要。比品牌更重要的其实是品类。品牌从某种意义上讲只是品类的代表。

品牌有价值是因为它所代表的品类有价值，离开品类的品牌，一钱不值。

很多人认为品牌不死。其实品牌有生也有死，品牌伴随品类而生，伴随品类死亡而死亡。

就像品牌之间的竞争表现为企业之间的竞争一样，品类之间的竞争表现为品牌之间的竞争。这是因为品牌需要企业为载体，品类需要品牌来表达。

企业之间的竞争、品牌之间的竞争只是表象，品类之间的竞争才是实质。

品牌因为主导了某种品类而成为品类的代表。那么，品牌如何才能主导某个品类？

成为品类第一。

不能成为既有品类的第一，就利用分化开创新品类，成为新品类的第一。

品类给出了一个打造品牌的全新角度，也许是将来打造品牌唯一的一个角度。

现在，竞争帮助品类做到了这一点。

品类是基于占据心智基本点发展起来的一个最新概念和观念。它体现了极度竞争时代定位大师对心智、对品牌的洞察。

重申“一个中心两个基本点”

当前，打着各种旗号变换各种概念号称提出创新理论的人，离开竞争和心智谈定位，他们要么把定位通俗地理解为确定一个位置或界定一个业务范围，要么把定位理论变得越来越复杂，要么偷换概念（比如插位、升位、越位、卡位、错位、找位、这位那位等等）利用所谓的创新理论包装自己，不断误导着后学者。

所以我们要把定位拉回到它的本质：如何在商业之战中占据最有利位置？如何让你与众不同？定位关乎竞争和心智，共同服务于打造品牌，这就是定位理论的“一个中心两个基本点”。

为了避免更多的人误读、误解、误传、误用定位，我们重申离开品牌、竞争和心智谈定位，不是无知不是偏见就是哗众取宠甚至是沽名钓誉。

（原载《新营销》2010年6月号）

定位理论：超越科特勒的营销理论

定位理论从1972年发展到今天，已经形成恢宏大厦。他的基本观点与以科特勒为代表的传统营销理论有很大不同，有的甚至截然相反。正是这些不同、相反，体现了定位理论超越传统营销理论的价值，也正是互联网时代定位理论大放光彩的原因所在。现择要分述之。

之一：从顾客到竞争

无论是营销概念的定义、还是顾客就是上帝的观念、还是营销的顾客导向，科特勒营销理论都是将顾客放在营销的首位，顾客是营销的起点和终点。

定位理论则正好相反。定位理论认为营销已经发展到了一个大竞争时代，在这个背景下，最重要的不是了解顾客、满足顾客，最重要的是要面向竞争，分析竞争形势，找到你的最主要的竞争对手并打败他，从他那里夺取客户和生意。竞争观念、竞争导向比顾客观念、顾客导向更有利于你获胜。

定位理论不是不重视顾客，而是相较于顾客来说，更重视竞争。或者说定位理论首先是从竞争的角度重视顾客的。竞争导向是定位理论的第一块基石。

之二：从需求到心智

定位理论虽然也非常重视顾客，但定位理论重视的顾客与科特勒营销理论重视的顾客不同，一个是顾客的心智，一个是顾客的需求。

营销要以认知心理学为基础。因为所有为满足顾客需求的购买都需要经过顾客认知、进入顾客心智而被顾客选择这个过程。你不能跨越这个过程。

在经济短缺和一般竞争时代，这个过程其实也存在。但由于那时的选择非常少，人们接触到的信息也不多，它们进入心智而被顾客选择不是问题（因而被部分忽略，放在与需求相比较次要的位置），那时的主要问题是如何发现和满足顾客的需求。

进入大竞争时代则完全不同了。成千上万的商品被开发出来，顾客的需要和需求被各种商品各种方式满足着。信息太多已经到了泛滥的程度。人类所有的需要和需求都面临着太多的选择。如何被顾客认知、进入顾客心智而被顾客选择成了大问题。相反地，发现和满足客户需求到不是什么问题了。

进入顾客心智占据顾客心智资源成了当今营销最核心的课题，是营销竞争要达到的目的。于是营销发展到了一个从需求到心智的阶段。占据心智是定位理论第二块基石。

之三：从事实到认知

传统营销理论认为营销是一场（关于产品或服务质量的）事实之争，营销就是提供比竞争对手更优质、更便宜的产品或服务的过程。他们认为名字没有关系，重要的是产品。他们相信质量更好价格更便宜的产品、顾客满意度更高的品牌终将胜出。他们相信事实就像相信真理，坚信“真相终将大白于天下”。这些想法合乎逻辑，更加符合不同企业的管理层的观念。为了谋求和验证事实，他们请专业公司调研，进行产品上市测试等等。

定位理论则认为营销是一场认知之战，营销就是管理、控制顾客认知的过程。

虽然认知源于事实，但你不能直接从事实到被选择，你不能越过认知这一关键环节。认知是一回事，事实又是一回事，有时二者相符，更多是二者相反或不符。这个时候我们说，没有事实，只有认知（观念是比较固定的认知）。为什么呢？

