



路长全

路长全◎著

当代中国最具影响力的营销实战专家

路长全教你如何做营销

品牌的两极法则

高度制造『第一』 角度构建『唯一』

争夺高度 构建角度

成功取决于：所站的高度 所朝的方向



机械工业出版社
China Machine Press

当代中国最具影响力
的营销实战专家

路长全



中国著名营销实战专家，在中国企业界享有极高声誉。20年致力于中国品牌营销实践及其理论体系构建。提出了著名的“骆驼与兔子”管理学说，创建了“切割营销”和“品牌的两极法则”等著名理论，指导众多企业走向成功。

他是清华大学等多所知名高校的客座教授，北京大学民营经济营销课题组组长。其著作广泛影响中国企业界，著有《解决：营销就是解决竞争》、《切割营销》、《智慧底牌》等具有影响力的书籍。

路长全◎著

中国最具影响力的营销实战专家

路长全教你如何做营销

品牌的两极法则

高度制造「第一」 角度构建「唯一」

高度导致仰望，角度突破竞争。

创造“第一”的高度，构建“唯一”的角度

做不了“第一”就做“唯一”

只有“第一”与“唯一”才具有绝对竞争力

如果不是“第一”或“唯一”，将随时被别人复制或取代



机械工业出版社
China Machine Press

本书阐述了全新的品牌理论并介绍了一些品牌实践的案例。首创并提倡“品牌极简主义”运作路径，提出了“品牌是商海中的灯塔”的品牌模型，强调了决定品牌力量的两个要素——高度和角度。通过作者亲自运作的十大品牌案例向读者阐述品牌两极法则的运用思路与方法，读者可以通过这些案例了解到其背后的思维模式，在操作细节上领会到如何争夺品牌高度、构建品牌角度的真谛。

图书在版编目（CIP）数据

品牌的两极法则/路长全著. —北京：机械工业出版社，2012.3

（路长全教你做营销）

ISBN 978-7-111-37886-0

I. ①品… II. ①路… III. ①品牌营销—研究 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 057510 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵丽敏

责任编辑：赵丽敏 李 岩

版式设计：张文贵

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14 印张·1 插页·155 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-37886-0

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

鞋很普通，可将一双鞋卖成“耐克”就不普通；批发市场很普通，可将批发市场搞成“沃尔玛”就很不普通；水没什么神奇的，可将这杯水卖成“可口可乐”就很神奇；网站多如牛毛，可将这个网站弄成“阿里巴巴”就成了凤毛麟角……

这些成功背后一定有一种思维，一种被少数人掌握的思维——**将普通变得不普通！将平凡变成不平凡！**

这就是本书揭示的法则——品牌的两极法则：高度和角度。

我们曾用这个法则帮助或推动过上百个中国品牌的成长，比如鲁花花生油、红星美凯龙、美肤宝化妆品、公牛插座、宏达新材、东阿阿胶、顺鑫农业、蓝海酒店集团、史丹利复合肥……

品牌是什么？

品牌就是商品海洋中的灯塔，是消费者在茫茫商海中选择产品的指路明灯。

灯塔是否有足够的指引性，取决于两个要素：灯塔的高度和释放出光芒的色彩。

首先是灯塔的高度，高度越高，灯塔的召唤力就越强。品牌构建就是要在大众（或商业合作伙伴）的心智中塑造让其仰望的高度。

人类所追求的一切从某种程度上讲都是对高度的顶礼膜拜。

高度带来仰望，高度指引方向。

真正杰出的人才都懂得首先占位，一旦你占据了有利的高度，假设其他条件均等，你就立刻能获得高度所赋予的势能，你就立刻能获得百鸟朝凤般的独领风骚。

占先者是名声的长子，后到者是次子。

品牌世界无不以在消费者心中建立顶级的位阶为撒手铜。这就是本书告诉你的品牌运作一极——品牌的高度构建。

其次，灯塔的力量还取决于第二个要素：灯光所释放出光芒的色彩。

不同的色彩将引起不同人群的心灵共鸣，不同颜色的光线将击穿不同人群的心理。这就是品牌建设的另外一极——品牌的角度。

角度不同则世界不同，**角度不同则产品不同。**

我们要找到对自己最有利的角度诠释产品，这就是从不同的角度进行产品认知的差异化。

我们要学会将“弱点”转化为“特点”，将“特点”转化为“卖点”的思维，选择最佳的角度，然后再出手。最好的角度往往就是阻力最小的方向，这样就能找到耗力最少，容易持久的路径。这就是为什么所有击穿阻力的工具都有角度的道理。

事先躲避困难，总比临时克服困难要容易得多。真正的智慧是善于躲避危险，而不是征服危险。

品牌角度将决定竞争格局，不同的角度将有效切割市场、**有效规避竞争。**这是品牌建设背后伟大的另一极。

品牌能否建设成功，就在于我们能否在社会大众心中建立有效的价值认知，也就是能否建立价值灯塔。**成功的灯塔一定具备非凡的高度和非凡的光芒**，这就是品牌背后的伟大两极：争夺高度，构建角度！

本书将引领你进入“营销绝对竞争力”的领域。

如果你的营销有绝对竞争力，那么你就可以长久地赚大钱，如果你的营销没有绝对竞争力，那么成功一定是短暂的。

营销真的有绝对竞争力吗？世上有绝对的事情吗？

看看那些卓越的企业，你就会发现这个答案是肯定的。中国绝大多数企业没能在竞争中立于不败之地，是因为缺少这种内在的力量。

本书同时还告诉你，如何构建你梦寐以求的力量。你一旦拥有这种力量，你就会觉得其他的策略都是小儿科般的把戏。

打造营销绝对竞争力，是企业屹立于市场的内在的不可复制的力量。

什么东西是不可复制的，是不可取代的？

获得这种不可被取代的力量，是企业应该终身努力构建的。

只有两种情况是不可被取代和不可被复制的，要么第一，要么唯一。这就是本书在最后一部分告诉你的营销诀窍。

在看似不可能中建立可能，在看似平等的位置创造“第一”，在同质化中构建“唯一”。

“高度”构建“第一”，“角度”成就“唯一”。全力以赴争夺“第一”，做不了“第一”就做“唯一”。

这也是品牌的两极法则——“高度”和“角度”绝对竞争力的深度运用。

本书通过作者亲自运作的十大品牌案例向读者阐述品牌两极法则的运用，读者可以通过这些案例在思维和操作细节上领会如何争夺品牌高度，构建品牌角度。

目 录

前言

第 1 章 品牌是商海中的灯塔/1

品牌是商品海洋中的灯塔，是大众在选购茫茫商品海洋中选购产品的指路明灯！品牌给出了产品被购买的理由，定义了产品与众不同的价值。品牌能否塑造成功，在于我们能否建立这座灯塔。

成功的灯塔一定具备非凡的高度和光芒，这就是品牌背后的伟大两极：争夺高度，构建角度！

第 1 节 品牌是消费者的指路明灯/3

品牌定义了品质的标准，它给出了消费者购买的理由，它赋予了具体产品的额外价值。品牌甚至改变了社会大众对产品的认知，它确立了大众的消费价值观。

第 2 节 品牌定义了产品/5

产品没有完成对自身的定义，就如一个人就肉身卖肉体一样没有太大前途。没有准确的定义，就没有有效的价值。

第 3 节 品牌是消费世界的“精神指南” /7

品牌是消费世界的“精神指南”，它让大众心甘情愿多

付钱，还得感激它！

品牌带来的不是消费者正确的信仰，而是消费者的共同信仰，这就是品牌的可怕之处。

第4节 品牌要素之一——高度/10

品牌运作的核心是在消费者心中建立产品价值的灯塔。这个灯塔的高度越高，照亮的范围就越大，靠它指向的人群就越多。

高度引起关注，高度导致仰望，高度指引方向，高度创造感召力！

第5节 品牌要素之二——角度/15

灯塔的力量还取决于第二个要素，这就是灯塔所释放出的光芒的色彩。不同色彩的光芒将引起不同人群的共鸣，这就是角度。恰当的角度能够化平庸为神奇，锋利的角度能够削铁如泥。

案例 A “鲁花”品牌灯塔的塑造/20

案例 B “公牛插座”品牌灯塔的角度/27

第2章 构建品牌的高度/33

品牌运作的核心是在消费者心中建立产品价值的灯塔。这个灯塔的高度越高，照亮的幅度就越大，靠它指向的人群就越多。

品牌建设的最伟大智慧之一就是争夺品牌的高度。

高度就是驾驭！高度就是财富！高度就是未来！

第1节 高度是最大的智慧/35

智慧是一种境界，这个境界实际上也是一种高度。高

度就是最大的智慧，高度击穿各种小技巧。

第2节 世界的高低层级形成驱动力/37

这个世界的一切都是分高矮的。高低错落是这个世界独特的结构，而这种结构恰恰是构成世界稳定的基石。同时，这种结构也产生了推动世界运转的力量。

第3节 品牌的高度决定品牌的命运/40

品牌高度所产生的力量是令人震撼的。极致的高度带来资源的强力汇聚，低成本激活产业链，有效屏蔽竞争者，令对手处于被动困境，令消费者仰望。

第4节 高度创造“第一” /44

高位阶导致资源的快速汇聚，有效屏蔽对手，同时导致低成本快速激活产业链。高位所创造的竞争是商业社会最大的创造力。

世上一切竞争的最终指向——争第一，这不仅是商业世界的竞争法则，也是所有体育竞技和军事战略的最高法则。

第5节 全力以赴构建“第一” /49

占先者是名声的长子，后到者是次子。

无形的品牌超越有形的产品是商业世界的法则。人类一切的制高点本质上都是无形的，体现人类智慧的品牌也不例外。

第6节 构建“第一”的三大模式/50

战略的精髓就是用最快的速度、用最小的代价抢占对于自己最有利的制高点！

“第一”的位置从来都是变化的，从来不存在牢固的第一！

营销高手出招，绝不在对手身上消耗体力，而在欲取的目标上！

第7节 惊心动魄的高度争夺战/58

为了争夺品牌高度，品牌之间展开了一场场惊心动魄的争夺战。我们来看看这些世界级品牌之间展开着怎样的永不敢松懈的品牌战。

第8节 小草经济和大树经济/67

加工型经济是小草经济（小草 GDP），是没有骨头的经济；有品牌的经济是大树经济（大树 GDP），是有骨头的经济，是自身能不断长大的经济。

第9节 突破西方品牌垄断/70

孩子们这样议论：“动漫日本的好，汉堡包‘麦当劳’的好，饮料‘可口可乐’的好，运动鞋‘耐克’的好。”

这就是品牌的力量！

第10节 非凡高度的三大发源地/74

伟大的高度诞生于伟大的思想、崇高的使命，诞生于对人性的深刻理解，诞生于非凡的胆略、坚定的意志和恒久的坚持！

案例 C “东阿阿胶”——传统中医药品牌的构建之路/79

案例 D 长寿花玉米油品牌运作案例/89

第3章 构建品牌的角度/101

品牌灯塔的力量还取决于所放射出光芒的色彩。不同色彩的光线引起不同人群的共鸣，不同颜色的光线将击穿不同人群的心理。这就是品牌建设背后伟大的另一极——角度！

品牌建设就是要从不同角度诠释产品，不同的角度将获得不同人群的认同。

改变不了产品，就改变看产品的角度！角度不同则产品不同！

第1节 角度的四大力量/103

规避阻力的最佳策略是选择最佳的角度，突破阻力的所有工具都有恰当的角度。恰当的角度让你化繁为简、削铁如泥，甚至借力打力、战无不胜。没有角度你将困难重重，没有恰当的角度你将步履艰辛！

第2节 角度构建“唯一” /107

从某一角度将产品的某一差异放大！放大！再放大！重复！重复！再重复！

当这个差异被放大到一定程度，就在消费者心智中产生了质变，形成了产品的“唯一性”！

第3节 做不了“第一”就做“唯一” /111

竞争战略的最直接目标是争夺“第一”，但如果你实在做不了“第一”，就做“唯一”！只有“第一”和“唯一”两种情况具有绝对竞争力。如果你是“第二”、“第三”，你就会随时被别人复制、被别人取代。

第4节 拒绝平行线/114

试图用成功者的轨迹造就同样成功，其战略性错误在于试图用追随者的身份和领先者并驾齐驱。

要想获得真正的成功，就要拒绝平行线！生物学原理告诉我们：没有两个物种靠同一方式生存！

第5节 构建品牌角度/118

改变不了产品本身，就改变看产品的角度。角度不同，认知不同；认知不同，产品价值不同。恰如其分的角度能够化平凡为神奇，变冰冷为温暖，将虚无变成坚定的信念。这就是角度的神奇魅力。

