

在競爭加劇和心智擁擠的環境下，品牌應如何實現差異化定位？

在競爭加劇和心智擁擠的環境下，品牌應透過確立「定位」來實現差異化，這是全球頂尖的商業策略。定位策略的目標是在顧客心智中佔據一個**獨特且有利的位置**，從而使品牌在競爭中勝出並贏得優先選擇。

以下是品牌在激烈競爭與心智擁擠的環境下，應如何實現差異化定位的具體原則與策略：

一、認識競爭重心與心智規律

當前的競爭重心已從工廠和市場轉移至**顧客心智**。品牌成功的關鍵在於理解心智的運作規律，並據此制定策略。

1. 心智容量有限，必須保持簡單與聚焦：

- 心智飽受「傳播過度」和「資訊爆炸」的攻擊，導致心智擁擠不堪。
- 顧客的心智容量有限，最多只能為每個品類留下約 **7 個品牌**的空間。隨著競爭加劇，這一容量甚至會演變為「二元法則」（只容納 2 個品牌），甚至「**只有第一，沒有第二**」的律則。
- 心智**憎恨混亂**，因此品牌信息必須力求**簡單**，並應**極度簡化**。應集中精力於一個有力的特性，讓它進入心智。
- **做到與眾不同**：戰略的本質是**做到不同**，創造與眾不同的差異化價值。這與提高「營運效益」（即比競爭對手做得更好）不同，差異化戰略無法被模仿，能帶來持續的長期競爭優勢。

2. 避免心智喪失焦點：

- 心智喪失焦點通常是「**品牌延伸**」的結果。品牌延伸會削弱品牌形象，使品牌認知模糊。
- 品牌應像**專家品牌**一樣聚焦於單一產品、單一價值和單一信息點。越是分散的品牌（通才品牌），越容易受到攻擊，最終變得毫無意義。
- 任何在顧客心智中沒有佔據獨一無二位置的品牌，無論規模多龐大，最終都可能被「選擇的暴力」所摧毀。

3. 心智靠耳朵運轉：

- 成功的定位項目都使用了**文字描述**。心智會將視覺信息轉化為可理解的聽覺信息，因此心智靠耳朵運轉。
- **命名即定位**：最好的品牌名稱應該能夠**直接與產品利益點或賣點掛鉤**，讓名字啟動定位。名字不僅要好看，更要**好聽**。

二、實現差異化定位的具體策略

品牌應專注於在顧客心智中針對競爭對手確定最具優勢的位置。

1. 尋找顯而易見的定位概念：

- 大多數成功的定位概念都是**顯而易見**的。企業應尋找那些簡單、直白而不矯揉造作的概念。
- 行銷人員常犯的錯誤是認為顯而易見的定位過於簡單，不足以展現聰明。但事實上，顯而易見的概念往往最有力量。

2. 重新定位以應對變化：

- 由於心智難以改變，試圖改變心智是徒勞的。
- 當市場發生變化（如消費者態度轉變、技術革新或產品失去焦點）時，品牌必須進行「**重新定位**」。
- 重新定位是將舊概念與新方向聯繫起來的過程。這可能涉及承認對產品品類產生誤判，並坦誠面對消費者。
- **範例**：加多寶將區域性藥飲「涼茶」重新定位為「預防上火的飲料」，銷售額大幅增長。

3. 定位引領所有運營活動：

- 定位確立後，企業的所有運營活動都必須能夠**加強而不是削弱定位**。
- 研發、創新、價格、渠道、公關、傳播等所有的運營動作都必須圍繞定位進行有取有捨，集中資源，才能將內部供應能力轉化為外部成果。
- **範例**：美國西南航空（Southwest Airlines）將自己定位為單一艙級的航空公司，其所有運營（不提供餐飲、不指定座位、單一機隊等）都環環相扣，鞏固了其戰略定位。

4. 公關先行，廣告第二：

- 定位戰略的實施應採用「時間性項目」循序漸進地展開，而非「空間性項目」的快速引爆。
- 公關（Public Relations）具有定位力量。**公關先行，廣告第二**（公關播種，廣告收穫）是大原則。

- 公關能提供第三方背書，即第三方（如媒體）對品牌定位的證實，這賦予信息合法性和可信度。
- 公關應著重於**製造爭議**（針對某一概念或競爭對手），因為「你反對什麼」才能製造新聞。

5. 最高管理層參與戰略制定：

- 定位是一項非常重大的事情，最高管理層（CEO）必須在場。
- 如果缺乏 CEO 的參與，定位策略可能無法有效實施，因為有威力的定位概念往往會挑戰企業既有的「現金牛」業務，或與中層經理過去的錯誤決策相衝突。

總結來說，在心智擁擠的環境中，差異化定位就像是在**顧客大腦的圖書館裡，為自己預訂並獨佔一個簡單、易記的書架**。品牌不是透過大聲喊叫（更多的數據和廣告）來爭取空間，而是透過找到那個最簡單、最有力的概念，並讓所有的行動（營運、產品、傳播）都一致地指向這個概念，從而徹底與競爭者區分開來。