因为心智认知最本质的特点之一是有根据自己的观念对信息进行理解和解释的倾向，即使这种理解和解释是片面的或错误的（当然他本人绝对认为这种理解和解释是完全正确的）。就是说，心智原来拥有的观念会影响到你“看到”、“听到”、“尝到”的事情。你看到的是你想看到的，你听到的是你想听到的，你尝到的是你想尝到的。于是没有事实，只有观念，没有真相，只有认知。这是人类固有的天性，也是人类最大的弱点之一，这也是当今广告得以日益昌盛甚至猖獗的深层原因。

关于质量、更好、更高，心智认知有不同于一般常识的规律。如果你的质量更好，那为什么你的产品卖的不是最好的？如果你的品牌顾客满意度更高，那为什么你的品牌为什么不被人所知？如果你那么有才，那为什么你不富有？谁是因，谁是果？事实无法回答这些问题，认知规律可以回答这些问题：人们有从众心理，更相信大众的选择。

市场营销是一场关于认知的战争，这是整个定位理论的基石，也是定位理论区别于科特勒传统营销理论的根本所在。

之四：从不同到第一

科特勒的营销理论、甚至早期的定位理论强调的是与众不同。只是科特勒强调的与众不同主要是指物理层面的与众不同（如质量、顾客群体等，著名的细分市场理论讲的就是如何通过细分市场做到与众不同），而早期的定位理论强调的与众不同则是心智认知中的与众不同，包括但不限于第一、领导地位、市场传统、容易

被认知的产品特性等，最新发展的定位理论更强调与众不同就是利用分化成为第一或是与原来的第一对立成为第一。

“与众不同”没有错，它是基础，是前提。只有与众不同才能彰显独特价值，才有可能进入顾客心智被选择。

但在大竞争时代，光是一般的“与众不同”还不够。

因为满足顾客需要和需求的品类在不断分化，代表“与众不同”的品牌越来越多。而人类的心智空间又非常有限，原来大脑可以容纳很多的品类、一个品类内可以容纳7个品牌。现在大脑压力越来越大，只能容纳代表品类的1—2个品牌。在互联网行业，这一点体现得尤其充分，这就是在很长一段时间，可能只能存在一个品牌，位于第一的品牌。没有第二品牌生存的机会。

只有第一才更容易进入顾客心智而被选择。其它的与众不同要花更多的广告费才能勉强进入顾客心智（暂时进入了还很容易被遗忘），有的可能还根本进入不了顾客心智。

于是，“与众不同”进化到了“第一”。

第一是最大的与众不同。

之五：从模仿到对立

传统营销者认为，营销是一场追求事实、比谁干得更好的游戏，他们经常设立标杆、崇尚定点赶超。

定位理论者认为，营销不仅比更好更是比干得不同的游戏，你可能干得更好但顾客一般不这样认为，只有你干的不同，顾客才认为你可能干得更好。

对着干最大化地让顾客看到你的与众不同的价值。对立是与原来的第一完全相反的另外一个第一，对立是另一个最大的与众不同。

人性中有两股力量，一股促使人们一致的力量，一股促使人们有所不同的力量。无论如何，这两股力量都同时存在（虽然大部分时候促使人们一致的力量大大强于促使人们有所不同的力量）。

这为对立找到了机会。从打造品牌的角度讲，对着干总比跟着干能够彰显更大的独特价值，当力量对比发生变化的时候，对立者将获得最大的机会。

从模仿到对立，是定位营销者对传统营销者和管理者的一种反动，但可能是未来商业实战有效的一个方向。

老子说：反者，道之动。

之六：从细分到分化

科特勒认为战略营销的核心是STP营销——即细分（segmenting）、目标

(targeting)、定位(positioning)。细分是STP营销的关键概念。

分化是定位之父里斯发现和论证的商业中最伟大的力量。分化成为继定位之后定位理论中最重要的概念，它揭示了商业中打造品牌的最大秘密，被称为品牌之源。

细分（以及背后的STP战略营销）和分化（以及背后的品类战略）有何不同？

细分立足于找到目标市场，是从顾客需求出发，之所以要对市场进行细分，是因为构成市场的购买者在某一方面或几个方面存在差异，这些差异形成细分的基础。

分化立足于商业竞争，是从顾客的心智出发，从心智中的既有品类发展出能被心智接受的新品类。新品类和老品类形成竞争关系。

建立在市场细分化基础上的目标市场规模、成长性和赢利性，科特勒认为可以被明确衡量，而通过分化开创的新品类的市场大小通常无法被准确预测，如果分化符合市场趋势，则前途无量；如果只是一种时尚，则只能是昙花一现。

STP中的定位是为着更好地满足目标市场的需求，对产品或服务本身的差异化（更好、更新、更快、更便宜）的确定。虽然后来的科特勒《营销管理》版本中提到了“在目标顾客心目占有一个独特的位置”，但体现顾客导向和忽略心智的细分、目标市场选定大大地限制了实现这种定位的可能。

而定位理论中的定位不是指对产品或服务本身做的事，而是针对潜在客户心智中的观念所做的事。它寻求的差异化首先是心智中的差异化。利用分化开创新品类是找到这种位居第一的差异化的最佳途径。

细分需要逻辑、事实、数据，而分化需要商业直觉和洞察力。

从科特勒营销到里斯营销，这是细分吗？

如果你真的懂了二者的区别，你就会回答：不是，是一种分化。

之七：从品牌到品类

以科特勒为代表的传统营销理论认为：品牌是“一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用”；品牌的目的是“借以辨认某个销售商或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区分开来”；品牌的要点，是“销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务”。强调打造品牌就是要做到与众不同，先是功能利益的不同（独特的销售主张），后是感性利益的不同（品牌形象论）等（迄今为止，品牌形象论仍在中国企业中占据统治地位）。

