

## 品牌定位：回到科特勒

《编者按》：营销大师科特勒以“营销学的创始人”而著名，但科特勒的品牌理论在中国的影响却不大，不如奥格威、特劳特受到众多广告人、企业追捧。

但是，仍然还有一些人追随科特勒，长期致力于科特勒理论的中国化，长期运用科特勒理论于企业实战，并为客户企业做出了巨大贡献。

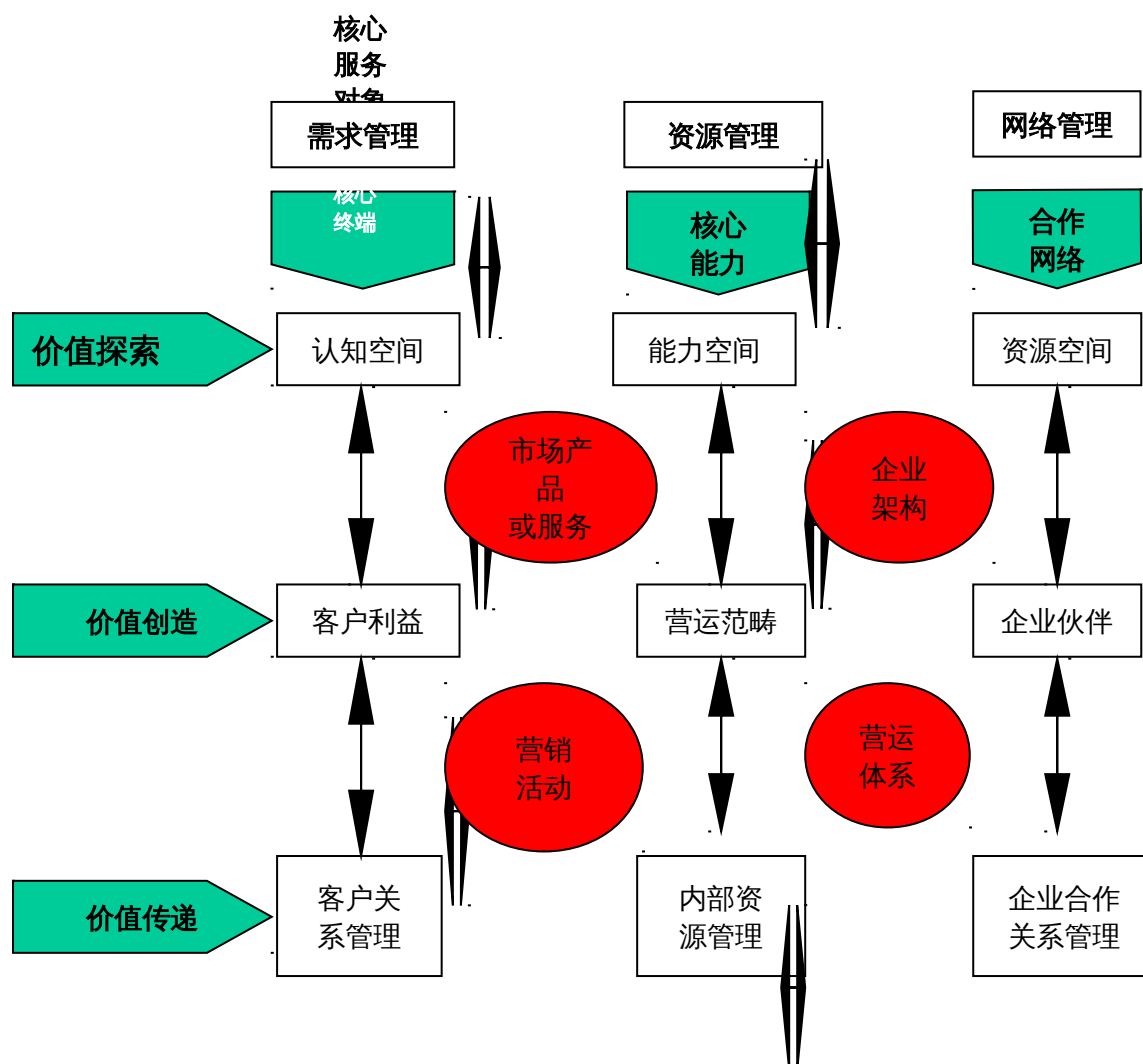
曾祥文，中国营销学院客座教授、中国营销学会副秘书长，科特勒理论在国内最忠诚的执行者之一。他 10 多年来多次辅导弱势企业成长为强大的企业，被业内誉为“中小企业成长专家”；他始终认为，尤其在中国，科特勒品牌定位法是最有效的。

