

声音

# 定位理论如何抢占消费者心智？

访里斯战略定位咨询全球CEO、中国区主席张云

2022年10月7日，全球战略定位大师、定位理论之父艾·里斯先生在美国亚特兰大的家中去世，享年95岁。1972年艾·里斯与合伙人特劳特发表《定位新纪元》一文，令“定位”一词开始进入人们的视野。依靠定

## 定位理论如何迭代？

我认为艾·里斯先生的定位理论最大的贡献，就是率先定义了什么是竞争。艾·里斯认为竞争并非只来自于市场，更重要的是来自于心智。企业占据不了心智，就赢不了战争。

《中国经营报》：定位理论从上个世纪诞生，到今天已经历经50年时间，定位理论的核心观点是否适合当前的技术、市场环境？

张云：在中国，对于定位理论有一个误区，就是认为定位理论产生于工业化时代，在如今的互联网科技时代已经不适用了。实际上这是一个误解，定位理论诞生于上世纪60年代，那时已经进入信息爆炸时代，定位之父艾·里斯和特劳特发现，在信息时代到来时，企业面临最大的挑战就是，在消费者面临有限心智和无限信息的矛盾时，无限的信息如何进入有限的心智，这就要求心智的规律和心智的模式进行组合，这是定位产生的背景。

我认为艾·里斯先生的定位理论最大的贡献，就是率先定义了什么是竞争。艾·里斯认为竞争并非只来自于市场，更重要的是来自于心智。企业占据不了心智，就赢不了战争。在这个前提下，过去的半个多世纪，如何占据心智的方法论一直在不断更新，而最初定位的三个方法，就是在《定位新纪元》这本书里面提出来的。那个时候更多是从传播的角度考虑，包括领导者定位、关联定位、比附定位，通过这三种定位方法来进入消费者的心智。

上世纪80年代，艾·里斯提出了“商战”也就是“营销战”的理论。这个理论的贡献在于，指出企业不仅要找到一个定位，并且定位及战略是由企业的地位决定的，不同的地位所采用的战略形式是不一样的。比如，品类的领

导者和处于第二、第三位置等企业必须采取不同战略。

到了上世纪90年代，艾·里斯在实践中发现很多企业都希望找到一个定位，很多企业也通过商战模型寻找自己的定位。但是有的企业取得了成果，而有的企业没有取得成果，其中一个很重要原因是不愿意做取舍，下不了决心做取舍。

《中国经营报》：取舍和定位又是什么关系？取舍是对定位理论的推进还是延伸？

张云：一方面，如果一个企业不愿意做取舍就很难建立清晰的定位；另一方面，从内部来讲，也很难有足够的资源去占据定位，这也是艾·里斯和特劳特的一个分化。上世纪90年代初他们分开后，特劳特继续传播他最初的定位理论，即经典的定位，而艾·里斯写了一本书叫做《聚焦》。《聚焦》是从广告到营销到战略，最初定位也许是和企业的广告部门沟通，营销是和营销部门负责人，营销副总裁沟通，但《聚焦》指出，需要聚焦和取舍的问题必须和董事会做沟通。从某种意义上讲，艾·里斯把整个理论提升到了战略高度。

但同时又有问题，即聚焦的度在哪里？商业竞争的本质是品类之间的竞争。当年诺基亚为什么衰落？品牌没问题，但是品类出问题了，它输给的是品类。如今，电动汽车行业里特斯拉的崛起，依托的也是品类，我们预见BBA（奔驰、宝马、奥迪这三个豪华汽车的品牌的简称）将来

会衰落，不是说品牌本身做得差，品牌忠诚度依然很高，但是因为燃油车的衰落，导致它们聚焦的

兰大。2007年，里斯战略定位咨询进入中国，由艾·里斯定位理论的传承人张云带领团队把定位理论和全球经验带入中国，开始了“认知”和“品类”理论的商业实践，协助企业构建战略布局、研判品牌定位、探索