科特勒理论没有重视心智，对竞争的激烈程度和信息爆炸程度预计不够。

代表定位理论最新成就的一本书——《品牌之源》发现分化是自然界最伟大的力量，也是商业社会最伟大的力量。分化为开创新品类提供了无穷无尽的机会，

也为利用分化第一个开创、主导新品类的品牌提供了无限的机会。其作者艾·里斯指出，品牌是“消费者心智中与某一品类相关联的一个词语或概念”，“品牌不是形象，品牌是代表品类的名字。”

离开品类谈品牌，品牌就是无源之水，无本之木。

如果顾客需要的真是品牌，那为什么你不购买哇哈哈的童装、红塔山的地板、茅台的红酒、活力28的水？

消费者说想要可口可乐，不是他们喜欢可口可乐品牌而是他们想喝可乐。

但消费者几乎从来不说他需要什么品类，只会说要什么品牌。

这是因为消费者以品类来思考，用品牌来表达。品牌成了指向其主导和代表品类的符号。

一个品牌的价值首先决定于它所属的品类，其次决定于它在这个品类的地位。品类衰落，品牌没落；品类消亡，品牌死亡。打字机消亡了，王安死亡；胶片成像衰落了，柯达没落。离开品类，品牌就一无所值。

品牌的竞争表面上是企业与企业、品牌与品牌的竞争，其实质是品牌所代表的品类之间的竞争。在水行业里，看起来是农夫山泉在和乐百氏竞争，是这两家企业在竞争，其实是农夫山泉所代表的天然矿泉水和乐百氏所代表的纯净水这两个品类在竞争。商业竞争的本质是品类之间的竞争，表现为品牌之间的竞争。（因为品类需要品牌来表达）

分化为新品类的开创提供了机会，而新品类为新品牌成为第一提供了机会。而第一最容易进入顾客心智和抵抗竞争，成为品牌。这就是从品牌到品类的逻辑。

品类是打造品牌最深厚的源泉，打造品牌最大的机会在新品类中，品类是品牌之母。

从品牌到品类，这是营销史上一次伟大的飞跃。

之八：从广告到公关

传统营销理论很大程度上就意味着广告，营销即广告。广告几乎就是传统营销的全部。广告是传统营销当然的主角，公关只不过是依附于广告存在的可有可无、微不足道的配角。

定位理论则完全将此颠倒过来，认为今日公关才是营销大家庭的主角，广告是配角。善用公关才是今日市场的成功之道。

公关为广告确定基调界定主题，广告领导广告；公关需要找到能够引发公众注意的新的、与众不同的思想、概念、品类，广告需要的是提醒、强调利用公关放入人们心中已经存在的概念，广告不需要创造新的概念，公关需要创意，广告不需要创意；公关的角色和作用帮助品牌借由第三方在顾客心目中刻下烙印、形成某

种概念，广告的角色和作用是在一个品牌在被用公共关系的手段建立起来后，用来强化、支持、维护品牌，公关塑造品牌，广告维护品牌；公关在先，广告在后。

定位理论指出，商业社会正在经历一种广告导向型的营销向公共关系导向型的营销的显著转变。

之所以会出现这种转变，是因为品牌在顾客心智中打造，公关具有广告所不具备的公众心智检测能力和公信力，公关可以借助媒体检测你的所谓新的、独特的品牌是否可以被顾客接受，可以借助媒体等第三方获得信任而影响目标顾客的心智认知。进入互联网和全球化时代，信息爆炸、产品爆炸、广告爆炸，广告已经失去了把一个新的品牌名称灌输到人们心中的能力。

从广告到公共关系的转变，标志着一个新的营销时代——心智时代的真正到来。

之九：从管理到战略

与顾客导向和顾客需求相适应，传统营销关注的是企业内部营销运营活动的效益和效率如何更好更多地满足顾客需求，他们把工作重点放在提高产品开发、广告投放、拓展市场、维系顾客等活动以及提高这些活动的效益和效率上。

定位理论立足竞争导向和顾客心智，关注的是如何在外部市场竞争中确立优势定位，引入企业内部作为战略核心，在此基础上规划运营活动，打造品牌，赢得顾客。

定位理论强调从外部看有没有市场机会，外部市场机会指引企业内部资源配置，第一次真正地把营销从市场管理层面提升到营销战略层面。

可悲的是很多企业不知道这一点，企业高层每天关心的都是一些营销管理方面的鸡毛蒜皮，忘记了决定企业命运的营销战略方面的大事。

之十：从理论到实战

定位理论植根于营销实战。这一点表现在以下几个方面：

一是定位理论来源于商业实践，尤其是商业竞争。特劳特本人称：“我更实战，我不是学者，实际上我象是丛林中的斗士，我在市场上得到训练。”

里斯和特劳特两人一直以来都身处商业实践和实战第一线，同时他们也非常重视研究商战历史，这为他们立足商业实战发展他们的定位理论提供了肥沃的土壤。

二是定位理论是第一个以竞争为导向，世界上第一个系统阐述商战原则的理论。

这体现在理论的内容上，科特勒营销理论更多地是关于营销管理“过程”。

他的理论也有很多创新，比如开发了营销管理的一些核心概念：价值让渡、STP等。但其内容的大多数来源还是源于前人关于营销管理过程知识的整理、总结、完善。这与科特勒先生本人的出身和经历有关，他首先是一个教授，是一个学院派的代表。