第6节 角度与反木桶理论/123

木桶理论是指：成功者要保持持续成功，不能有明显的短板。

而对于那些尚未成功者，要想突破靠什么？绝对不是将自己变成一位“全能的人”，而必须具有自己的角度，这就是“反木桶理论”。

第7节 八大角度构建“品牌价值”/127

从哪些角度来构建品牌价值呢？理论上可以有无数个角度。在实践中至少可以从如下八个角度构建品牌力量。

案例 E 情怡袜业——出口转内销企业的品牌之路/148

案例 F 蓝海酒店集团——开创星级全球酒店新模式/159

第4章 高度和角度的复合/175

成功者构建“第一”或“唯一”，卓越者同时构建了

“第一”和“唯一”，这就是品牌的复合运作。高度使你变大，角度使你变强，不复合不强大！

第1节 品牌无标准： $1+1\neq 2$ /177

品牌有标准吗？品牌从来都不存在具体的标准。要理解这一点，我们需要走出传统的思维模式。

没有标准的东西恰恰需要最伟大的智慧： $1+1\neq 2$ 。这就是品牌运作的魅力之处。

第2节 复合模式： $1+1>2$ /181

一根草不厉害，两根草不厉害，三根草也不厉害，但如果你能将三根草拧在一起变成一根绳子，那就厉害了！玻璃很普通，纤维也很普通，但把玻璃和纤维复合到一起，这就是玻璃钢，玻璃钢就不普通！这就是复合的力量： $1+1>2$ 。用普通创造不普通，用平凡创造非凡。

第3节 高度和角度的复合：既要“第一”也要“唯一”/183

在消费者心智中同时构建品牌的“第一”认知和“唯一”认知，这就创造了品牌的复合运作，一旦成功将产生远远超越对手的复合竞争力。

案例 G 红星·美凯龙——内外线互动战略缔造品牌奇迹/186

案例 H 东鹏瓷砖品牌的高度和角度切割——只有“第一”和“唯一”具有真正竞争力/197

第 1 章

品牌是商海中的灯塔

品牌是商品海洋中的灯塔，是大众在茫茫商品海洋中选购产品的指路明灯！品牌给出了产品被购买的理由，定义了产品与众不同的价值。品牌能否塑造成功，在于我们能否建立这座灯塔。

成功的灯塔一定具备非凡的高度和光芒，这就是品牌背后的伟大两极：争夺高度，构建角度！

第 1 节

品牌是消费者的指路明灯

品牌定义了品质的标准，它给出了消费者购买的理由，它赋予了具体产品的额外价值。品牌甚至改变了社会大众对产品的认知，它确立了大众的消费价值观。

品牌是什么呢？

品牌本质上是营销活动在大众脑海里打下的深刻烙印，每一个成功品牌都是对大众引导的结果。

品牌引导着大众的消费指向，它使得消费者在辛苦的选购过程中找到方向。就像在大海上航行的船只只在黑暗中惊喜地发现了耸立在黑暗中的灯塔，它给船只行驶指明了方向，它给船员带来了惊喜与温暖。

品牌使消费者的购买行为变得简单，它解决了消费者购买产品的选择性问题，它给了消费者购买产品的指向。**如果这世界没有品牌，消费者购买产品的过程将变得茫然而复杂。**比如你到超市里购买产品，几十万种产品摆在你面前，连名字都没有，你怎么选择呢？好在这世界上还有品牌，那些卓越的企业家，在茫茫的商品海洋中塑造了一座又一座品牌的灯塔，给消费者的购买行为指明了方向。品牌就像指南针一样，告诉我们该消费什么，该信任什么。这样消费者就不会花太多的精力去研究比较大量商品

之间的差异，消费者心中会说：“嗯，来一瓶饮料买可口可乐不会错，轿车买奥迪也不会错，方便面买康师傅也不会错”。

品牌就是商海中的灯塔，它给消费者购买的理由，它赋予了购买的价值。它定义了产品所谓好与不好的标准，它定义了高尚还是坠落，它定义了时尚还是古典。它可以将虚无卖成坚定的信念，它可以将冰冷卖成温暖，这就是品牌。品牌改变了社会大众对产品的认知，它确立了大众的消费价值观。所以，品牌是消费者心中的价值灯塔。一个品牌能否建设成功，就看你能否在消费者心中建立这样的价值灯塔。

第 2 节

品牌定义了产品

产品没有完成对自身的定义，就如一个人就肉身卖肉体一样没有太大前途。没有准确的定义，就没有有效的价值。

品牌定义了产品，产品还需要定义吗？你也许会觉得很困惑，“我都经营了那么多年企业了，我还不知道产品是什么？”但如果你的产品没有卖成强大的品牌，如果你的产品还在价格漩涡中沉浮，如果你的产品还不是大众主动选择的目标，那我几乎可以判断你的产品没有完成定义。你还在就产品卖产品，就成本卖成本。就像对于一个人，你可能还是在卖体重，你认为一个人就是一百多斤的身体，你没有把一个人肉体之外的价值搞清楚。一个企业就产品卖产品是没有前途的。

智慧、风度、素质、美丽、果断、勇敢、正直、伟大等这些词汇，是一个人肉体之外的价值，它完成了对一个人的外在价值的定义和描述。只有这些东西才能使一个人感动别人，感动社会，就如同你去找对象，你除了自身基础条件外，而你表达在外面的气质和智慧才是打动对方心灵的钥匙。

买服装干什么？你会说：服装是为了遮盖我们的身体，能保暖，但这样卖服装，你永远卖不大，价格也卖不高，我们来看看那些优秀的品牌是怎么卖的：

“普拉达”——简约到极致的优雅。它卖优雅，它定义了产品的优雅，它不是在卖服装，它卖的是优雅，并且它卖的是简约到极致的优雅。优雅令人神往，这极致的优雅构造了优雅的境界，这就是简约，所以“普拉达”这个产品的定义是优雅。“雅诗兰黛”在卖什么？它在卖娇宠，因为它发现女人都喜欢被娇宠，所以它将女人这一感动的自怜自爱演绎得淋漓尽致。它鼓励女性善待并娇宠自己的肌肤，它提出了令人惊叹的奢华护肤理念：它说女人只有一张脸，所以你要善待它，女人可以天天换衣服，甚至天天换首饰，但是只有脸上的皮肤你永远换不了，所以你在脸上花多少钱也是值得的。

轿车卖什么？你可能说轿车不就是代步吗？但没有人这样做营销，说我的车能够把你从北京拉到上海。我们来看看世界那些顶级轿车在卖什么？“宝马”在卖速度，它说你开上我的车就有畅快淋漓的速度感，所以它有一个经典的广告语：“听，风声！”它在卖前排座位，它在卖操控性能，它是卖给有钱人开的，叫驾驶的乐趣。所以“宝马”将它的产品定义在“速度的乐趣”上。

“奔驰”卖什么？前排座位被宝马卖掉了，“奔驰”只能卖后座排位。它卖舒适、豪华、尊贵、有面子，它是卖给有钱人坐的，所以才有“坐奔驰开宝马”那句话。因此“奔驰”将它的产品定义为“成功、尊贵和豪华”。

没有定义就没有价值，至少没有令人心动的价值。

第 3 节

品牌是消费世界的“精神指南”

品牌是消费世界的“精神指南”，它让大众心甘情愿多付钱，还得感激它！

品牌带来的不是消费者正确的信仰，而是消费者的共同信仰，这就是品牌的可怕之处。

如果说政府规范了民众的生活行为，品牌则规范了大众的消费行为；如果说政府构建了社会的文化价值，品牌则构建了产品的消费价值。

看看大众消费品牌的一些场景吧，很多女性，都以手提“LV”包，身穿“阿玛尼”服装而自豪，或者将未来拥有这些品牌作为自己的生活梦想，所以我们常常看到这些品牌店前面排着长队焦急等待购买的消费者。在“iPhone”和“iPad”专卖店前面排队的人群拥挤不堪，不少人甚至在开门前一夜就在这里排队，年轻人都以拥有“iPhone”和“iPad”作为消费的崇高追求和在同伴面前炫耀的资本，居然有一个中学生为了买“iPad”和“iPhone”偷偷到医院把肾卖掉。

这就是品牌的力量，世界品牌在大众面前树立的一面又一面消费的旗帜。每一面品牌的旗帜都让大众仰望，它在消费者

的上空咧咧作响，它就像号角，吹响了大众消费的步伐。这些品牌的号角让大众激动，让大众狂奔，让大众迷恋，让大众忘掉产品本身的基本价值，让大众为那些附加的精神价值而趋之若鹜，在品牌旗帜的指引下形成了大众消费的万马奔腾的景象。

品牌使大众忘记成本，没有人再去计较一个品牌产品的真正价值，大众已经迷恋在产品的附加价值中。

没有人去质疑，没有人再冷静下来清醒地思考买一块手表的真正的基本用途，人们反而把戴一块劳力士表当成了身份的象征，这就是强大品牌令人神往的张力。

强大的品牌高高在上，强大的品牌令人震撼，强大的品牌令大众畏惧，强大的品牌令人神往，它驱动着大众的消费行为，它定义着消费的价值。品牌就是消费者心中的神，它让大众失去了基本的理性判断力，它让人痴、让人狂。

品牌可以驾驭消费者、可以驾驭大众，品牌有这种力量。

营销就是战争，品牌就是“第二政府”。营销不仅是一种本能，更是一种创造。营销制造品牌，就如军事需要制造导弹一样，但品牌比导弹厉害！

品牌是有思想的，人们可以抵御军队的入侵，却不能抵御思想的入侵。因为品牌打造的不是消费者真正的信仰，而是消费者的共同信仰，这就是品牌的可怕之处。

控制了市场就控制了财富，品牌可以从市场中任意索取财富。

对于消费大众来说，品牌就是标杆，品牌给消费者行为以规范。缺乏品牌的工厂不重要，工厂本身的数量也不重要，重要的

是缺乏有品牌的工厂。

所以，中国人必须构建我们自己的品牌。我们总不能把我们的市场建成别人的巨大的“军械区”，里面堆放的都是外国人的“导弹”。

与产品营销相比，国家营销比企业营销更可怕，因为它撬动的是世界大众的思想，它能够让一国人民对另一国家心向往之。

第 4 节

品牌要素之一——高度

品牌运作的核心是在消费者心中建立产品价值的灯塔。这个灯塔的高度越高，照亮的范围就越大，靠它指向的人群就越多。

高度引起关注，高度导致仰望，高度指引方向，高度创造感召力！

灯塔是否有足够的力量，首先取决于灯塔是否有足够的高度。这就是品牌的第一个要素——高度。

灯塔的高度越高，它照亮的范围越大，影响的人群就越多；灯塔的高度越高，就越让人仰望，它所产生的张力就越大。高度所产生的势能越大，汇聚的人群和资源就越多，将决定品牌成长的速度。这就是高度的力量。“高度”的意义表现在能够指引方向，让大众仰望，产生精神震撼。

首先，高度指引方向。

我们经常讲“在那一棵大树下见面”，没有人说“在那一棵小草上见面”，因为小草没有高度，指引不了方向。

而对于大众或消费者来说又需要这种方向的指引，没有方向大众就是一盘散沙，没有方向社会将是一片混乱。

芸芸众生需要方向的指引，这个方向包括人生的方向、生死的方向、生活的方向、交友的方向、消费的方向，任何能引导方

向的东西都必须有高度。低矮的小草形不成方向，低矮的建筑形不成方向。

现实生活中的社会大众，从出生到死亡的时时刻刻就面临着现实社会的种种困扰和变化莫测的时势浪潮，他们被社会本身的各种错综复杂的关系所纠缠，他们被人类本身所构建的商业关系、伦理关系、政治统治关系、种族纷争关系所困扰，人们往往处于茫然无助的境地，所以不同的民族和国家往往建立了让部落或种族团结到一起的文化认知。这些文化给群落指明了奋斗的方向和奋斗的价值，使他们的生活不再迷茫，这就是不同国家文化的力量。

进一步地讲，人活着就要消费，消费就得选择商品，这就是现代社会的基本特征。当商业社会发展到今天这样纷繁复杂的时候，消费者时刻被巨大的商业信息所包围，眼前充斥着琳琅满目的数不胜数的产品，消费者选择商品时，面临着巨大的选择困惑和选择成本，消费者几乎无法在短时间内判断产品的好或坏，于是，**消费者在艰难的商品海洋之中变得迷茫而辛苦，迫切需要选择的方向！**