## 理解科特勒的品牌观

科特勒主张“全方位营销”；所以，科特勒是作为“全方位营销”的武器、从“全部利益相关者价值整合”的角度定义“品牌”的：“品牌是企业（或其提供物）为利益相关者创造的价值**的指示器**”。

科特勒以一张实用性极强的表格，勾勒了以“全方位营销”为目的的企业品牌与“利益相关者”的关系。

针对国内企业尤其是中小企业的现实，结合我们自己的实践，我们对该表格做了一些修改：



这张“武林宝图”说明：

品牌是对“核心服务对象”的、对服务对象有价值、自己也能从中获得价值的“承诺”。

它不是仅仅针对消费者的，甚至可以说它主要不是仅仅针对消费者的。因为，对企业有价值的决不仅仅是消费者。科特勒是“反向营销”和“全方位营销”的发明者，科特勒品牌的定位是给所有利益相关者创造价值,是企业给所有利益相

关者的价值**指示器**。

品牌必须体现政府主管部门、执法部门、社会裁判机构、社会舆论等的利益。品牌就是浮出水面，公开接受管理。品牌最早就是为便于统治者的管理而生的，如中国远古社会里陶器工人在制作的贡品上打上自己的符号，中国商周贵族、英国皇室成员都在国王赐给自己的兵器、礼器上刻上家族的徽标，都是便于管理。

品牌应该是对借款或投资人、供应商、广告公司、咨询服务公司等承诺的指示器。之所以我们更愿意借款给强势品牌、购买强势品牌的股票，而不愿意借款给陌生品牌、购买陌生品牌的股票，就是强势品牌意味着偿还与分红的承诺与能力。

品牌应该是对员工、对人才的承诺的“指示器”。强势品牌意味着什么前途与待遇，这就是品牌形象、品牌承诺；进入强势品牌企业工作时，我们可以因为远期利益而牺牲短期利益，进入非强势品牌企业则处处小心保护自己，就是因为，品牌代表了对人才的承诺的可靠性。

当然，品牌更应该是对经销商与终端的承诺的“指示器”。经销商之所以容忍强势品牌企业的低价差，终端之所以往往不收强势品牌企业的进场费，当然是认为为强势品牌服务意味着某种保障、某种面子。

所以，品牌最终是一个“互相发现价值、互相承诺、互相组成价值网络的企业或个人或其他组织的价值组合”的枢纽。

当然，品牌也是以我们每个成员的核心能力与能力发展方向为基础。因为，诚信不仅是道德问题，诚信还得以能力为基础。每个承诺的背后，都是核心能力，及核心能力支配的提供物、企业架构、运营体系、营销模式。

## 定位是“区隔”还是“资源号召”？

特劳特主张，“今天的消费者面临太多选择，经营者要么想办法做到差异化定位，要么就要定一个很低很低的价钱，才能生存下去。其中关键之处，在于能否使品牌形成自己的区隔，在某一方面占据主导地位。”要巧妙地在消费者头

脑中抢占一个有利地位，“争夺心智资源”。

特劳特的部分追随者则公开四处批评科特勒的理论，强调定位要“精准”，要“把满头头发拔得只剩下一根”，要“有穿透力”。

“科特勒”派主张定位服从于“资源战略”、“价值战略”：要依据“行业成功关键因素”确定各项资源的权重，以“有利于提升对关键成员，对社会资源的号召力、对关键因素的整合力”为原则来确定品牌定位。依据品牌定位来规划自己的核心能力、选择营销模式；品牌的“价值承诺”要有利于所有“利益相关者”相互创造价值，有利于尽可能多的社会闲置资源充分发挥作用。在我们眼里，没有绝对的“竞争者”：当竞争对手手中的资源，我们有可能帮助它实现“边际效益最大化”时，我们就能与“竞争对手”共赢。所以，当定位足以整合到足够的社会资源（广义的渠道资源）时，即使产品的差异化不足，即使同其他产品没有区隔，也能取得成功；在我们眼里，品牌要当作“争夺社会资源”的工具来制造。