而定位理论更多地是关于竞争。定位解决的是如何应对竞争，如何在顾客心智中做到与众不同，占据优势地位。定位确立了营销的主题和内容，为营销的后续活动指明了方向。科特勒本人也非常认可这一点。

用特劳特的话讲就是：“他（科特勒）谈论你如何管理一样东西，但是关键是你去管理什么？你要管理的核心概念是什么？是什么让你特别或者与众不同？你一定要先有这个，然后你才可以建立过程。”

三是定位理论消除了营销过程中诸多的神秘和误区，充满辩证法的思想。

传统营销信奉做得更好，定位理论让你做的不同；

传统营销让你学习榜样，跟着第一干，定位理论让你把榜样当敌人，与第一对着干；

传统营销认为，战略大于战术，战略的制定是由上而下，而定位理论认为，战术大于战略，战略的制定应该是由下而上；

传统营销讲究复杂，定位理论追求简单，认为复杂蒙蔽了顾客的心智，简单更有力量；

传统营销试图抓住每一个时尚或潮流，但往往看不清长远的趋势。定位理论巧借达尔文的分化概念，让一般人也能够看见商业发展的趋势，奉劝人们不要跟随一时的潮流成为牺牲品；

传统营销谈论品牌资产，崇尚品牌扩展，定位理论关注利润，强调聚焦。等等。

四是定位理论能够直接指导营销实战，而科特勒等传统营销理论让你掌握了很多营销的知识，但就是不能告诉你下一步该怎么做。

营销从实战到理论，又从理论到实战，回归原点。能否直接指导营销实战是定位理论区别于以科特勒为代表的传统营销理论的试金石。

作为一名商业实战人士，如果你只学一种理论，我建议你只学定位理论；如果你只读一本书，我建议你只读《定位》。

（原载《管理学家》2009年10月号）

营销新哲学

——定位理论背后的哲学观点

大竞争时代，营销完全以不同于传统的面目出现，有着自己的新哲学。这种哲学在定位理论中随处可见。现综合分述之。

之一：感知赛过事实

传统营销者追求事实，他们通过调查事实、研发事实、生产事实、传播事实、交换事实来开发顾客、打败对手。

这些事实体现在产品质量、先进技术、顾客需求方面。他们相信更高质量、更好技术、更好需求洞察能够帮助他们赢得商战胜利。

营销的新哲学则告诉我们，商业中没有事实，只有感知，事实只不过是一种感知而已。事实固然重要，但商业实战中只有感知才能真正发挥作用。事实要通过感知来认识、解读，你无法绕开这个环节。

新哲学强调感知赛过事实，并不是说事实不重要。事实从两个方面影响着感知：短期看，事实给感知改进、进化自己符合事实的时间；长期看，如果感知不符合事实，事实将会站在既有感知的反面，给到新品牌新感知推翻老品牌老感知的机会。

之二：部分大于整体

整体大于部分，这是人所皆知的真理。传统企业追求更多的产品、更多的性能、更复杂的概念，迷信大而全，其思想本质上即源于此。

但在大竞争时代，这个不适用。事实是恰好相反，部分大于整体。

商业是一场关于感知的战争。能否取胜，关键在被顾客感知而在顾客头脑中立足。

大脑喜欢简单讨厌复杂，整体的东西因其包含太多内容太多概念太过复杂，不能充分被顾客感知和进入大脑心智，必然输予部分的东西，部分的东西更简单、概念更单一，更易于被顾客感知而进入大脑心智。

传播学中的多便是少、少便是多的道理，其实说的就是这个意思。

之三：缓慢长于快速

企业都期望快。快点出销量，快点出业绩，快点打造出品牌。这不仅是一般职业经理人的想法，更是追求短期利益的投资者的想法。

但经营中的辩证法是来的快去的更快；来得慢反而持续得更长久。

三个方面的原因让时间发挥了作用。一是时间给到品牌根据市场反馈完善产品的机会；二是时间给到顾客认识新产品、消化新概念的机会；三是时间为日后品牌的快速腾飞准备了物质上的条件和顾客心智认知上的势能。

营销中的快和慢反映了两种品牌经营观，一种是追求短期收益的品牌观，虽然在短时间内可能看到正面效果，但牺牲的是品牌长期发展的潜力；一种是追求长期收益的品牌观，虽然短期内不易于看到显著效果，但却可能获得品牌长远发展的潜力。打造真正伟大的品牌一定不能一味求快，相反地太快了还要适当控制。

快源于慢，慢不仅有益于快更有益于久。

从长远来看，缓慢长于快速。

之四：第一强于更好

传统营销者相信，更好的产品才能胜出。

营销的新哲学则告诉我们，第一强于更好。

更好是一个不可靠的概念，你认为的更好在顾客心目中不一定是更好。

顾客心目中的更好通常意味着它是某个品类中的头一个。第一是天然的领导者，它才是原创的、正宗的，更好的，其余的都是抄袭的、冒牌的，二流的。第一天然拥有了更好的感知。不仅如此，第一还与顾客建立了某种情感上的纽带。第一强于更好。