商品越丰富，竞争越激烈，消费者接触到的信息就越杂乱，这种需求就越迫切！

试想一下，消费者如何在六十种相似的方便面中进行选择呢？此时消费者迫切需要一种声音告诉他们如何选择方便面，每一碗方便面的不同点在哪里？这就是品牌的诞生原因。所以，品牌实际上给消费者的选择指明了方向。

其次，高度导致仰望。

球迷仰望球星，因为球星高高在上。

球星只要一个小小的眼神，都使得球迷陶醉并奔走相告，可

以为这个球星狂热地广告一生。

看看歌迷对歌星的仰望吧！歌星一个不经意的握手可以让歌迷终生不忘，终生炫耀。

大众仰望品牌，因为品牌高高在上。

这就是高度的力量！

任何有高度的东西都会导致人们的仰望，灯塔越高越让人仰望；高度越高，所产生的张力越大，仰望的人就越多，凝望的眼神就越专注，这就是高度的另外一种力量。

建筑物如此，树木如此，山峰如此，各种各样的塔亦如此。人们总是搜寻最高者，当人们仰望它的时候，人们就从心理上承认了自己的卑微和低下，这就是人们总是对有高度的东西产生狂热般的向往和追求的原因。

人们羡慕比人类飞得高的动物，人们羡慕高耸入云的山峰。高度在人们心中几乎产生了如宗教般神秘的力量，所以人们总是以能攀上最高峰为荣，以能登上塔尖为傲。

人类所追求的一切从某种程度上讲都是对高度的顶礼膜拜。仰望意味着高高在上的东西处于掌控和主动的地位，而仰望者本身则处于从属和被动的地位，所以不甘心的人类总是用攀登高度来衬托自己的伟大。人们用登上塔顶来证明自己比“塔”更高，人们用攀上高峰来证明自己比“山”更伟大，所以高度既吸引了大量人群来攀登，同时也吸引了大量人群来归服。因此高度的东西总是导致众多资源汇集，高低落差越大，导致的张力越大，资源汇聚的速度就越迅猛。

人们总是关注有高度的东西，人们讨论最多的是第一楼、第一塔、第一山、第一名，人们关注首富、首脑等。

人类的眼睛永远是向上看的，很少有人关注比自己低的

东西。

没有人去关心比自己低的小草，这就是为什么在建筑上人们总是去追求最高的楼、最高的塔的原因。

没有高度就没有关注力！有多少人去关注森林中那些低矮的树呢？有谁去关注喜马拉雅山脉中比珠穆朗玛峰低一些的群峰呢？我们很容易记得世界上的首富是谁，有多少人能记得那些穷人的名字？

高度越高，关注力就越强。在日常生活中人们讨论最多的是那些生活得比我们高的阶层的人，我们关注某一个国家总统说的话，我们关注某些富人做的事情。

品牌要想大成，必须在消费者心中建立顶级的高度。

结果是，高度引起心理震撼。

被仰望者代表了天赋神权，仰望者代表了你承认自身位置的低下。这就是高度造就的震撼！

高度上的东西总是充满魅力。这种魅力包含高度所带来的神秘感和高度产生的驾驭感。

我们爬到高山的山顶，是想亲身体验山顶的风景；我们渴望爬到高塔的顶端，是因为我们希望直接感受塔尖的魅力。所以高山永远在召唤着我们，你总是能感受到塔顶对我们的呼唤，它会充满深情地跟你说：“上来吧！孩子，上来你就能感受到我了！”它总是在跟你说：“这里的风景比底下要好得多！”爬山的人永远有一种认知：山顶的风景永远是最好的。只有爬到山顶，登上塔尖，你才真正地感觉到自己是一个成功者，否则就会觉得自己是一个半途而废之人。而半途而废的人是不受人尊敬的，甚至连你自己都看不起你自己。

我们百姓讨论富人，谈论明星的生活方式，是因为我们想成

为像他们一样的富人。我们也想像他们那样生活，我们希望像他们那样备受关注，这就是向往的力量。我们经常看到这样的场景，当一群人面对一座高山或一座高塔，发出这样的声音：“这座山怎么那么高啊！天啊！还有这么高的塔！”当人们喊“天啊”的时候，实际上表明了他们心里所受到的震撼。

“这个人怎么能这么成功！”“这个人怎么那么有钱！”“这个人怎么能这么聪明！”“他怎么能考那么高的分！”这都是心里震撼的自然表达。

高度为什么能引起心里震撼呢？这是因为高度引起了人的仰望。当一个人仰望一个事物时候，内心的卑微和高高在上的东西之间产生巨大的反差，这种反差产生强大的张力反过来压迫着你，震荡着你，动摇了你原来的认知和信念！

比如，当你面对的大山越高，你自身就显得越渺小，大山的高度和你心里的卑微形成一种强烈的反差，给你带来强大的心理压力。这就是为什么很多人面对高山才感悟到自身的渺小。

第 5 节

品牌要素之二——角度

灯塔的力量还取决于第二个要素，这就是灯塔所释放出的光芒的色彩。不同色彩的光芒将引起不同人群的共鸣，这就是角度。恰当的角度能够化平庸为神奇，独特的角度能够削铁如泥。

灯塔是否有足够的力量还取决于第二个要素，这就是灯塔所释放出的光芒是否足够有力量，将取决于它所释放出的色彩以及光线的强弱。不同色彩的光线将引起不同人群的共鸣，不同颜色的光线将击穿不同人群的心理，这就是品牌的角度。品牌的不同角度将决定品牌的不同内涵，将和不同人的内心产生共鸣，并将决定共鸣的深度。这就如同水的不同流向将滋养不同区域的人一样，这就是品牌的角度。角度突破竞争。

恰当的角度首先能够规避阻力，所以最佳的角度最省力；最佳的角度最容易聚焦，所以最佳的角度能够高效地突破阻力；最佳的角度最简洁，所以最佳的角度最容易操作，最佳的角度最容易持久。

恰当的角度能击穿消费者心灵表面厚厚的冰层，让消费者信赖和忠诚！

构建品牌角度是一种智慧而能持久的战略！

没有角度就没有竞争力！

所有突破阻力的工具都是有角度的。

营销是竞争的工具，竞争就是要突破阻力，而突破阻力就必须有角度。

现实世界的一切突破阻力的工具都昭示角度这一特性：钉子有角度，因为钉子要突破障碍物的阻力；空中飞行的鹰的外形有角度，因为它要突破空气的阻力；飞机的前端有角度，因为它要突破高空飞行时遭遇的空气阻力；轮船的前端要有角度，因为它要突破航行中水的阻力。同样，营销也要有角度。

营销的角度指竞争突破的方向。突破的方向不同，我们要付出的代价也是不同的。

在实际操作中我们要找到一个阐述产品的角度，这个角度有利于实现消费者对我们产品的认知，有利于规避竞争。好的角度的选择能够起到一石三鸟的作用：提升了产品的价值，实现了消费者心灵的共鸣，划定了自己的领地。

针对一个人，你从不同的角度来描述他，这个人的价值和形象给外界带来的认知是不同的；对于一件事，你从不同的角度阐述，这件事情的意义是不同的；同样，对于一个产品，你从不同的角度描述，这个产品的价值也是不同的。

一瓶酒，从口感的角度卖，这瓶酒可能是一瓶好喝的酒；如果你从营养的角度卖，就可能是一瓶健康的酒；如果你从瓶体的形状来卖，这瓶酒可能就成为艺术的酒。

同样的一瓶酒，你可以从一个人单独喝酒的角度来阐述这瓶酒给他带来的孤独感受，那么这瓶酒就成为一瓶表达孤独情怀的酒；你也可以从多个人同时喝酒的角度来阐述这瓶酒，那么这瓶酒在消费者心目中就是一瓶表达友情的酒；你也可以将这瓶酒卖到婚宴上，那么这瓶酒就是一瓶喜庆的酒；你还可以将这瓶酒卖

成一瓶乡情的酒、亲情的酒、贵族的酒，你还可以将他卖成预示未来好运的酒……

对于一个人的某一特点，从不同的角度来阐述，我们就可以表达出不同的价值。比如一个人说话慢，有很多人认为这样的人比较笨，因为人们惯常的思维是：说话慢理所应当是反应慢，而反应慢也就意味着不聪明。这是一种看问题的角度，把说话慢描述成缺点。但是你完全可以从其他若干个角度反过来阐述说话慢这一特点：比如，你可以说这个人是一个非常谨慎的人，因为谨慎的人说话要严谨。你还可以说这个人是一个非常稳重的人，这种人是可托付大事的。你还可以引用古人“水深流去慢，贵人话语迟”来论证这一点。你还可以从性格坚定上来阐述说话慢这一特点，你也可以从“大智若愚”上来阐述这一点。

美国通用前总裁叫杰克·韦尔奇，很了不起！但韦尔奇小时候到快餐店买牛排，服务生往往给他端上两份牛排。为什么呢？因为他小时候有点结巴，他一紧张就将“牛排”这个词多重复一遍。服务生就误以为他又多要一份牛排，就又端一份给他。结果搞得韦尔奇很自卑。有一次他泪流满面着跟母亲说：“我怎么这么笨呢，我连话都说不清楚，长大还能做什么事情？”读者想想，如果是中国的母亲会怎么回答？

曾经有一位亲戚领着孩子来我们家玩。孩子坐在沙发上问我：“叔叔，我是不是很笨啊？我今年上三年级了，我怎么每一次都考不过某某同学，总比他低几分？”我正在思考这类问题该怎么回答，他的母亲在旁边却快人快语：“你可不就是笨啊，要不怎么老考不过别人！”这样回答，孩子会怎么想呢？孩子眼泪

刷地就流了下来。孩子能得出什么结论呢？孩子会想：为什么考不过别人？因为妈妈说我笨。为什么我最信赖的妈妈坚定不移地认为我就是笨呢？想来想去最后只有一个答案：因为爸爸妈妈笨，所以我才笨！这样回答对孩子有什么好处呢？

韦尔奇的母亲不是像中国的这位母亲那样回答的。她停下手头的活，坐到韦尔奇的对面，认真地对韦尔奇说：“韦尔奇，这不是说明你笨，恰恰说明你聪明啊！”韦尔奇困惑地看着母亲。母亲接着说：“你想一想，有多少孩子能够像你这样在如此短的时间内，在突然之间能够把一个字重复两遍呢，只有你能做到了。”“那我怎么说话还那么别扭呢？”母亲耐心地解释道：“因为你这个小家伙太聪明了，聪明的嘴巴说话速度太快了，和大脑没有保持同步。你现在要做的事情就是管理你这只聪明的嘴巴，放慢它说话的速度，让嘴巴和大脑保持同步就可以了。”

韦尔奇用了半年的时间信心百倍地解决了“嘴巴和大脑同步”的这个问题，后来韦尔奇经过不断的努力，成长为世界上伟大的CEO之一。

这就是角度的力量，有什么样的角度就能创造什么样的奇迹。

角度实际上是指阐述产品的侧重点，角度找得好，能够快速实现外界和产品内在的对接。角度选得好，能够降低消费者认知产品的成本，包括寻找成本、时间成本、辨别成本和理解成本，能够有效地凸显产品与众不同的价值。

不要试图向大众完整阐述一个产品，这叫没有角度。

试图向消费者或顾客全方位阐述产品价值的做法在实践中几

乎没有成功的先例，没有几个人能全方位地理解这个世界，除了少数哲学家之外。事实上，即使哲学家阐述的世界也是片面的世界，否则就出现不了那么多流派的哲学家。所谓片面实际上是指角度，不同的哲学家实际上都是从不同的角度来诠释世界的。

好的角度能够变纷乱为丰富，变模糊为清晰，变悲观为飞扬，变陈旧为经典，变黑夜为浪漫，变普通为时尚。

伟大的角度能够点石成金，智慧的角度能够变柔弱为坚定，智慧的角度能够变圆为方，智慧的角度能够变简单为力量，化平凡为光彩，化腐朽为神奇。

角度就是力量，角度就是理解力。没有角度就没有力量，没有角度就没有认知，没有认知就没有价值，没有认知就没有行动力。消费者有行动力，产品才能卖出去。

品牌能否塑造成功，就在于我们能否在社会大众心中建立成功有效的价值认知，也就是能否建立价值灯塔。而成功的灯塔一定具备非凡的高度和非凡的光芒，这就是品牌背后的伟大两极：争夺高度，构建角度！



