

# 根據心智新認識和定位更新，企業如何找到新的品牌焦點？

根據對心智的新認識與定位理論的更新，企業尋找新的品牌焦點的核心在於進行**重新定位 (Re-positioning)**。

在資訊爆炸和競爭空前激烈的時代，心智成為了商戰的最終戰場。企業若想找到新的品牌焦點並在競爭中勝出，必須深刻理解心智的運作規律，並據此確立獨一無二的定位。

以下是根據心智新認識和定位更新，企業如何找到新的品牌焦點的關鍵途徑和原則：

---

## 一、理解心智限制，確立聚焦的必要性

心智對資訊的處理能力有著嚴格的生理限制。企業必須在顧客心智中佔據一個概念，才能將其巨大的資產從「成本」轉化為有價值的「心智資源」。

- 1. 心智容量有限 (Mind's Limited Capacity)：** 顧客心智最多只能為每個品類留下極少的品牌空間。隨著競爭加劇，心智最終只能容納兩到三個品牌，甚至演進為「只有第一，沒有第二」的律則。因此，企業必須找到一個獨一無二的位置。
- 2. 心智憎恨混亂 (Mind Hates Confusion)：** 心智厭惡複雜和混亂，喜歡簡單 (大道至簡)。任何過於複雜或多功能集成的概念都會被心智抗拒，難以在心智中歸類。
- 3. 心智會喪失焦點 (Mind Loses Focus)：** 品牌延伸 (Brand Extension) 是導致心智喪失焦點的主要原因。高度聚焦的**專家品牌**，總是比通用型的品牌更能 在心智中留下深刻印象並勝出競爭。

如果企業已在顧客心智中失去焦點（例如雪佛蘭汽車因多元化而失去性價比定位），或因市場發生變化（例如蓮花公司面臨微軟衝擊），就必須尋找新的概念或定位。

## 二、實施重新定位戰略以尋找新焦點

當企業需要尋找新的品牌焦點時，核心策略是「重新定位」(Re-positioning)，這是一項極具挑戰性的工作。

### 1. 識別外部環境變化與內部潛在優勢

- 關注市場變化：** 企業必須警覺技術、消費者態度和全球競爭的變化。例如，由於消費者對紅肉的態度改變，豬肉生產商將豬肉重新定位為「另一種白肉」。

- **調研已有認知：**企業應定期調研顧客，描繪其產品或服務在顧客心智中的**現有概念**。重新定位應以這些認知為起點。
- **挖掘被忽視的潛在優勢：**新的焦點有時是顯而易見的，但被企業自身視為業務的一部分而忽視。
  - 例如，**卡維爾冰淇淋公司**發現顧客對其「冰淇淋蛋糕」的認知程度遠高於競爭對手，因此將焦點從軟冰淇淋轉向「**冰淇淋蛋糕店**」。
  - **畢馬威會計師事務所**發現其全球營業額領先，儘管在美國本土市場非領導者，因此重新定位為「**全球領導者**」。

## 2. 戰略上的取捨與聚焦

- **聚焦單一概念：**定位的成功在於聚焦於一個概念，甚至是一個詞，作為企業在消費者心智中的定義。
  - 重新定位意味著必須進行取捨 (Sacrifice)。企業必須識別哪些運營動作加強了戰略，哪些與戰略背道而馳，從而集中所有資源佔領這個定位。
- **品類細分與命名：**找到新焦點通常不是開創一個全新的品類，而是對既有品類進行細分，從而更容易進入消費者心智。
  - **命名啟動定位：**最好的品牌名稱能夠直接與產品利益點或賣點掛鉤 (例如：**DieHard 電池**)。名字必須好聽且易記，因為心智靠耳朵運轉，會將文字轉化為聲音。
- **利用已有認知進行關聯：**如果企業想跳出原有品類，應將新定位與人們心智中的**已有認知**進行簡單、直接的關聯。
  - **蓮花發展公司**在轉型時，利用其電子表格的認知，將新焦點定義為「**先是電子制表軟體，如今是群組軟體**」。

## 3. 運用公關力量強化新定位

公關 (Public Relations) 應與定位戰略相結合，以提供第三方背書和合法性。

- **公關先行，廣告第二：**公關負責點火和播種，廣告負責收穫和煽動。
- **創造爭議：**媒體偏好爭議，企業可以針對某一概念或對手採取行動，製造新聞點，讓定位資訊注入消費者心智。

## 4. 確保高層參與與內部一致性

重新定位的成功執行，需要企業最高管理層的全力投入。

- **高層決定方向**：只有 CEO 能決定是否採納一個可能挑戰企業「現金牛」的定位概念。
- **內部營銷與一致性**：必須針對內部員工和合夥人制定重大的營銷規劃，讓公司內每個人都清楚地朝著新定位前進。

---

總結來說，尋找新的品牌焦點就像一位登山者。當你發現原有的路徑（舊定位）充滿競爭或已走到盡頭時，你需要停下來，透過對市場（山勢）和顧客心智（地形）的客觀分析，找到一條**顯而易見、簡單聚焦、且能區隔競爭**的新路徑（新定位）。然後，企業必須拿出**取捨的勇氣**，將所有資源集中投入到這條新路上，才能最終登頂。