与众不同是另外一种“更好”的说法，这比直接说“更好”强多了。在所有的与众不同里面，第一是最大的与众不同。

之五：对立优于跟随

传统智慧很看重学习，尤其是对第一对榜样的学习。他们认为第一、榜样懂得更多，向他们学习，跟着他们干绝对没错，他们能成功，我们一定能成功。

在行业快速发展期或竞争不激烈的时候，你可能会成功，甚至会有大的成功；但在行业进入成熟期、竞争已经白热化的今天，新的营销哲学告诉我们：忘记学习，转向竞争吧。

以顾客来讲，有第一的时候，顾客不需要第二，你再如何学习如何跟随，你最多只能做到第二。

以竞争来讲，总有一天，榜样会成为你的竞争对手，榜样要形成市场垄断，你成了它的眼中钉、肉中刺，你不能依靠跟随与榜样决战。

对立让你拥有了一个强有力的概念，特别是这个概念与榜样的战略性弱点相联系的时候。

对立也让你拥有了一个独立的身份，正是这个独立身份让你成为品牌。

对立帮你找到了属于你的第一。

不要担心没有市场。人性中有两股力量，一种相同的力量，一种相反的力量。与榜样对着干，总会得到一部分人的认可和欢迎。随着时间的流逝、潮流的转换，说不定未来的形势更有利于你，你一开始就要做好准备。

如果你想打造品牌，做大自己的标准，你一定要忘记跟随，转向对立，这是新时代的营销智慧。

之六：趋长胜于补短

传统商业智慧认为，企业应该把更多的时间、精力、财力投向业务较差的那一块补短，以求全面发展，实现企业成长。

这是站在企业内部的想法。问题是商业是一种战争，你首先要考虑的是你能否打赢，你有多大的概率打赢。

更有把握的是顺着你的强势、长项走，把更多的时间、精力、资源配置到在竞争中表现优异的一边，以帮你取得最终的压倒性胜利。更具战略意义的做法，是砍掉“短”的那一块，把油料等资源供应给“长”的那一块。

不是不“补短”，而是“补短”不会有效果，反而会连累“长”的这一块。在商战中，成功一开始就显露出成功的迹象，失败也一样。你不能去做成功概率更少的事情。何况刚显成功的这一边激战正酣，迫切需要更多的给养。

趋长胜于补短，这是大竞争时代新的营销智慧。

之七：简单高于复杂

简单之所以有力量，在于舍弃、简化信息。通过艰难的舍弃，最终聚焦一个词、一项利益，更易进入顾客心智。

简单之所以有力量，还因为它与常识——人所共知、显而易见的智慧相关，你知道的，别人也知道，对于你显而易见，对于别人一样显而易见，于是没有沟通障碍，更易被大众掌握。

最简单的信息是一个字眼或一个词汇。许多强大的品牌正是利用一词占据心智而获得了强大地位。

简单这么有力量，为什么这么多人拒绝简单？

原因之一是简单让你显得没有想象力——头脑简单，而复杂更多地代表智慧。

原因之二是你的简单里可能真的没有复杂。

不是不要复杂，复杂遮蔽了人的心智，简单抓住了重点，厘清了复杂，重新点亮了心智。简单生于复杂又高于复杂。

简单从寻找到你能打赢的概念（简单也是评价你的概念能否起作用的一个基本标准）开始。你的简单化思维要围绕这个概念展开，这是你在这个异常激烈的商战中打赢的关键。

简单的力量巨大，人类的贪婪、自大、自卑常常让你忘记它。

之八：战术先于战略

传统观点认为，战略先于战术，战略决定战术，战术支持战略。

新的营销哲学认为：战术先于战略，战术导出战略，战略支持战术。

传统的战略战术逻辑是：战略规划出企业想要达到的目标，战略驱动企业寻找更多的战术、可行的战术来实现战略。

新的战术战略逻辑认为，战术是一种竞争性的心智切入角度，表现为一个概念、一种观念、一个字眼或词汇，战略是一致性的经营方向；企业首先是要找到能够发挥作用的战术，然后围绕该战术配置、整合资源，支持战术实现。战术导出战略，战略支持战术。

之九：固守好于创新

传统观念认为，创新是管理的灵魂。企业保持成功的秘诀就是创新、创新、再创新。

新的营销哲学认为：违反品牌定位的创新只会把企业拖向万复不劫的深渊。回到原点，固守令企业成功的核心概念、核心业务才是企业基业长青的根本。

不是不要创新，关键是超什么方向创新。

屈于华尔街的压力、领导人的增长欲望或者试图迎合每一个市场的潮流去创新，创新必然走错方向。

创新必须围绕支持现有品牌进化，或用于创建一个新品牌进行。

如果不能巩固现有品牌，或者不能用于创建新品牌，这样的创新不仅是浪费，更有可能是祸害。

之十：理论源于实战

现代社会，理论与实践越离越远，企业最高领导与前线基层越离越远，这是文明社会进化（专业化分工）的结果，也是传统营销哲学越来越不管用的根本原因。

新的营销哲学破除了许多盛行多年的传统观念，对实战可能有更多的帮助，原因就在于它源于实战、紧密联系于实战，从实战中来又到实战中去。它非常鲜明地体现在由外而内、自下而上这两种思维方式中：