案例 A

“鲁花”品牌灯塔的塑造

“鲁花花生油，人民大会堂宴会用油；滴滴鲁花，香飘万家；5S物理压榨……”“鲁花”这座品牌灯塔的高度和角度是如何塑造的？“鲁花”成长背后经历怎样的品牌理念和运作？



在中国的自主品牌里面，“鲁花”是一个优秀的品牌，它在中国的食用油产品海洋中成功地构建了品牌的灯塔，它给大众选购食用油一个清晰的指向，那么这个品牌的塑造经历过怎样的历程？它的成长背后隐含着怎样的智慧和胆识？这个灯塔的高度和独特的角度是如何塑造出来的？

令我感动的“鲁花”

我和“鲁花”合作的缘分始于鲁花董事长孙孟全打的这一个电话，我们谈了三小时，我被“鲁花”深深地感动，我说：“那好，我们合作吧！”

让我感动的不是孙总多么高超的语言技巧，也不是把一瓶优质花生油如何生产出来的精致的工艺，而是他的价值观，他说：“我从创业的第一天开始就承诺，决不让消费者食用一滴不健康的食用油。”

这句话“鲁花”今天说出来一点都不稀奇，稀奇的是他在创业的第一天就这么说。我们中国有句古话叫人穷志短，大多数创业的企业都有艰辛而弱小的时候，为了生存，为了竞争，难免“露着膀子奔跑”，而不是穿着体面的西服优雅而行，这是完全

可以理解的。

但是，一个企业、一个人如果在他创业的时候，就能人穷志不短，就能够做出公开而庄严的承诺，这个人心中就一定蕴涵着超越常人的梦想，并且准备着承担超越常人的责任，这就是一个人或一个企业伟大的基因！这个人就一定有未来，这个企业就一定有未来。

“决不让消费者食用一滴不健康的油”这句话说起来容易做起来难，因为它需要一系列基本前提来实现，它需要一系列超越常规的成本来支撑。为了这句话，“鲁花”20年来，坚持选择高品质的花生作为原料，选择高成本的非转基因花生作为原料，“鲁花”投入了大量的资金提升技术，“鲁花”这么多年来，坚持纯物理天然压榨工艺……所有这些，都是“鲁花”为实现这句话支付的成本。

这是一个让人感动的企业！这是一个让人尊敬的企业！这是一个让大众消费者放心的企业！然而，高品质的产品一开始投放到市场上却卖得不好，原因很简单，高品质导致了高成本，而高成本又导致了高价格，高成本在竞争中处于弱势。

要突破这一点，要解决这个问题，就要塑造这个产品，就要把这个产品的优秀品质和大众说清楚，要使这个产品成为消费者选择食用油的指南针，也就是要塑造“鲁花”花生油品牌的灯塔。

“鲁花”营销的“第一战略”

好油卖好说起来容易但做起来非常难。这个世界上，每个老板都说自己的产品是好产品，可是好产品卖好的企业却凤毛麟角。

首先确定做花生油的第一品牌，这是“鲁花”在创业之初就坚持的战略，这个战略很厉害！

什么是战略呢？战略是一把刀，如果你抓住了刀背的这一面，最坏的结果也会保护你，如果你抓住了刀刃的这一面，最好的结果也会伤害你。

“鲁花”的营销战略很单纯，真正的战略一定要单纯。如果复杂就不是战略，如果复杂就无法执行，单纯的战略就像钉子的尖端，单纯的战略就像一块打磨出尖端的石头放在水中，水会为它自动让路。

当花生油还处在乱战的时候，这个品类还没有出现第一品牌。那么，第一品牌的缺位是这个品类当时最大的战略机遇，抓住这个机遇，全力塑造这个品类的第一品牌就成了“鲁花”当时最大的战略。

让“鲁花=花生油”并不难，几乎每一个品牌你都可以说出它是哪一个品类的产品，但是难的是让“花生油=鲁花”。如果能做到这一点，“鲁花”就会抢占花生油这个品类的制高点，那么就在消费者心智中构建了让对手无人能及的战略高度，这就是品牌的高度。

让“鲁花=花生油”，同时让“花生油=鲁花”，就成了“鲁花”营销的第一战略，也就是构建花生油品类的第一品牌，不做第二，也决不做第三，这在董事长孙孟全的心中是清晰的。

如何做到这一点呢？在所有的营销传播中，不管是包装设计，还是品牌标识界定，不管是广告诉求，还是促销用语，永远坚持将“鲁花”和“花生油”紧密连接在一起的策略，永远传播“鲁花花生油”！“鲁花花生油”！而不是“鲁花”“鲁花油”“鲁花食用油”等割裂“鲁花”和“花生油”的传播策略，目的

是让大众见到“鲁花”就想到了花生油，而想到花生油也想到“鲁花”。

这是一个简单而卓越的营销战略，说它简单，是因为一告诉你你就明白；说它卓越，是因为“鲁花”在这么多年中能把这个简单的策略坚持下来，不怀疑、不动摇，执行得坚决，执行得透彻。

今天回过头来看，这个第一战略是非常正确的，今天中国的消费者是不是想到“鲁花”就想到花生油，而想到花生油就想到“鲁花”？

这样“鲁花”就站在了花生油这个品类的制高点，成就了花生油当之无愧的第一品牌。

“第一”的高度

高度是需要旁证的，高度是需要衬托的。没有衬托就没有高度，大树比小草有高度是因为它们相比较而言。有了第一还不够，还必须有第一的高度，这是“鲁花”营销进入到第二个阶段的战略。

“人民大会堂宴会用油”——用人民大会堂来体现“鲁花”第一的高度是当之无愧的。人民大会堂的宴会用油采用“鲁花花生油”，毫无疑问是鉴证了“鲁花花生油”品质的卓越。

“鲁花”成为人民大会堂宴会用油，从传播上就轻而易举地解决了在大众心目中的高度认知。

“鲁花”灯塔的角度

灯塔的高度是需要支撑的，构成灯塔的每一块砖头或者每一根钢筋是什么？也就是说，“鲁花”成为卓越品质背后的基石到底是什么？我们用怎样的语言向大众表述清楚？我们用怎样的符

号向消费者标注？

将鲁花花生油的五大特点用一句话表达出来，这就是今天家喻户晓的“鲁花花生油”的广告语：“鲁花花生油5S物理压榨。”

解决了“鲁花”高品质花生油背后的品质诉求之后，如何阐述“鲁花”给千家万户带来的消费口感呢？

香！香！还是香！因为“鲁花”独特的常温留香技术让“鲁花花生油”保持了独特的、淳厚的浓香，而中国人炒菜做饭都喜欢香，把“鲁花”独特的浓香凸显出来，于是就有了与消费者“滴滴鲁花，香飘万家”的情感沟通。它让消费者感动，让消费者觉得亲切，让消费者觉得可以信赖。

“鲁花”品牌的再次大升级

中国食品行业经过了几十年的高速发展，也带来了不少的问题。乳品行业的“三聚氰胺”事件，腌制蛋业里的“苏丹红”事件，“地沟油”事件，肉食品里的“瘦肉精”事件……一个又一个食品安全事件触目惊心，有些行业甚至一度引起了消费者的消费恐慌，如何构建食品行业的品牌？如何给大众消费中国品牌的信心？如何给大众以消费安全感？成了一些有责任心的企业家共同思考的问题。

作为在中国有影响力的“鲁花”品牌，如何逆势而上？如何进一步塑造“鲁花”这座品牌的灯塔？就成了“鲁花”董事长和他的经营团队要挑战的更高的高峰！

中国太需要优秀的企业家振臂一呼了，太需要一批优秀的企业家给大众以信心了，太需要一批企业家以大众的消费安全为己任了。

真正的企业家之所以优秀和卓越，就在于他们勇敢地在混乱

和艰难的消费环境中给大众以信心，就在于他们敢于承担社会的责任，就在于他们能够在关键时刻不以蝇头小利为目的，而以整个民族的未来为己任。我尊敬这样的企业家，我尊敬这样的企业，我从内心渴望并呼唤这样的企业家和群体的诞生与壮大。因为，有了这样一批人，中国的市场才有未来，中国的品牌也才会有未来。

“鲁花”董事长孙孟全和我谈到这一点的时候，我是发自内心地尊重他的。

“鲁花”已经构筑了天然的产业链，从优质的花生种子到良好的种植管理，再到精湛的物理压榨工艺，直至优质的花生油端上消费者的餐桌，其产业链是生态的、天然的、封闭的。所以，我对孙孟全这位老哥说：“‘鲁花’20年来，坚守了一个底线，这就是纯天然！”

首先，你坚持种子天然，你拒绝转基因，这是对生命的敬畏。

其次，你坚持种植天然，拒绝化学残留，是对生命的尊重。

最后，你坚持了压榨天然，拒绝化学浸出，是对生命的坚守。

所以，你的品质坚持的是“油关生命，贵在健康”，于是这句品质诉求应运而生。

我接着对董事长说：“千言万语总结出一句话来，你这么多年坚持纯天然的至高品质，就是为了向大众提供一批优质的花生油，实现你当初不向消费者生产一滴不健康油的承诺。你不仅为当前的消费者提供了一瓶至高品质的产品，而且是为了消费者代代都能吃上优质的花生油，所以你不仅是为了这一代造福，也是在为下一代造福。”

“鲁花——为了这一代，更为下一代！”



这个诉求，恰当地表述了“鲁花”的品质和责任，恰当地表述了“鲁花”的担当和宽广，这句广告诉求让大众感动！

这就是“鲁花”品牌的高度！

我们的消费者太需要这样优秀的敢于担当的企业家了，我们的社会太需要这样正直而有良心的品牌了，我们的国家太需要这些把大众真正当成衣食父母的企业家了。

写到这里，我内心是震颤的，让我们携起手来，一起来做一些感动的事情，创造一些感动的品牌吧！

让品牌为大众感动！让品牌为社会感动！让品牌为国家而感动！让我们为自己而感动吧！

案例 B

“公牛插座”品牌灯塔的角度

“安全插座”这一品牌角度是怎样构建的？“公牛”品牌成长是在怎样的混乱中采取怎样的策略？这些策略背后的基本思考是什么？品牌运作的首要任务到底是什么？

“前有狼，后有虎，中间还有一堆小老鼠”，在这个混乱的恶性竞争的行业，“公牛插座”成长为行业领袖，其营销背后的策略是构建恰当的品牌角度！

混乱是品牌成就的奠基石

“公牛插座”的董事长来到“赞伯”的办公室，向我们描述插座行业的竞争态势。我们从他的话语中，体会到插座竞争的混乱和无序。恶性的价格竞争交织着品质参差不齐的买赠促销，很多企业在混乱的竞争格局下往往就止步不前。

但是在“赞伯”的理念中，混乱恰恰预示着巨大的机会。很多企业家经常跟我们讲，路老师，这个行业不好做。路老师会告诉你，混乱意味着一个行业的巨大需求和认知模糊之间的巨大矛盾。一个企业只要能在营销中给消费者建立一个清晰的认知，给消费者一个购买产品的理由，消费者就会用销售的实际行动来回报企业的营销。

在进行严谨的行业需求分析、竞争态势分析和“公牛”营销现状分析之后，“赞伯”给“公牛”开出了成就卓越插座品牌的恰当的角度。

“公牛插座”构建品牌认知的角度——安全

营销的首要任务是在消费者心目中建立清晰的品牌认知，也就是说，品牌要和其他同类产品完成清晰的区分。所以，营销之间的较量本质上是消费者对于这个品牌关于认知的较量。

如何构建“公牛插座”清晰的认知呢？要从消费者的购买行为分析中找到答案。

如果我们不去倾听消费者的声音，消费者为什么反过来倾听我们的诉求？

消费者买插座最关注的是什么？我们调研发现，是安全、安全还是安全！

我们最初甚至怀疑这个调研的结论，答案真的是这么简单吗？答案就是那么简单！

消费者关注的东西永远是直接的，简单的直接！直接的简单！

那么，我们就将安全这个消费者关注的核心利益和“公牛插座”直接对接。以前叫“公牛插座”，现在直接转换为“公牛安全插座”。

这样一刀把插座切割为两块：安全插座和普通插座。

那么消费者购买插座是买安全的还是普通的呢？当然是安全的。既然是安全插座，当然我的价格就比别人高，消费者认为这是理所应当的事情。就这么一刀，就把对手逼向了普通插座这一侧，“公牛安全插座”切割出市场最大的一块蛋糕。因为对消费者来说没有什么比安全更重要，所以，高手切割市场，要切出大蛋糕来。