业态创新。

定位理论如何发展创新？在中国市场的实践有什么特点？近期，《中国经营报》记者专访了里斯战略定位咨询全球CEO、中国区主席张云。

## 定位理论如何帮助企业创新品类？

如今，传播环境风险很大，成本很高，效果也非常差，而真正有效的就是进行品类创新，品类创新不仅适合大企业，也适合小企业。

《中国经营报》：就您谈到的定位理论的发展和迭代，是否可以举具体的例子？

张云：我们在《二十一世纪定位》这本书里面列出了一些原则，比如提到20世纪是品牌更重要，21世纪是品类更重要；20世纪是单一品牌，21世纪是多品牌。比如从长城汽车这个案例来看，我们2008年开始做长城汽车的咨询，那时候长城还是汽车行业的一家小企业，所以我们提出核心理念是聚焦，必须要收缩到一个品类。我们建议长城汽车冲到SUV这个品类里，其推出

的哈弗汽车取得了巨大的成功。如今，企业体量增加，面临的机会也更多更大，比如新能源。新能源也属于超级技术，新能源的发展使长城汽车需要把握更多的机会，使其做出改变。如果长城汽车仍然只是聚焦一个品类，一个品牌，就很难支撑它未来的发展，所以在5年前我们就开始推动长城汽车做多品牌的布局，像现在的坦克、欧拉、魏牌等。在长城汽车这家企业，我们实践的时间足够长，15年的时间从某种意义上来说，甚至跨越了两个时代。

## 定位理论如何柔性地嫁接和完善企业战略？

我们做的所有咨询项目都有一个前提，就是无论企业规模大或是小，董事长必须参与，最高决策层必须参与，这是必要条件，如果他们不参与我们就不会做这个项目。

《中国经营报》：你们做市场调研跟其他市场调研公司有什么不同？

张云：从流程上看起来我们和其他咨询公司差不多，但是我们在一些内容上有独特的地方。从流程上来说，我们首先会去做二手资料的整理，做假设，而且是完全站在外部的一个假设，去设计调研的问题。然后，我们会进入企业内部做各个层级的人员访谈，比如董事长、总裁等。我们做的所有咨询项目都有一个前提，就是无论企业规

模大或是小，董事长必须参与，最高决策层必须参与，这是必要条件，如果他们不参与我们就不会做这个项目。与各个层级员工的访谈，一个是了解他们的认知，一个是了解实际的情况。了解完之后我们会做一个总结，从而排除我们最初站在企业外部做的一些假设，存在的问题。有一些假设排除掉了，会再增加新的假设，我们会进入一线市场去验证，进一步去看。一线市场我们会走访销售人员、经销商，以及消费者。

通过在主要一线市场的验证，我们会最终确定一些相对集中的方向，然后再和企业进行讨论、探讨。探讨之后需要进一步大量的验证。这其中跟其他咨询公司不一样的地方我觉得有两个层面。

第一，基于心智。我们的方法基于心智认知层面，这是最重要的。很多调研公司是基于同质化的需求，比如消费者买汽车关注的因素，可能这份调研报告所有汽车企业都拿到了，大家都知道第一个因素有可能是安

全，第二个是外形，这个调查报告是帮不了你做出定位决定的。

第二，我们的调研是和大量的调研公司合作，调研公司帮我们约我们需要的人，但是整个调研、访谈的过程是我们自己团队做的。因为我们发现如果你没有想法，你就问不了问题。你如果没有洞察力，就不能及时在和消费者沟通的过程中发现机会，发现真正有价值的信息。所以，我们真正难的地方就是所有针对消费者的访谈和调研，包括一线的，都是我们自己人去做的。

# 老板秘籍

## 取舍是对定位理论的推进还是延伸？

一方面，如果一个企业不愿意做取舍就很难建立清晰的定位；另一方面，从内部来讲，也很难有足够的资源去占据定位，这也是艾·里斯和特劳特的一个分化。上世纪90年代初他们分开后，特劳特继续传播他最初的定位理论，即经典的定位，而艾·里斯写了一本书叫做《聚焦》。《聚焦》是从广告到营销到战略，最初定位也许是和企业的广告部门沟通，营销是和营销部门负责人，营销副总裁沟通，但《聚焦》指出，需要聚焦和取舍的问题必须和董事会做沟通。从某种意义上讲，艾·里斯把整个理论提升到了战略高度。

但同时又有问题，即聚焦的度在哪里？商业竞争的本质是品类之间的竞争。当年诺基亚为什么衰落？品牌没问题，但是品类出问题了，它输给的是品类。如今，电动汽车行业里特斯拉的崛起，依托的也是品类，我们预见BBA（奔驰、宝马、奥迪这三个豪华汽车品牌的简称）将来会衰落，不是说品牌本身做得差，品牌忠诚度依然很高，但是因为燃油车的衰落，导致它们聚焦的品类衰落了。因此聚焦到什么程度，一个品牌聚焦到一个品类，是解决问题的最后一步。