近年来，我们先后与某“特劳特”派顾问公司同时服务于一家食品企业，使“特劳特”与“科特勒”的区别有了一次难得的直接对比的机会。

该食品企业的优势是能够在极少使用甚至不使用食品添加剂的情况下保证质量。“特劳特”给出的定位是“在行业中占据“不含防腐剂等添加剂”小类中的第一位置”。也就是类似金威啤酒的“不含甲醛”的定位。由于定位直接得罪全行业（也正如金威啤酒当年直接得罪全行业），媒体至少不会主动配合，企业每传播一次都得拼费用；由于该定位带有强烈的“竞争性定位”色彩，它在终端遭到行业所有企业的“重点对待”；由于消费者“麻木”，“不含防腐剂等添加剂”难以动人。结果客户步入一个充满敌意的江湖，投入巨额增加、投入无效率提高、销售反而下滑，被迫“解聘”了这家以“特劳特”为标志物的顾问公司。

而在我们的“试验基地”又是另外的景象。我们认为，该食品企业的价值点“减少使用甚至不使用食品添加剂”，可以作为企业为各个利益相关者创造的价值**指示器**，可以得到所有“利益相关者”的支持。由于符合国家产业政策导向，我们整合到了当地食品协会、政策专家、技术专家的资源，初步形成了对中小经销商、中小零售终端的号召力；由于“减少使用甚至不使用食品添加剂”对许多特殊人群有吸引力，我们与各个大卖场协作，结合季节、节日等因素，不断推出“主题促销”活动，不仅减少试验地区的“进场费”等不必要的开支，还由于帮

助合作的大卖场积聚人气、提升大卖场的品牌形象，而得到特殊“照顾”。与竞争品牌的经销商，也展开互利互惠的、临时性的“项目合作”；客户走进“四海之内皆兄弟”的江湖，“渠道战略大同盟”初步成型，投入减少，渠道信心反而提高，产品也很快成为当地“第一品牌”。

由于业绩对比清晰，客户企业最终把整个项目都交给了我们。

借助于上个世纪30年代共产党人在“战略定位”（谁是我们的敌人？谁是我们的朋友？）的探索中毛泽东思想与王明一派的分歧，可以再次生动地看出我们的品牌定位方法与目前流行的、“特劳特”式的、强调“为产品在消费者的心中找出一个位置”定位方法的区别。

王明一派倡导的“工人阶级的先锋队组织”的定位，虽然既精、又准、又“最革命”，虽然最符合特劳特的“定位要做到与众不同”的要求，其实是个最差的定位，因为当时“工人阶级的代表”这个定位所能整合到的资源实在太少：既整合不到钱，又整合不到兵。南昌起义，全国响应者寡，革命几乎夭折。

毛泽东同志把共产党的定位调整为“广大劳苦大众的救星”，以“打土豪、分田地”为价值主张，主要在农民（更广阔的目标消费者）的心智中占据了“第一”的位置，“打土豪”部分地解决了军费问题，“分田地”则部分地解决了兵员问题，整合到的资源丰富多了，才有了一系列的红色根据地。

但毛泽东后来发现了更有价值的定位：“抗日领袖”、统一战线领袖”的品牌战略定位，辅之以放手发动群众、调动一切积极因素、人民战争等方针。

这个新定位，不仅能整合“农民”，还能整和到散兵游勇、绿林豪杰，还能整合到国民党中的亲美派、亲欧派及一些进步人士。

第五次反围剿的失败固然有战术层面的原因（如“拒敌于国门之外”的蛮干），但更根本的原因是战略定位；“打土豪、分田地”还是属于“竞争性定位”，所能吸引的资源还是太少，所要打击的对手还是过于强大；连续四次反围剿胜利所获得的实际利益（土地、兵员等）的增长还慢于同时期蒋介石的资源增长（蒋介石在此期间埋葬了北洋军阀政府，势力扩张到东北、大西南、大西北，取得了“中国政府代表”的定位，有了号召到全国资源的可能性）；整合农民资源需要的武器、军官等资源也越来越不是根据地所能大量提供的。

就是说，即使第五次反围剿胜利，根据地的军事力量、政治影响力也不可

能超过蒋介石；不跳出“工农利益的象征”这个定位、不去争取“民族解放的希望”这一新的品牌定位，“星星之火”就未必可以成其“燎原之势”；

“王明”派貌似“逻辑严密”，在实际工作中也确实成功地在无产者心中取得了“第一”的位置，但他们不懂得“价值评估”，分不清当时各种社会政治资源、经济资源、军事资源、人力资源的“相对权重”，终于给革命造成了损失。