“公牛安全插座”有什么好处呢？给消费者带来什么利

益呢？

“公牛安全插座——保护电器、保护人”，这个广告语应运而生。还有什么比这个更让消费者感到温馨亲切的呢？



从哪个角度构建产品在消费者心智中的营销标准

消费者会有一个问题：为什么能保护电器、保护人？你的产品标准是什么？你的产品究竟和别的产品有什么不同？还是要从消费者心中找答案。消费者心中所谓的不安全，是担心什么呢？是担心插座起火、漏电和电源线发热。

“公牛插座”能不能解决这些问题呢？能！而且一定能！

“公牛企业”是国家插座标准的主要制定者。

“公牛”历经十五年的庄严制造，给中国消费者推出了一代又一代品质过硬的插座，“公牛插座”受到了广大消费者极高的评价。有不少消费者跟我说，十二年前买的“公牛插座”现在仍然非常好用。

是什么造就了“公牛”产品这种卓越的品质？

我们深入到“公牛”企业内部，对其研发、制造和品控进行了深入的研究，让我们叹为观止！“公牛”有很多独特的技术成就了这个卓越的品质。它相当于给插座创造了3重防护的衣服：第一重防护，低阻减热，365天低温通电，确保电源线不发热；第二重防护，立体啮合，5000次插拔不松动，确保不漏电；

第三重防护，双向阻燃，650℃高温防火，也就是不起火。就是这3重防护，构成了“公牛插座”的安全标准。于是，“3重防护甲，安全+++”的产品标准也就顺利推出。消费者终于明白，“公牛插座”好在什么地方。



给形象一个高度——品牌形象国际化

小产品要大表现，国内企业要国际化表现。我们把“公牛”的品牌形象从国内形象全面提升为国际化形象，首先从产品的内外包装进行全面升级，要将产品的包装正面设计成电视广告的画面：每一个图案都是卖货的，每一个颜色都是卖货的，每一个文字都是卖货的。产品包装要充分体现国际化的品牌视觉和清晰的产品卖点。

从产品包装上全面提升产品的价值认知，然后再从LOGO升级到终端形象升级、从店招形象到店内形象全面升级、从路牌设计到平面广告全面升级。

品牌形象的这一刀是横向切割，使得“公牛”品牌形象一下子屹立于行业的高端。

渠道要复合——不复合不强大

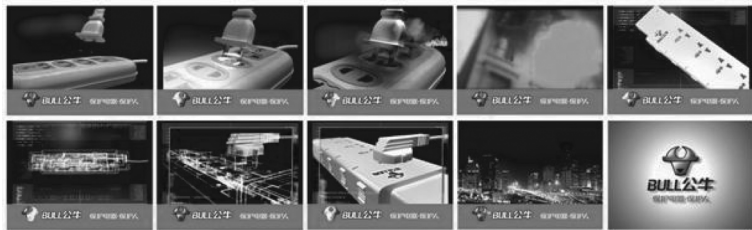
对“公牛”的渠道进行现代化升级，从不同类型渠道的分

销策略、经销商的管理、终端展示推广到销售团队管理几个方面全面塑造、使用现代营销竞争的“公牛模式”。所谓模式，一定 是可以管理、可以复制、可以推动的。单纯的渠道模式，很容易被对手模仿，而多种渠道交叉到一起的复合渠道模式，是对手很难模仿做到的。所谓不复合不强大，世界上任何成功的营销模式，都是复合的而非单纯的。

广告要卖货——大处壮阔小处锋利

“公牛”的广告如何创意，我们还真费了一番脑筋。安全这样一个敏感的卖点，如果传播得好，消费者会觉得你有社会责任感；如果传播得不好，就很难引起消费者的信赖。

我们摒弃了习惯上经常采用的叫卖式广告和激发式广告两种形式，大胆地采用了公益广告的形式，这样传播起来更有可信度和责任感。有一次，我们在央视新闻联播中看到一个报道：某大学的一幢楼失火，是由于不良插座引起的。于是我们大胆地做出这样一个创意：“电器火灾猛于火，公牛插座提醒您：使用公牛安全插座，公牛安全插座保护电器、保护人。”



场面的壮阔，卖点的锋利让人震撼，形成了“公牛插座”强劲的市场竞争力。

第 2 章

构建品牌的高度

品牌运作的核心是在消费者心中建立产品价值的灯塔。这个灯塔的高度越高，照亮的幅度就越大，靠它指向的人群就越多。

品牌建设的最伟大智慧之一就是争夺品牌的高度。

高度就是驾驭！高度就是财富！高度就是一切！

第 1 节

高度是最大的智慧

智慧是一种境界，这个境界实际上也是一种高度。高度就是最大的智慧，高度击穿各种小技巧。

没有高度就会纠缠于问题本身

有一位父亲领着孩子在草坪上开着割草机修剪草坪，这时房间里的电话响了，爸爸回到屋里接电话。孩子就开着没有熄火的割草机在草坪上快乐地割草玩耍，爸爸打完电话回来时，看到被孩子弄得不成样子的草坪，非常生气，爸爸大发雷霆，把孩子批评得泪流满面。孩子的妈妈实在看不下去，就跟孩子的父亲讲：“我们今天是来养孩子，不是来养草的。”孩子的妈妈接着说，“我们今天带着孩子来干活的目的是什么，是培养孩子，让孩子快乐地成长，而不是仅仅修剪草坪。”草坪弄坏了，接着再修剪或等草长大就可以了，但是给孩子心灵造成的伤害就很难复原了。

很多时候很多人没有成功，是因为他纠缠在问题的本身而忘了我们的根本目标。

什么样的人是最有智慧的？我们总是认为神仙最有智慧。所谓得道成仙是很多人的追求，那么我们来看看“仙”字是怎么

写的。“人”字边加一个“山”，也就是人站在山顶上就能成仙。所以智慧本身就是一种高度，大智慧一定有大高度。

智慧是一种境界，这个境界实际上也是一种高度，高度就是最大的智慧。

高度击穿各种小技巧。

只要站在一定的高度上，你就很容易看清问题的本质。如果你站在较低的位置上，你就很容易被各种事物表象的错综复杂所困扰。你往往会觉得到处都是问题，到处都不得劲。你可能觉得这个世界上到处都充斥着不公平。但是相反，如果你站在人类社会的整体高度上看，你就会发现世界比我们想象的要美好得多，这就是所谓“世上本无事，庸人自扰之”。

很多人没有成功是因为纠缠在问题的本身，而忘记了人生的根本目标。很多企业没能持续的成功，也往往因为纠缠在管理的问题或手段本身，而忘了企业的根本目标。

第 2 节

世界的高低层级形成驱动力

这个世界的一切都是分高矮的。高低错落是这个世界独特的结构，而这种结构恰恰是构成世界稳定的基石。同时，这种结构也产生了推动世界运转的力量。

世界的一切都是由高低层级组成的

无论是自然界还是人类社会的本身都由高低层级的结构组成，无论是有形的物质世界还是无形的精神领域，无论是人们向往的天堂还是人们害怕的地狱世界都由高低层级的结构组成，可以说，没有层级就没有这个世界。

展现在我们面前的自然界由高低层级组成：山分高低，树分高矮，海有深浅，河有大小，风雨有强弱，气候有冷暖。没有不分高低的山，没有由同样高度的树木组成的森林，也没有终点和起点处于同一水平的河流……

人类世界所构筑的一切也是分层级的。人分高矮，楼也分高矮，塔分高低，官分大小，财富分多少，权力分大小……

人类在精神层面也将层级分解得清清楚楚。美丽要打分，智商要打分，考试成绩要打分，学历分层级，工种分层级……

动物界分层级，这些层级有肉眼看得见的大小强壮之分，也有肉眼看不见的智商高低之分……

人类社会的一切不只分层级，而且把层级分得很清楚，分国家最高元首、中央政府领导、地区政府领导等。领导层的具体分级还细分到部长、副部长、局长、副局长、处长、副处长、科长、副科长，甚至把级别量化为一级到十三级。阶层老百姓分穷人、小产者、中产者、富人、大富翁、首富……

国家强弱分等级，区域发展水平分高低，企业大小分层级，体育竞技分强弱高低……

更广泛一点讲，时间分层级，空间分层级，连绕着太阳运转的行星也分层级。宏观世界分层级，组成原子的微观世界也分层级……

人类生活的一切产品也分层级，住房等级分高低，乘坐的轿车分贵贱，穿的衣服分贵贱，使用的化妆品分等级，人类衣食住行、吃喝玩乐的一切也都分为各种等级。穷人有穷人的圈子，中产阶层有中产阶层的消费，富翁有富翁的生活方式。

这个世界的一切都是由一层一层的层级所组成的，由底层向中层再向高层……

层级结构构筑了我们这个世界的丰富多彩，正因为有了高低层级，才有了参差不齐、延绵不断的群山，这才有了丰富多彩、变化万千的森林，这才有了宽阔的海洋、奔涌千里的江河。

高低层级产生社会驱动力

我们无法想象一个不分高低层次的世界，如人无长幼、山无高低、官无大小、树无高矮，那么这个世界就既不稳定也不会有驱动力。

为什么人类社会和自然界的一切都由高低不同的层级组成呢？因为它首先带来稳定，这就是孔子的“社会等级架构思想”

的内涵。一个不分大小、不分高低的社会就会导致谁也不服谁，谁也不尊重谁，就会导致社会的无序和混乱。高低层次构建了社会的稳定，这是社会之所以成为社会，国家之所以成为国家的基石。

更有意思的是高低层次产生了社会的驱动力，高低两个对立面的存在不断地驱动着人类社会的变革。试想，如果人人都平等，谁还会去努力呢？

高层级引领低层级，低层级服务高层级，高层级服务更高层级，这个世界就是这样层级之间相互关联而又相互驱动的。穷人为了摆脱贫穷成为中产者就得不断努力，像蚂蚁一样辛勤地工作；中产者为了成为富人也得不停地努力；富人为了变得更富有，成为上层社会的一员，成为世界级的富翁也得不停地奋斗。

所以高低落差使得财富发生流转，流动的财富才能产生效力，财富才能够真正地为人服务。我们看到的大多数穷人的孩子都比富人的孩子更努力，道理就在这个地方。

财富驱动穷人努力，同时也让富人变得懒惰，这就是富不过三代的道理。这一点是非常有意思的，它确定了财富流动的本质特点，也确定了财富不可能被某个人永远拥有的本性。

第 3 节

品牌的高度决定品牌的命运

品牌高度所产生的力量是令人震撼的。极致的高度带来资源的强力汇聚，低成本激活产业链，有效屏蔽竞争者，令对手处于被动困境，令消费者仰望。

品牌高度决定品牌命运。

品牌的高度就是：品牌在消费者心智中所处的位置。位置越高越主动，顶级位置的品牌几乎处于掌控状态。

高度引发的力量超越了产品本身，高度所产生的张力往往令人震撼。

我们来看看那些世界级品牌是如何在消费者心目中构建至高无上的高度的，以及是如何构建强大的品牌张力的。

他们是如何描述自己的呢？

“欧米茄”——“完美与成就的代表”。

还有比完美更高的境界吗？没有。

“劳力士”——“手表领域的霸主”。

还有比霸主更高的位置吗？

“芝柏”——“华丽典雅的精灵”。

还有比华丽到典雅的程度更好的华丽吗？

“卡地亚”——“上流社会的宠物”。

还有比上流社会所宠爱的物件更受宠爱吗？

“宾利”——“速度与豪华的梦想极致”。

还有比速度与豪华的结合更让人神往的吗？还有比一款能带来梦想的车更给人幻觉的吗？还有比极致更高的高度吗？没有。“宾利车”一直在你心中把它描述成为“你一生中最想拥有的车”，是“贵族中的贵族”。它一直试图在消费者心目中构筑一种高不可攀的高度。速度与梦想已经很让人感动了。**速度与梦想到了极致的时候已经演变成一种震撼人心的力量。**这是一种怎样的精神高度？它让人仰望和神往，它让人痴、让人狂。

“香奈儿”——“女性追求的向导和典范”。

还有比向导和典范更具标杆性的诱惑吗？“香奈儿”一直在追求简洁和浪漫的结合，它一直在它所有的产品中关注单纯而富有朝气的精神内涵。“香奈儿”大胆地将男性时装引入女性世界，赋予女性以男人般的行动自由，它将女人从繁杂的装饰中解放出来。“香奈儿”建立的不仅仅是时装帝国，它更颠覆了女性的着装习惯。“香奈儿”没有议会和国王，却统治得比任何一位政治家都长久。