## 品类创新是否只适合大企业？

开创一个新品类意味着你是第一，这种第一不是找一个定位，铺天盖地去打广告。如今，传播环境风险很大，成本很高，效果也非常差，而真正有效的就是进行品类创新，品类创新不仅适合大企业，也适合小企业。比如我们服务过一家瓷砖企业，之前这个品牌叫“金尊玉”，每年营业收入也就是两三亿元，属于瓷砖行业里很小的一家企业。作为同质化产品，我们帮助这家企业找到一个新的品类叫超耐磨。我们在指导这家企业做品类创新时，洞察到消费者除了关注花色以外，耐磨也是潜在的关注因素，因此我们建议做一个新的差异化品类——“超耐磨”的大理石瓷砖，并且起了新的名字叫“大角鹿”，这个名字让人一下就记住了。

有了新的定位，起步就是开创者，也没有花钱打广告，只是通过终端店面做品牌宣传，在各个城市做磨瓷砖挑战赛。到了2021年，三年营收增长了10倍，成为了行业第一，终端销售收入接近30亿元。

## 观察

# 定位理论的迭代发展

上个世纪90年代中期，营销广告理论开始大规模地从国外传入国内，主要是以各种翻译丛书的形式出现，其中有一本书在国内广告界引起不小的轰动，那就是《广告攻心战略—品牌定位》，作者就是今天的艾·里斯和杰克·特劳特。此书给人印象最深刻的就是广告传播如何占据人的心智的说法，它不是基于产品的事实去做传播，而是基于消费者的心智去建立认知，这确实颠覆了以往基于事实的传播方式。艾·里斯和特劳特认为，因为在营销和传播中，认知总是战胜事实，所以建立认知比传播事实更为有效。

基于这个理论，诞生于上个世纪70年代的定位理论主要的市场实践还是广告传播，目的是如何在消费者的心智中占据一个位置。成功的案例比如可口可乐、IBM电脑、麦当劳等，这些品牌都因为巨量的广告传播成为公众的第一认知品牌。

但是艾·里斯认为，定位理论如果仅仅用于广告传播，显然是具有局限性的，因为定位理论的内涵并非只是销售，它还包括取舍、聚焦、时代的变化。

事实也验证了艾·里斯的观点，定位理论一直在发展和迭代。早在20世纪初的时候，艾·里斯就发现媒体环境越来越碎片化了，因此他写了《公关第一，广告第二》这本书，就是用公关来建立品牌，用广告来捍卫品牌。此外，随着商业环境的变化，传播环境的变化，社交软件的发展，移动互联的发展，图片成为非常重要的传播方式，激发了人类视觉的潜力，艾·里斯发现视觉可以建立起公众对于一个品牌的印象和认知，因为图片比文字更容易留下深刻的印象，所以他又写了《视觉锤》这本书。此外，在三年前，针对21世纪的巨大变化，艾·里斯认为未来50年将诞生人类有史以来最多的超级技术，并且会带来很多新品类的发展机会，这是和20世纪不一样的机会。于是，艾·里斯写了一本新书叫《二十一世纪的定位》。这本书将21世纪和20世纪的相同点和不同点进行比对，列出了七条依然有效的定位法则和21世纪需要关注的新法则。

《二十一世纪的定位》列出了一些观点，比如提到20世纪是品牌更重要，21世纪是品类更重要，20世纪是单一品牌时代，21世纪是多品牌时代。

里斯战略定位咨询全球CEO、中国区主席张云表示，在过往的10年、20年中，很多企业对于定位理论的实践，都是先找到一个定位，然后做大规模的广告传播，最典型案例就是“怕上火喝王老吉”。但是今天越来越多的定位实践不是这样的，而是通过品类创新的方式进行，公众可能没见到这些品牌非常多的广告，但是它却在一个品类中最终成为第一，比如长城汽车的创新品类“坦克”，成为去年国内销售最火爆的越野车；大理石瓷砖新品类“大角鹿”，去年销售额超30亿元。这些品牌的逆袭正是归功于定位理论的迭代发展。

（本版文章均由本报记者李媛采写）