而毛泽东派则实事求是，通过“阶级分析”（“价值评估”），提出了作为“民族解放的希望”来整合资源的新主张，终于指导革命取得了成功。

营销中品牌定位的道理也是这样的。

特劳特的定位是“竞争性定位”，“十步杀一人、千里不留行”，四面荆棘地去决斗；科特勒则把品牌的作用看得更透：品牌只是手段，只是整合资源的手段；品牌定位不是追求“精准”，而是基于对各种资源的“价值评估”后、追求最佳的“对不同价值的资源的分别的号召力”。运用科特勒法定位后的品牌，就成为了“全方位营销”的旗帜。

新中国的成长历史已经证明：毛泽东思想对中国革命特别重要；今天的营销实战也证明，针对中国市场，科特勒的学说与方法显得特别有效：

东方社会讲“面子”，或者说虚荣心、攀比心较强，人们很容易背叛他自己的本应受收入、职业、阶层等决定的在细分市场中的位置，而去“跟风”更高或更时尚位置的消费。如，VCD、彩电出现时，在欧美的意义是：满足一定的“细分市场”的、新的定位的产品：使用VCD、彩电的至今只是一部分人，仍然有大量人群继续使用录像机或黑白电视。而在中国的意义是：VCD、彩电比录像机或黑白电视更时髦、更便利、更便宜、效果更好；正是这些被特劳特判了死刑的定位法成就了时髦产品的市场。因为在中国，一个产品一旦成为“更优越”，所有阶层的人都会追捧，砸锅卖铁也要跟上消费潮流，没有人“自甘落伍”。

在这种营销环境里，定位的“整合资源价值”更加比“市场区隔”重要。

## 营销形势呼唤：回到科特勒

新的营销形势，正在强烈要求我们“回到科特勒”。

科特勒指出：中国几乎所有企业，都是与渠道对立的、互相算计的。多数中国企业，由于品牌定位不顾及品牌的渠道号召力的因素，甚至以“算计渠道成员”为出发点来塑造品牌，导致与渠道对立。

2004年在中国历史上将是划时代的。

新的领导人执政，政府职能转换，“科学发展观”代替了盲目发展观，要求企业必须开始注重与社会整体利益（如环境保护、反对社会资源掠夺性使用等）的协调；“保护弱势群体、社会协调发展”代替了“不择手段的先富起来”，“知假买假索赔”也合法化，要求企业必须开始注重与员工利益、消费者利益等的协调等。

一批老企业由于习惯于盯住竞争者开展恶性竞争，塑造品牌的目的只是算计渠道（让渠道不赚钱也愿意干）、算计员工（让渠道不挣钱也愿意干）、算计供应商、算计媒体（所谓“炒作”）；由于长期不顾竞争者和其他利益相关者的“发展”，由于由来已久、“习惯成自然”的欺骗股东、欺骗消费者、欺骗供应商的行为，正陆续受到制裁，如中国人寿在美国受罚、创维在香港受罚、中海油在新加坡受罚、999被有关部门处罚。还有一大批企业由于不顾员工利益、而被国外人权机构指斥为“血汗工厂”，遭遇“反倾销”制裁等；随着改革的深入、与国际的不断接轨，还将有更多企业不断“出事”、被迫推出市场。这就意味着市场将出现大量的空白、前所未有的商机。

科特勒理论是抓住这些商机的最佳工具。

如果我们能“回到科特勒”，以品牌为对各方利益承诺的“指示器”，作为整合资源的武器而开展“十面营销”，取信于所有“利益相关者”，我们就非常容易取得成功。

下面一首小诗，是我们对科特勒的理解，也是我们几年来帮助所有弱小企业迅速成长、屡试不爽的“秘诀”：

凝聚有限能量，整合无穷资源，  
创造渠道价值，编织无限辉煌。

作者简介：

曾祥文,美国科特勒营销集团顾问、中国营销学院客座教授、中国营销学会副秘书长；长期为企业提供顾客定位、经销商提升、业务体系提升等服务；目前正

在长期服务的企业有：广州共好酒业公司（剑南春品之味酒）、五粮液集团广州中商红太阳酒业公司、广东金娃食品公司（果冻）、广州新康冬草堂连锁等。