由外而内

企业成果只能从企业外部获得，这是一个最基本的事实。无论怎样折腾，你不能从企业内部获得任何真正意义的成果。

这里的“外”包含两层含义：一是指你的竞争对手。你有好的想法，问题是

你的竞争对手让不让你实现？这是在大竞争时代你首先要考虑的；二是你的顾客。不是顾客的需求，而是你顾客的观念。你首先要试着站在你的顾客这一边，关于你的新想法，关于你的竞争对手，想想他的脑子里有什么固有的观点、想法，他是如何思考的，他脑子里的观念、想法和思考问题的方式比你的来得更真实和重要。

为什么许多企业有令人激动的使命、宏伟的目标和周密的计划，但最终无法实现？原因就是他们看不见对手、看不见既有的观念，完全从内部出发，一厢情愿。

树立由外而内的思维方式，有助于你重新回到商业实战，面对企业根本问题。

自下而上

“下”指营销前线、基层，指战术。

“上”指营销后方、高层，指战略。

自下而上就是指好的战略、思想、理论一定是来自于战术、基层、营销前线。因为那里有你需要的全部的事实、双方力量的对比、观念的较量等等。

“自下而上”本身也是一种“由外而内”的思维，自上而下管理者是内在导向型，自下而上者则是外在导向型。

由外而内、自下而上的两种思维方式体现了理论源于实践、实践出真知的实践认识论观点，是商战中的实践论。

深刻理解、领悟、掌握大竞争时代营销的新哲学，是打造品牌、获得商业成功的起点。

（原载《管理学家》2010年3月号）

找到你的竞争对手

——新时代营销的起点

商场如战场，营销是一场战争。找到你的竞争对手，可能是营销中最重要的抉择。

从业务来源角度来分析

无论是老业务还是全新的业务，新进入者的业务获取一定是从潜在的竞争对手那里夺来的，因为顾客的需要或需求在进入者进入以前一定是被别人（即新进入者的潜在竞争对手）满足了，即使是全新的业务也是这样。因为全新业务一定是从老业务中分化而来，没有从天上掉下来与原来业务完全没有联系的老业务；那么全新业务就与原来的老业务形成了竞争关系。

比如，百度是从谷歌中分化而来，而谷歌是从原来的门户网站分化而来，门户网站是人类进入互联网时代后从单纯的网站中分化而来，网站是从图书杂志报纸等传统的信息资料载体中分化而来。百度、谷歌是全新的业务，但百度与谷歌、谷歌与门户网站就形成了竞争关系。人们一直就有根据关键词寻找更多相关信息的需要，一直就有获得更多知识了解世界的好奇与冲动，但满足的方式是一直在发生变化。

我们不能创造需要，需要一直就存在，一直以一种有时是不被人注意的方式满足着。一种新的满足方式与原来的满足方式就形成了竞争关系。新业务一定要从老业务的主顾那里夺取生意，这个老业务可能是显性的已被开发出来的需求，也可能是未被开发但一直就存在的隐性的顾客需要。

比如，非大学教育（高中后非学历民营IT职业教育），是个全新的业务，对于已经上线能上大学而来读这类学校的，是说新业务（非大学教育）夺取了老业务（大学）的生意；对于高考落榜的学生来读这类学校的，是说新业务发现并创造了高考落榜生读书求职这个新市场。但即使是高考落榜生，其寻找人生出路的需要一直就存在，并且以前是被复读、成人高考、自考、外出打工、当兵、当学徒学手艺等较为隐性的方式满足着，对他们而言，新业务只是增加了一种新的选择而已。但新业务与原来的这种隐性的满足需要的方式就形成了竞争关系；而且新业务的成长，一定要从老业务（原来满足需要的方式）中进行转化、夺取。

在大竞争时代，几乎所有的人类需要都被开发出来，满足需求的方式则早已令人眼花缭乱，人们面临全所未有的选择，新业务与老业务、老业务与老业务之间这种竞争关系更加显性化和残酷化，成为业务成败的关键。

而找到你的竞争对手，就是找到你的业务来源；找到你最主要的竞争对手，就是找到你最主要的业务来源；找到你的竞争对手，就是找到你对你的业务的本质认识，是你业务成功的关键，也是新时代营销的真正起点。

从进入顾客心智角度分析

任何产品或业务需要成长，一定要被潜在顾客认知与选择。进入不了客户心

智，产品或业务成长的可能性为零。

进入顾客心智，最好最简单的办法就是要与你的业务范围内的占据第一位的产品或品牌发生某种关联，要么找到第一强势中的弱势，抓住他这个弱点与他对着干，要么从他所代表的这个品类中分化出一个专一的细分品类从侧翼来瓜分他的市场。

找到这个“第一”，它就是你的竞争对手。找到他，与他发生关联，借力打力，你就能很快地进入顾客心智，就有可能被顾客选择。

找到这个“第一”，你就成功了一半。没有找到第一这个竞争对手，你就是在黑暗中摸索，无法进入顾客选择的视野，终生无法出头。

大竞争时代，营销的竞争早已发展为一场战争，商战就是争夺顾客心智资源的战争。确立竞争导向的观念，有利于从一开始就找对商战的地点，找到进入顾客心智的办法。而坚持顾客导向的观念，不明白商战决战的地点，品牌无法进入顾客的心智而被选择，企业必将日益衰败。