“范思哲”——“惊世骇俗的性感与华丽”。

还有比这样的性感和华丽更加惊世骇俗的吗？性感已经足以让人情不自禁了，如果性感到了华丽的境界，那么这种性感几乎可以将天下男人一网打尽。

“法拉利”——“会呼吸的艺术品”。

将一款车和艺术品对接，已经说明这辆车的稀有和难求。当这辆艺术品的汽车和呼吸结合到一起的时候，这款车几乎就让你窒息了，它在你心目中勾勒出一种“纯粹加强烈”的运动灵魂。

“轩尼诗”——“高贵的生命之水”。

将一瓶液体与生命连到一起，让你顿感这种液体的价值。当这瓶液体成了高贵的生命之水的时候，没有哪个男人不拜倒在它的脚下。

“普拉达”——“简约到极致的优雅”。

优雅已经令人神往，极致的优雅则构建了优雅的最高境界，这就是简约。

“雅诗兰黛”——“最奢华的娇宠”。

奢华传递了一种生命的态度，一种消费的贵族，已经令人觉得高不可攀，而“最奢华”则制造奢华中的极致。

“芝华士”——“苏格兰高地的天赐甘露”。

当芝华士推出“皇家礼炮”这样的产品时，它几乎在威士忌忌中把自己塑造成至高无上的帝王，何况还是“天赐甘露”。

“兰蔻”——“风华绝代的玫瑰传奇”。

“风华绝代”已经表明自己绝世的价值，如果再跟玫瑰连到一起，那么这种风华绝代的玫瑰又是怎样的摄人心魄！再加上一个“传奇”，几乎将女人的自信、迷人、底蕴与美丽提升到女人追求的至高境界。

“阿玛尼”——“在时空的轮回中将优雅进行到底”。

这是一种怎样的大气与自信！这是一种需要怎样的技巧才能在优雅与时尚之间拿捏得如此平衡！这是一种怎样的美！它几乎将女人世界的美演绎成一场精神世界的盛宴！

“人头马”——“将高贵演绎到极致”。

将高贵演绎成极致的酒会是一种怎样的酒呢？它带给男人的是一种怎样的精神灵魂呢？

“迪奥”——“法国文化的最高精神”。

还有比法国文化更代表时尚的吗？还有比最高的精神更高的

高度吗？

“奥迪”——“儒雅而霸气”。

儒雅是成功男人内在品质的外在表现，而且是最成功者的表现。如果儒雅中还蕴涵霸气，霸气中还带有儒雅，那是一种怎样的成功境界！

.....

世界顶级品牌无不构建了其非凡高度，让消费者仰视，让消费者追逐，让消费者购买产品的同时心甘情愿地多付钱。

第 4 节

高度创造“第一”

高位阶导致资源的快速汇聚，有效屏蔽对手，同时导致低成本快速激活产业链。高位所创造的竞争是商业社会最大的创造力。

世上一切竞争的最终指向——争第一，这不仅是商业世界的竞争法则，也是所有体育竞技和军事战略的最高法则。

品牌在消费者心中是分层级的，也就是你的品牌在消费者心中排第几。如果你的品牌在消费者心目中排第三，那么，你和第一相比，命运将会有怎样的不同呢？

这就好比追求人家一位姑娘，在姑娘心目中他排在第三位，这个姑娘嫁给他的可能性有多少呢？社会学家和心理学家统计的结果是，姑娘会把 60% 的可能留给心中排第一位的小伙子。给第二位留下了 30%，老三最多只有 10% 的可能性。老大的成功率是老三的 6 倍。这就是品牌高度的力量。

所以，品牌运作的所有指向就是提升在消费者心目中的位次。位次越高，越能得到消费者的青睐。最高的位次就是第一，全力以赴争第一。

世界上一切竞争的最终指向——争第一，这不仅是商业世界的竞争法则，也是所有体育竞技和军事战略的最高法则。

当品牌在消费者心智中处于较高的位置时，相对于较低位置的品牌，它所获得的竞争优势是巨大的，甚至是决定性的。

1. 高位阶导致资源的快速汇聚

无论是人力资源还是政府资源，都会首先向高位阶品牌倾斜，尤其向大众心目中的第一品牌倾斜。在其他条件均等的情况下，或者哪怕其他待遇相对低一点的情况下，人才首先会向第一品牌倾斜。人们总是觉得第一品牌的风景最好，那里更有发展机会，这个企业可能更有发展前途。人们也可能觉得第一品牌一定更有实力，在那里工作一定更稳定，工作强度也可能不大，所以第一品牌往往能获取社会上最好的人力资源。**第一品牌获得人力资源的成本并不比第二或第三品牌高，相反，它的人力资源成本最低，这就是高度所产生的仰望效果。**

社会和政府资源同样会向处在顶端位置的品牌让路开道。各方政府总是认为能把第一品牌吸引到这里投资是最大的成绩，他们希望在本地区的环境中吸引到第一品牌投资能带来标杆效益。这就是为什么各地政府为了吸引家乐福或沃尔玛来当地投资而费尽心血，为了它们的到来，无论在税收上还是在地场费用上都提供极其优惠的条件，甚至达到了无偿使用的地步。这就是不少行政官员常说的“不求所有，但求所在”的道理。而处在位置较低的品牌则根本享受不到这个待遇，相反，如果你处在位阶的低端，是一个不知名的小品牌，你不仅获得不了这些良好的待遇，甚至你要反过来作贡献，所以低位次品牌所付出的资源成本是比较高的。人力资源的情况也同样如此，一个人才，可以接受相对低的工资到第一品牌工作，而假如要他到不知名的品牌去工作，你可能要花更大的工资成本。

2. 低成本高速激活产业链

企业运作都离不开上游生产资料的供给和下游的产品流通。处在不同位阶的品牌所获得的上下游产业链的成本相差巨大。无论企业以什么样的形式和上下游合作，产业链各环节对不同位阶品牌的回应也是相差巨大的。

无论是设备供应商还是产品供应商都会优先选择为第一品牌供货。为了获取第一品牌的订单，这些企业无论是在产品价格、账期、产品品质、售后服务等方面都会给最高位置的品牌以最大的优惠。有时，**强势品牌企业可以在半年或一年后才会上游供应商付款。**

银行资源同样倾斜于第一品牌。我们会发现，大品牌获得银行的支持是非常容易的，银行总是认为大品牌企业更安全可靠，哪怕利息低一点，也愿意和它们做生意。银行甚至围绕大品牌进行贴身的服务。而处在位次较低的小品牌要想获得银行支持则困难重重。

产品生产出来之后，总是要输送到最终用户手中，企业一般要依靠众多的经销商、代理商、分销商、卖场等渠道实现产品的流动。企业获得下游渠道资源的支持与合作是营销中的重要环节。不同位次的品牌所获得的下游环节的支持也不一样。经销商会因为你是大品牌而先付款、后拿货，甚至很早就把货款打过来排队，一切销售行为按照企业的要求执行。终端卖场也会为大品牌产品的进入提供各种进店费用优惠、商场位置优惠等。而处在位次较低的小品牌则要反其道而行之，先给经销商发货，承诺无条件退货，缴纳昂贵的进店费用，货款回收往往遥遥无期。

这就是为什么高位阶品牌可以低成本占用各种社会资源，有

效激活产业链的道理。

3. 有效屏蔽对手

在消费者心中处于顶端地位的品牌，会凭借其在消费者心目中的高度优势屏蔽低层次的品牌，这就如同森林中的一棵大树将它周围的一些小树屏蔽掉一样。人们面对一片森林，首先看到的是森林中那些最高的树木，而很少有人真正关注或记住那些低矮的树木。当我们回过头来回忆一下自己曾经到过的森林或群山，你记住了什么？在人们的印象中仅仅留下最高的树和最高的山峰，你记住了那些小树和那些低矮的群峰吗？

如果我们测试一下消费者对某类产品中品牌的记忆，他们最容易想到什么？他们最容易想到的是位阶处在最高的品牌，而很少有人想到第五位以后的品牌。

4. 高位阶拥有主动权

在竞争中，位次高者总是处在主动的地位。主动者总是容易调动一切资源，对竞争者展开攻击。而且它获得这些资源相对于低位次者成本要低得多。也就是说，它处于掌控局面的位置。而那些处于低位次的品牌或者小品牌则处于被动应对的位置。

攻方出牌，守方应对。

攻方主动攻击，守方被迫应对。

攻方给守方制造困难，而守方属于摆脱困境。

攻方可以犯一些守方无法犯的错误，而守方哪怕犯一点点小错误都可能全军覆没。

在战争中，军队的双方总是为抢占最高点而不惜一切代价，因为占据了最高点就具有高度优势，这个优势不仅仅是地理位置所形成的势能优势，更重要的是在自己一方形成俯瞰对手的心理

优势，这个心理优势带来自信的优势，行动坚决的优势；而处在较低位置的一方则处于心理卑微的劣势，这个心理的劣势会带来自信心的不足和失败的忧虑。

在日常生活中，高度所创造的优势比比皆是。个子高的人总是受人青睐，这就是中国人所说的“一高遮百丑”。人们会保护有高度的树木，却容易践踏低矮的小草。低矮者要想出人头地，必须在其他方面做得更出众或更勤奋努力。

5. 高度形成标准

第一品牌是什么？在消费者心目中第一品牌具有代表标准，就像可口可乐一旦形成一种口味认知，任何其他的可乐要想获得市场认同都必须向这个口味靠拢，否则人们就说你不是可乐。一旦海尔在中国人心目中成为第一品牌，其他家电的服务就必须向海尔的服务标准靠拢。一旦中国国际航空公司在乘客心目中形成了中国航空第一品牌的印象，其他航空公司的服务标准就不得不向中国国际航空公司靠拢。一旦某个国家在全世界形成了最发达国家的地位，其他国家各种运行系统也不得不向它靠拢。

社会大众总是对标准者的本身充满信任，即使后来者通过艰辛的努力达到了第一品牌的标准甚至于超越了第一品牌，消费者也不会对后者产生足够的信任。他们总是将后来者和第一品牌进行对比，而比来比去，后来者容易吃亏。

而位次高度所创造的不公平是商业社会最大的不公平，这个不公平导致了财富的高速汇聚。这就是品牌高度的本质。所以，品牌运作的本质方向之一就是全力以赴争夺在消费者心中的最高位置，其他的枝枝叶叶的运作就应该为提升品牌的位次这一主线服务。

第 5 节

全力以赴构建“第一”

占先者是名声的长子，后到者是次子。

无形的品牌超越有形的产品是商业世界的法则。人类一切的制高点本质上都是无形的，体现人类智慧的品牌也不例外。

占先者是名声的长子，后到者是次子。

真正杰出的人才都懂得首先占位，一旦你占据了有利的位置，假设其他条件均等，你就立刻能获得高度所赋予的势能。你就立刻能获得百鸟朝凤般的独领风骚。

皇帝一旦占位，无论这种占位的过程如何，他立马造就了别人仰望的态势，至高无上的威严立马呈现。

“挟位置以令诸侯”所产生的力量是无比巨大的。以致后来的人要想争夺皇位，无论从伦理和道德上都处于被动的境地。

这种不对等局面所造成的巨大心理和道德困境，总是使后来者付出巨大的代价。这不仅是中国文化，全世界皆如此。这就是高度所产生的力量。

世界史表明：谁先占领了最高的统治位置，谁就立刻取得了位置所赋予的主动权。大量原来的反抗者或者二心者往往众生诚服。

位置就是力量，位置就是竞争力，位置就是主动权！位置就是驾驭，位置就是仰望！

位置的力量往往超越理性的力量。

第 6 节

构建“第一”的三大模式

战略的精髓就是用最快的速度、用最小的代价抢占对于自己最有利的制高点！

“第一”的位置从来都是变化的，从来不存在牢固的第一！

营销高手出招，绝不在对手身上消耗体力，而在欲取的目标上下工夫！

首先，抢占位阶制高点。

大量行业高阶品牌缺位。在这些行业就要快速抢占品牌制高点。

在这些行业建立第一品牌并不难，道理很简单，原先没有第一，你占据了这个位置你就是第一。而一旦在消费者心目中形成了“第一”，你就能得到消费者的巨大回报。企业要做的就是快速抢占这一位阶制高点。