从追求利润最大化角度分析

传统营销理论告诉我们，营销是分析、发现需求、有盈利地满足顾客需求的过程。营销的起点是顾客需求（分析、发现需求以发现业务机会），终点也是顾客需求（考察需求是否被满足达到了品牌忠诚的程度）。

问题是在大竞争的时代背景下，所有的企业都是这种顾客导向，满足相同的顾客需求，其结果是生产、提供的产品或服务越来越相同或相似，最终陷于价格战的泥潭。价格战成为竞争战略，运营效率的改善成为企业奉行的经营战略，企业活动高度趋同，致使企业进入没有利润的红海——营销的死胡同。

顾客导向在大竞争时代走向了顾客导向的反面，没有利润，不能持久地满足顾客不断提高的需求。

要彻底摆脱低价竞争，就一定要树立竞争导向的营销观念，从找到你的最主要的竞争对手开始，建立和发展你的差异化定位。

因为你提供了与你的竞争对手以及以它为代表的参照系不同的价值，你可以获得超出平均利润以上的超额利润；也因为你与居于强势地位的你的竞争对手发生了关联，快速地被顾客认知并提升了认知价值而被顾客选择，节约了营销成本；更可能是你以你的竞争对手的产品、业务模式为参照开发出了一个全新的品类或业务模式，进入一片无人竞争的蓝海地带，你当然可以获得超额利润。

要更好地实现企业经营的目的，摆脱同质低价竞争，找到你的竞争对手，以他们为参照，提供一个简单、焦点明确、与众不同的购买你产品而不购买你竞争对手产品的理由，以此建立品牌，进行品牌化经营，是你的最佳选择。

找到你的竞争对手，就是找到你的生意来源，找到你进入顾客心智的角度，找到你摆脱低价竞争的方法。找到你的竞争对手，其实是你进行有效差异化定位的前提，它是新时代营销的真正起点，是超越传统顾客导向而转向竞争导向的商战智慧。

原载《经济管理文摘》2009年第12期

商规的逻辑

——评《22条商规》

这可能是世界上第一本用简单易懂的语言揭示商业营销规律的书。

商业营销是社会科学中最复杂的一个领域。很多人认为：与其说商业营销是一门科学不如说商业是一门艺术。

这个世界没有绝对的科学，营销也是一样。这个世界没有绝对的随心所欲的艺术，营销也是一样。

我认为营销既是一门创造可能性、关乎直觉和洞察的艺术，又是一门关于提高商业成功概率的科学。说它是一门艺术，是因为营销确实伴随着许多不确定甚至运气的成分，需要直觉、洞察和勇气；说它是一门科学，是因为营销中确实存在一些基本的规律，自觉遵循这些规律，你赢的概率就大；反之，输的概率就大。营销就是科学和艺术的结合。

我认为《22条商规》以及两位大师所开创的定位理论就是这种结合的典范。

《22条商规》是两位定位大师艾·里斯和杰克·特劳特合作撰写的最后一本书，之前他们合作撰写了《定位》、《营销战》、《营销革命》、《赛马》四本书，正是这些书尤其是《定位》和《营销战》开创了定位时代并确立了二位在营销界大师级的地位。之后他们分手开设了各自的公司，里斯撰写了《聚焦》、《品牌22律》、《打造网络品牌的11条法则》、《广告第一，公关第二》、《品牌之源》五本书；特劳特撰写了《新定位》、《简单的力量》、《与众不同》、《大品牌大问题》、《营销十要》、《什么是战略》六本书。这些书以及他们在咨询实战中的案例和为各种刊物撰写的文章一同构筑起了定位理论的恢弘大厦。

这座大厦的核心就是“一个中心两个基本点”：“一个中心”就是以打造品牌为中心，“两个基本点”就是坚持竞争导向、坚持占据心智。营销就是战争，商场就是战场。定位就是在与竞争对手正式开战（决战）之前进入和占据一个最有利的地位。定位是建立在竞争之上，随竞争的发展而发展的。竞争导向要求营销者首先要考虑的问题就是如何让我们的品牌与竞争品牌区分开来、实现差异化，如何把生意从竞争对手那里转换过来。这是应用定位理论打造品牌的起点。竞争观念是定位理论的第一个基本点。

营销之战不是产品之战、不是市场之战、不是事实之战，而是认知之战。商战的地点不是工厂，不是市场，不是事实，而是心智。打造品牌就是要让品牌在品类心智中占据一席之地。心智是品牌成功的地方，也是品牌落败的地方。占据心智是定位理论的第二个基本点。

竞争是在心智中的竞争，竞争在心智中展开，以是否进入和占据心智为出发点和归宿点；心智是竞争的战场，人类心智认知的规律极大地影响着竞争的方式和内容。竞争与心智这两个基本点有机结合，共同服务于打造品牌。这就是定位理论

的一个中心两个基本点。

从这个核心出发来阅读《22条商规》，看起来有些分散的22条商规就可能变得更加容易理解：

领先定律、品类定律、特性定律揭示了商业竞争中最普遍的成功定律：第一还是第一，第一个进入市场、第一个开创新品类、第一个占据新特性，因为心智天生具有的先入为主和不易改变的原因，非常有助于我们在心智中建立一个有利的位置，从而赢得商战的胜利。比如皇明开创了“太阳能”热水器，喜之郎第一个进入“果冻”市场，皇明、喜之郎开创了太阳能热水器、果冻新品类，依立占据了“紫砂锅”天然营养特性等等，它们都成功地打造了品牌，赢得了商战的胜利。