战略的精髓就是用最快的速度、用最小的代价抢占对于自己最有利的制高点。

一旦抢占了制高点这一先机，后来者要想取代你必须付出数倍的代价，这就是为什么所有的战争都强调争夺制高点这一军事法则。

一旦你占领了消费者心智中的制高点，你就立刻由原先的默

默默无闻变得众人瞩目。被仰望者总是处于主动，而仰望者则代表自身心理的弱势和地位的卑下，你就立刻变被动为主动。

一切竞争都是有对手的。抢占行业制高点这一策略是在没有具体竞争者的情况下展开的，此时的对手实际上是你自己，它考验的是企业家对行业情势的判断以及运作的胆识。

所谓情势的判断是指把握一个行业的发展节奏。所谓“做大势，顺大事”，以避免“早一步成为先烈，晚一步成为追随”的两种困境，我们要恰到好处地成为先驱。

这一策略另外考验的是企业家的胆略，在关键时刻敢不敢果断出手。

市场经济的机遇对每个人实际上都是公平的。事实上很多人也意识到机会就在面前，为什么只有很少的人成功呢？因为只有少数人具备了在关键时刻行动的胆量。

我们随便举几个行业都能看到高阶品牌缺位。

鸡蛋行业存在全国性的第一品牌吗？

中国的鸡蛋行业总体规模在一千八百亿元左右，就全国性而言，消费者买鸡蛋知道选择哪一个品牌吗？鸡蛋品牌有清晰的认知吗？按照行业竞争的一般规律而言，成熟的鸡蛋行业一定会出现一两个企业占市场份额的20%左右。也就是说至少出现一两个企业达到数百亿元，但我们看到目前最大的鸡蛋企业销售规模也不到十个亿。这说明这个行业尚处于初级竞争阶段。

而从鸡蛋消费趋势看，中国的鸡蛋消费从原来的不温饱的健康型（人们吃不饱，但产品很健康）转向现在的温饱不健康型（人们吃得饱，但怀疑产品品质），紧接着一定会向温饱的健康型转变。中高端消费者都在渴望购买到安全放心的鸡蛋，这就是鸡蛋从原先的农副产品向品牌型产品转变的背后力量。这也就是

为什么一些蛋鸡区域性品牌的快速成长的道理。

但中国今天出现的都是大量的区域性小品牌，就像春秋战国时期处于混乱和无序的状态。大大小小的鸡蛋品牌在无序竞争中付出了巨大的成本，而消费者面对这些杂乱的品牌，也处于选择的茫然状态，消费者也分不清究竟哪一个品牌好，它们之间究竟有哪些差异？此时，这个巨大的鸡蛋行业迫切需要一个品牌站出来一统江湖。消费者从内心也已经在呼唤大品牌的诞生，行业需要这样一个品牌出来告诉我们它就是第一。它来告诉我们什么是好的鸡蛋？它来告诉我们这个品牌是值得信赖的。我曾经跟这个行业的几个前来咨询的企业家谈过这个行业的发展态势。下一步就要看谁有胆略像当年的秦始皇一样振臂一挥了。

我们还可以举出若干个行业都处于第一品牌缺位的状态，豆制品行业有全国性第一品牌吗？醋饮行业目前在中国获得了高速的发展，大小品牌林立，行业第一品牌虚位以待。电动车行业已经达到数百亿的规模，将取代中国传统的、庞大的自行车行业。消费者在选择电动车产品时仍然无所适从，有谁来告诉消费者它就是第一品牌？榨汁机行业有第一品牌吗？太阳能热水器有真正的第一品牌吗？竹地板存在全国性第一品牌吗？这样的行业不胜枚举。

面对这样第一品牌缺位的行业，优秀的企业家就要抢占先机，占据这些行业的品牌制高点。这是一种低成本的快速制胜策略。

时刻牢记：

- 早早布局胜过无懈可击的攻击
- 提早布局赢得时间
- 浪费自己的时间，就相当于替对手赢得时间

- 时间和空间是成功必需的两个要素
- 布局原则 = 抢占优势
- 任何时候，都必须坚持占领有利位置的打法

其次，争夺品牌制高点。

在已经出现高阶品牌，尤其已经存在“第一”品牌的行业，要学会争夺品牌制高点，尤其要争夺“第一”。

很多行业的“第一”是非常脆弱的，只要方法得当，完全可能取而代之，夺取第一的宝座。

为什么说很多行业的“第一”是脆弱的呢？因为很多行业的“第一”不是因为这些品牌做得多么好，或者有意识建立品牌高度，而是因为历史的因素形成，或者对手做得实在不好，没有碰到强有力的操盘手所致。这些“第一”缺乏消费者基础，是暂时的“第一”。这些品牌的脆弱性主要表现在：有知名度没有美誉度。没有建立这个行业所谓好产品的“标准”，这就给后来者取代它们留下了现实的空间。有多少行业像可乐这个品类，消费者将可口可乐当成行业的标准呢？中国有多少行业像微软这样品牌，被视为行业标准呢？很少！

中国大量的行业仍缺乏强势品牌，即使那些行业所谓的“第一”也是脆弱的，针对这些品牌的脆弱性，优秀的企业家要毫不犹豫地争夺行业品牌制高点。越早出手，代价越小，收益越大。

在自行车行业，脆弱的“永久”被取代掉；在饮料行业，曾经脆弱的“八大品牌”被取代掉；在汽车行业，曾经的“红旗”被取代掉；在乳品行业，曾经五十多年的老品牌被伊利取代掉；在鞋行业，曾经的“内联升”被取代掉；在日化行业，曾经的“中华”的“第一”位置被取代掉……

只要我们稍微剖析一下，就会发现目前中国众多行业的“第一”都是脆弱的，是完全可以取而代之的。

数百亿元规模的粉丝行业，目前的“第一”品牌稳固吗？其销售额与行业整体规模而言相对太小不说，它在消费者心目中建立了什么是好粉丝的认知了吗？没有。只要哪个企业快速在消费者心中建立“好粉丝”的认知标准，很小的竞争成本就会取代目前脆弱的第一品牌。

数百亿元规模的袜业，目前的第一品牌又是多么脆弱啊？按照行业总规模而言，至少应该有一两个企业做到上百亿元的年销售额。然而目前最大的袜业企业在国内的销售额也就区区几个亿。再看看这个行业最大的品牌有多少美誉度，消费者为了买某个品牌的袜子会多跑两个超市吗？

辣酱行业、榨菜行业、建材行业、服装行业、美容行业、保健品行业、啤酒行业、草本饮品行业、烟草行业、小家电行业等众多行业莫不如此！

“第一”的位置从来都是变化的，从来不存在牢固的第一！

记住，任何“第一”都是可以被取代的！

最后，制造品牌制高点。

如果你在现有的类别中都排不到前面，怎么办？那就重新划出一个新类别！这样，你在这个类别中不就排第一了吗！

这是一种很有意思的也最具智慧的竞争方式！它确保你不按对手制订的游戏规则行事。

按对手的规则和对手竞争实际上是一种最笨的方法！

高手竞争先划类！

什么是革命的首要问题？我在讲课中多次问企业家们。很多人可能革命了一辈子，也没明白革命中排在第一位的问题是

什么。

我们来看看《毛泽东选集》第一卷的第一篇文章的第一句话是什么。“谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，这个问题是革命的首要问题。”所以，毛泽东在他的著作和一生的实践中倾注了大量的精力来研究社会各阶层关系，划分敌我、研究敌我。因为清楚敌我，才知道跟谁打仗跟谁交朋友，否则就会盲目地革命，甚至革错了对象！很多人没弄明白这个问题。

那么，什么是竞争的首要问题？

类别问题！在消费者心目中产品是分类别的，消费者在购买东西时心中总会提出“你属于哪一类”的问题。

清楚自己的产品属于哪一类，才知道跟谁竞争，跟谁站在一条线，争取哪一类消费者！否则，搞错了竞争对手岂不冤枉。而这恰恰是很多企业犯过的错误。

界定类别 = 规避竞争。

界定类别的一个显著的好处就是规避强势竞争。比如大家都是苹果，你怎么跟人家的苹果区分呢？你可以这样划分：对手是红苹果，那你就是青苹果。这样在消费者看来你们两家是不同的苹果，就犯不上跟对手正面竞争了。喜欢红苹果的人去买对手的，总有人喜欢青苹果，那就买我们的吧。

当“可口可乐”、“百事可乐”在 market 占主导局面的情况下，如果你生产另一瓶同类的可乐，无疑要付出巨大的竞争成本。最有效的策略就是相对于竞争者重新界定类别或重新划类，比如“非可乐汽水”，这就是“七喜”饮品的营销诀窍。

在消费者心智中对产品进行重新切割分类，找到消费者接受我们，同时又规避对手正面竞争的市场范围。

划定新类别的好处实际上是自己获得了“第一”，在这个类

别中你是领头羊！即使再有人跟进，你也是老大，你获得这个类别被消费者（客户）认知的最大好处。

重新划定一个新品类是提升位阶的最有效的最低成本策略，是一种高效率的以小博大的策略。

这种策略的另一个好处是实现了资源的目标聚焦。

高手出招，绝不在对手身上消耗体力，而在欲取的目标上。

在营销中，企业有限的资源是指向目标消费者身上，还是用于和对手竞争，效果差异巨大。

战争中剑峰所指是为了消灭对手；营销中资源所向是为了获取消费者的心！千万不要为了竞争而竞争，而忘了营销的核心任务！

营销的本质任务是争取消费者，而不是消灭竞争伙伴！

规避竞争的好处在于，可以将有限的资源用在争取目标消费者身上。只有消费者被我们争取过来，企业才能获取销售回报。

比如，对于一款服装而言，服装市场竞争正酣，如何在如此激烈的行业脱颖而出呢？我和一个服装企业董事长交流：如果卖“正装”，意味着将和所有的正装品牌作战，要付出巨大的代价；假如卖“休闲装”，意味着所有休闲装品牌一起围剿自己，毫无疑问同样要付出沉重的代价。那能不能重新界定出一个既不是正装也不是休闲装的类别，如“商务休闲男装”，这个策略帮助该企业获得了快速的品牌崛起。

对于一瓶新上市的醋而言，如果卖陈醋，就要和山西的众多陈醋品牌成为竞争对手，如果我们卖香醋，就要和镇江众多品牌（如恒顺）竞争，那么重新策划出“五粮醋”的新品类怎么样！这就是“陈世家”五粮醋的成长策略。

对于一瓶饮料，如果你卖碳酸饮料，你卖不过可口可乐；如

果你卖茶饮料，你卖不过康师傅茶饮料；如果你卖果汁饮料，你卖不过汇源；如果你卖功能饮料，你卖不过红牛。那么重新划出一个新品类——维生素饮料！怎么样？

对于一瓶白酒，在激烈的市场上如何脱颖而出？

问一下消费者：什么样的白酒是好酒？“喝到口中绵香的、柔和的……”那定位出一瓶“绵柔型”的新品类怎么样？

你可能困惑：酒只分浓香、清香、酱香的，哪有什么“绵柔型”的？这正是营销的技巧所在。浓香、清香、酱香这些词是针对技术部门而言的，营销是面向消费者而言的。只要消费者认为“绵柔”是好酒的特点，那么划出“绵柔型”的新品类就会被消费者接受。

上述的这些企业如果能沿着已经划分的类别坚持不懈地运作下去，同时不断完善产品线和品牌的外在形象，会取得更大的成就。

不是爬到已经存在事物的顶端，而是创造一个事物从而站在顶端！

第 7 节

惊心动魄的高度争夺战

为了争夺品牌高度，品牌之间展开了一场场惊心动魄的争夺战。我们来看看这些世界级品牌之间展开着怎样的永不敢松懈的品牌战。

“劳斯莱斯” PK “奔驰”，争夺品牌高度

看看“劳斯莱斯”的品牌诉求——“独一无二的王者”。

还有比“王者”更高的王吗？还有比“独一无二”更具稀缺价值吗？没有！“劳斯莱斯”从创始的一开始，就将自己定位于尊贵和地位的象征。尽管一百多年前车的性能和外观根本就无法和今日普通车相提并论，但它一出世就带着未干的乳臭毫不客气地争夺贵族的最高度。

在尊贵的高度争夺中，“劳斯莱斯”遇到了一个全球性的强劲对手，这就是“奔驰”。

我们来看看“奔驰”是怎样表述自己的。

“奔驰”——“世界名牌第一车”。

一百多年前，在外工作的戴姆勒在寄给太太的明信片上画了一颗星星，透露他那坚定而充满信心的期望：“有一天这颗星将灿烂地上升在外面工厂的天空上。”今天这颗闪亮的三叉星（“奔驰”标志）成为全球汽车界最耀眼的恒星。这就是“奔驰”