心智定律、认知定律则揭示了商业竞争的本质：商业竞争不是产品之争、不是市场之争、不是事实之争，而是认知之争。商战的战场是目标客户的心智。可惜的是很多企业没有认识到这一点，比如当今的联想电脑，因追求复杂、忽略心智，看重执行效率和所谓的企业文化整合，忽视战略，依然在黑暗中摸索。

聚焦定律、专有定律、阶梯定律、二元定律、坦诚定律进一步揭示了人类心智认知规律在商业竞争中所发挥的作用：心智厌恶混乱所以需要聚焦；心智拒绝改变所以一旦拥有并为你专有；心智虽然容量有限，但仍然有第二存在的空间，关键是你找到属于你的阶梯；心智缺乏安全感所以你需要坦诚。

对立定律、分化定律揭示了商业运动中既对立又统一的关系，指出了走向商业成功的两种基本方法：运用对立变竞争对手的优势为劣势、变自身的劣势为优势，瓦解对手，反标准做大；利用分化开创新品类打造品牌。

延伸定律、牺牲定律从聚焦定律的反面说明了聚焦的重要性。

长效定律其实道出了定位理论发挥作用的假设条件：从长远效果看。

莫测定律、唯一定律揭示了商业黑暗、不可预测、残酷和值得敬畏的一面，任何人都不要自大到视商业竞争为儿戏。

成功定律、失败定律、炒作定律揭示了人性的弱点：自负、不愿承认失败、心虚等因为违背心智竞争规律而必遭失败。

如果说商战决战在心智好像有些唯心主义的话，**趋势定律、资源定律**重新将商业竞争拉回到唯物主义：把握趋势比跟随潮流重要，金钱比思想重要。这是商业成功的时机、大势和客观条件，有比心智竞争更重要的意义。

22条定律虽然是并列排列，但其实它们是相互交叉互为补充的，就单一定律而言，重要性其实也并不完全一样。孰轻孰重、孰先孰后，结合上述定位理论的核心“一个中心两个基本点”，想必各位读者心中自有判断。

2007年11月9日的《对话》节目“寻找中国制造的新定位”中，特劳特称：在美国最近的调查中，研究人员发现超过90%以上的广告并没有运用定位理论。

在定位产生和推广35年的美国尚且如此，在中国就更不用说。

时光流逝。许多号称管理经典的书早就落满尘埃，唯如《22条商规》等违背传统不为大多数人以常识认可的书，因其经受时间考验，而历久弥新。

本册子所倡导的

定位思想

已经帮助以下中国企业和品牌获得极大成功：

◎王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东走向全国，2008年销售额达到120亿，成功超越可口可乐在中国的销售额。

◎江中健胃消食片：6年成为OTC药品第一

江中健胃消食片连续四年销售1亿多元后，2002年实施“助消化”定位；2003年超越胃药马丁啉，销售额达到7亿元；2008年达到10.7亿元，成为中国第一的OTC用药。

◎思远教育：5年实现从0到2.4亿的增长

思远教育原是湖北一家以网络技术培训为主的小型IT职业培训机构。凭借“非大学教育”定位，面向应届高中毕业生招生，5年实现从0到15000人的招生人数和2.4亿元的招生收入。

◎网盾工程：聚焦“网络安全”，业绩1年提升8倍

网盾工程是湖北另一家老牌IT职业培训机构。面对思远教育的异军突起，聚焦“网络安全”，突破思远教育封锁，业绩1年成长8倍。

更多中国公司已经和正在应用定位思想建立强势品牌：

农夫山泉

九龙斋酸梅汤

昆仑山矿泉水

喜之郎果冻

香飘飘奶茶

会稽山绍兴黄酒

东阿阿胶

涪陵乌江榨菜

……

真功夫中餐店

九阳豆浆机

劲霸男装

猫人内衣

芙蓉王香烟

长城汽车

作者介绍



武汉鲁建华定位咨询机构是中部第一家营销战略咨询机构（中国第一家中小企业定位咨询机构，<http://www.lujianhua.com>），专注于品牌战略咨询领域，只为有打造品牌潜质的成长型中小企业服务。

鲁建华是武汉鲁建华定位咨询机构创始人、首席咨询师，中部定位第一人，品牌定位战略实战专家，中国定位理论体系构建者及大众化实践推动者，《管理学家》、《销售与市场》、《新营销》、《茶世界》、《鄂商》、《武汉都市圈》等多家国内权威营销、管理杂志独立撰稿人，曾协助打造思远教育、网盾工程、美涛、雾里青等著名品牌，在非传统教育、茶业、食品饮料、保健品、日化领域具有丰富经验。

更多精彩，欢迎登录：

[Http://www.lujianhua.com](http://www.lujianhua.com)

专业探讨或需定位咨询，请联系作者：

鲁建华先生
158 2706 3201
laojian139@126.com

向里斯和特劳特致敬!
他们服务大企业,
我们服务中小企业。



鲁建华定位

中国第一家中小企业定位咨询机构

地址：武汉解放大道1087号空后大院西苑楼227室 邮编：430030

手机：158 2706 3201

电话：027-8366 0825

E-mail: laojian139@126.com

<http://www.lujianhua.com>