起点的高度。

梦想说起来容易但实现起来很难，在营销上更得有办法将这款车表现出这种境界。所以“奔驰”一直诉求“尊贵、豪华与品位”，它将自己描述成显赫身份与尊贵地位的象征。它将这辆车描述成一位处事不惊的智者，内外兼备，坚定向前。它告诉我们“奔驰”体现一种坚持，代表一种精神，即它代表奢华和社会进步。为此，它将自己描述成国家元首和知名人士乘坐的“世界名牌第一车”，它在不断地传播精密的设计、考究的细节，证明它达到了巅峰的水平。同时它还让我们看到了充满激情的主张与充满灵感的创新，它这样评价自己——“汽车的故事就是奔驰的故事”，它试图将自己打造成尊贵和成功的标准坐骑。

“劳力士”PK“百达翡丽”，争夺品牌高度

“劳力士”——“与时间永恒”。

“劳力士”这样诠释自己——“表盘中的瑰宝”！它说时间是一条浩浩荡荡的大江大河，“劳力士”静默地记录下这浩瀚江河的每一瞬间，让你的生命延绵不绝。在浩渺的苍穹之下，“劳力士”从不止步，它将带着你永远进取，不错过分分秒秒，它将陪着你缔造人间的传奇。它将和你的人生融为一体，伴你见证时间，伴你成就分秒辉煌。

在诠释时间的高度上，还有人比“劳力士”站得更高吗？它在诠释自己的每一句话里的每一个词，无不让你感到它是一件永恒的杰作。它让你感觉到它是表盘的尊者，它告诉你“劳力士”表曾被登山家佩戴着登上了珠峰，被冒险家佩戴着征服了南极，这些令人瞩目的事件表达了一个意思，“劳力士”达到了世

界的最高峰，是最好的。

“百达翡丽”——“表中的王中之王”。

在争夺表坛至尊高度这一品牌战略上，“百达翡丽”与“劳力士”有异曲同工之妙，它毫不犹豫地坚持自己是表中的王中之王。

如果说王是最大的，那还有比王中之王更大的吗？没有！实际上“百达翡丽”在告诉人们它与“劳力士”的不同。当“劳力士”说与时间永恒的时候，它宣称“百达翡丽”的价值是“持久的价值”。所以没有人能够永远拥有“百达翡丽”表，只不过为下一代保管而已。所以，仍然是时间永恒的意思。

“百达翡丽”告诉人们，“百达翡丽”的尊贵在于表和主人之间共守着一个心灵的家园，在私默中聆听时间的流淌。即使人生走到尽头，时间依旧向前。生命的意义由后代血脉传承，而表传至下一代人手中，继续与下一代一起守望时间。

“绝对伏特加”PK“人头马”，争夺品牌高度

“绝对伏特加”——“燃烧着的生命之水”。

虽然伏特加诞生于14世纪的俄罗斯，俄罗斯一位诗人曾深情地吟道：“伏特加酒与伏尔加河一样源远流长。”但这瓶来自瑞典的伏特加酒却反客为主，通过建立品牌的绝对高度，置换了伏特加原有的俄罗斯文化背景。当它诉求“燃烧着的生命之水”的时候，这瓶酒就在男人心目中构建了顶尖的位置。

什么是生命？什么是男人的生命？

生命在于辉煌，男人的生命在于燃烧。让男人生命燃烧的时候，无疑将男人生命的绽放推到了登峰造极的高度。

还有比燃烧的生命更辉煌的吗？还有比燃烧的生命更完美的

吗？还有比燃烧的生命更让人震撼的吗？没有！

所以，这瓶伏特加酒就成了真正男人的选择，就像女人追求“香奈儿”香水一样，男人飞蛾扑火般地奔向这瓶“燃烧的生命之水”。

男人渴望在这瓶水中燃烧，在它燃烧的烈火中绽放生命的绚烂色彩。哪怕这种燃烧仅仅是一种梦幻，哪怕这种燃烧只有一秒钟。男人愿意为这一秒钟用一生来置换。

“人头马”——“将高贵演绎到极致”。

“人头马”同样理解争夺男人生命之水至尊高度的价值。所以它不遗余力地传播“人头马”能让男人在瞬间找到王者的感受。它告诉我们只要你喝上一小杯“人头马”，你身体的细胞就和你心里的感受达成了共振，这种共振让你感受到这瓶酒给你带来的永生难忘的感觉。那琥珀色的晶莹的液体，神秘莫测的香味，绵延不绝的细致口感和经历数代酿造所见证的悠久历史，让你瞬间感受到成功者的强烈体验；让你感受到生命的激情和巅峰的感受；让你感受到它汪洋恣肆的王者气息。它同样将男人成王的渴望演绎到极致！

不能成王，那就寻找一下王者的感受吧！

“可口可乐”PK“百事可乐”，争夺行业制高点

两大可乐较量的最关键点就是争夺行业制空权，为此两大可乐展开了几十年如一日的惊心动魄的高度争夺战。这种争夺将一直持续下去，任何一方任何时候不能有任何松懈，谁占据了制高点，谁就具备了行业话语权。

当中国刚刚改革开放的时候，当中国的老百姓还在懵懵懂懂当中小心翼翼地想弄明白这个国家正在发生什么变化的时候，

“可口可乐”毫不犹豫地挺进了中国，这个时间是1979年。它的目标毫无疑问是要在中国建立它的霸主地位。

“可口可乐”——“经典的正宗的可乐”。

“可口可乐”多年不遗余力地宣称自己是“经典的正宗的可乐”。

还有比“经典”更具行业标准的吗？还有比“正宗”更具高度的吗？没有！“可口可乐”用“经典”这样的传播一剑封喉，在这么多年与“百事可乐”残酷的竞争下岿然不动的秘诀就在这里！消费者在选择产品时永远优先选择在他们心中代表行业标准型的产品。

经典和正宗无疑是“可口可乐”希望在中国消费者心目中建立的无可替代的品牌地位。为此，“可口可乐”不惜重金连续大幅度地在中国投放广告。虽然那个时候中国老百姓对着一瓶普通的黑水并无太多的了解，也并不太喜欢，因为黑色的水在中国人心目中是与传统的能喝的东西是相冲突的，黑水一开始在中国人心目中是不能喝的。但是“可口可乐”一点都没有犹豫，它通过持续的广告，街头的免费品尝，赞助各种大的体育赛事，逐步在中国消费者心目中建立了“经典可乐”的认知。

“可口可乐”连续七年左右的亏损，换来了在中国市场的地位。

同时，“可口可乐”并没有停留在单一品牌的策略上，它同时推出了“芬达”这一瓶黄水和“雪碧”这一瓶无色的水，来不断地获取不同特点的消费人群。

为了获得中国市场牢固的竞争地位，“可口可乐”兼并了“天与地”、“醒目”和“津美乐”等几个中国本地品牌。

为了不断地获取中国消费者的心，“可口可乐”几乎将中国

消费者心目中的英雄和明星一网打尽：周杰伦、SHE、刘翔等明星都在为“可口可乐”卖力地叫卖。

可以说，“可口可乐”在中国市场前期的投入之大，是让人惊心动魄的。

“百事可乐”——“渴望无极限”。

在“可口可乐”来到中国不到两年之后，“百事可乐”于1981年迅速挺进中国市场。“百事可乐”当然也不是等闲之辈，它绝对不会心甘情愿地让“可口可乐”在中国舒适地享受老大地位。

当“百事可乐”的董事长拜见邓小平先生的时候，邓小平问他来中国的目标是什么？这位董事长回答说：“我要让中国的自来水管流出的是黑色的‘百事可乐’！”其对中国市场霸主地位的野心昭然若揭。

为此，“百事可乐”采取全方位的持续不断的攻击性的市场策略。在“经典正宗”的大旗被“可口可乐”牢牢地掌控后，“百事可乐”终于明白不能硬碰硬地和“可口可乐”拼口味的差异了，因为不管“可口可乐”味道如何，它在消费者心中都代表可乐的标准口味。于是“百事可乐”改变策略，放弃在整体人群上的争夺，而是在年轻人群中建立独一无二的高度，它将这瓶黑水演绎成年轻人心中最最疯狂的激情之水。

“百事可乐”提出了“渴望无极限”的广告诉求，从而暗示“可口可乐”的老迈、落伍和过时。为了配合自己产品的市场定位，“百事可乐”不惜重金聘请第一位“百事巨星”，这就是迈克尔·杰克逊。这位红极一时的摇滚乐歌星缔造了“百事可乐”销量的直线上升。同时，还寻找到了中国的歌星郭富城、刘德华、蔡依林及古天乐等巨星代言，与“可口可乐”进行竞争。

“百事可乐”还善打足球牌，基于大部分青少年喜欢足球的特点，推出了“百事足球明星”，将运动的激情和流行元素结合在一起，演绎它的青春无极限。

“韩国现代”PK“德国大众”，争夺谁是最大

德国大众汽车公司 1984 年就挺进了中国市场。从进入中国市场的第一天起，就不断地用各种手段合作和控制了曾让中国人骄傲的“一汽大众”、“上海大众”，全力以赴地扩张德国大众在中国的业务。为此，它采用多品牌战略实现了在中国市场总量的领先地位。

大众汽车（中国）包括两个合资厂，上海大众汽车有限公司和一汽-大众汽车有限公司，拥有约 19 个品牌，其产品由“大众”和“奥迪”两大品牌构成，有“捷达”、“宝来”、“高尔夫”、“开迪”、“速腾”和“奥迪 A6”、“新奥迪 A4”、“全新奥迪 A6L”系列产品，形成了年产 66 万辆整车、36 万台发动机、18 万台传动器的生产规模及能力。

然而，令人没有想到的是，2002 年才进入中国市场的韩国汽车集团，以韩国人的果敢和坚韧，在短短的不到六年时间内，成就了中国市场的核心地位。韩国和中国的轿车工业几乎在 1987 年前后起步，那时候，韩国还没有我们国家一汽、二汽这样的基础产业。它们利用韩国泡菜换回来有限的外汇，去购买外国的轿车技术和发动机技术，而不是购买大量的高级轿车来享受。利用韩国国内有效的市场，经过 15 年的不懈努力将现代汽车打造成具有国际竞争力的品牌之后，迅速进入中国。对“德国大众”在中国的市场地位发起了在别人看来不可思议的挑战，而且所取得的成就让全世界的汽车厂商惊叹。

“宝洁”PK“联合利华”，争夺日化行业高度

“宝洁”——“编织立体品牌之网”。

日化行业两支劲旅“宝洁”和“联合利华”在中国市场上从一开始交手就在争夺中国市场的老大地位。

为此“宝洁”一出手就用系列品牌组合的战略，全方位覆盖几乎所有消费人群。每一个功能清晰的产品品牌像一支支利剑准确穿透一组组细分的目标人群，于是一群耀眼的产品品牌在消费者眼前闪烁：“海飞丝”、“飘柔”、“潘婷”、“舒肤佳”、“汰渍”、“佳洁士”、“兰诺”、“碧浪”、“欧莱雅”、“SK-II”、“沙宣”、“伊卡璐”、“吉列”……这一个个璀璨的产品品牌整体结成一张品牌大网，几乎将中国的消费者一网打尽。不管男女还是老少，不管贫富还是美丑，不管南北还是东西，不管是知识分子还是达官贵人，无不以消费这些品牌为荣。

不管是自己亲自培育品牌，还是在必要时通过资本的手段并购或消灭对手品牌。“宝洁”一直试图在日化行业建立其不可动摇的霸主地位。

“联合利华”——“针锋相对”

“联合利华”当然懂得争夺中国市场霸主地位的意义，所以它坚称自己来到中国是满足人们的每日所需，它的产品同样包括从洗头顶到洗脚直到洗遍中国人身体的每一个部位。这些部位从上到下、从内到外、从左到右、从衣服到肠胃，它在竞争中毫不示弱，针对每一个“宝洁”的品牌，“联合利华”几乎推出了针锋相对的品牌与之竞争，为此“联合利华”采取打造自主品牌战略，打造了一个又一个同样璀璨的品牌群，“洁诺”、“奥妙”、“金纺”、“夏士莲”、“凡士林”、“力士”、“中华”、“清扬”、

“旁氏”等。为此，“联合利华”和“宝洁”一样，在中国的各种媒体投放了巨额的广告来树立它的每一个品牌地位。为此，“宝洁”和“联合利华”也毫不隐瞒在中国市场的广告战略，它们几乎是中国媒体投放广告总额的前两位。

“联合利华”在全力经营自己一个又一个品牌与“宝洁”对抗的同时，资本大手重拳出击，收购中国一个又一个著名的品牌，连中国几代人辛苦打造的“中华”牙膏也一起收入囊中，一点也不照顾中国人的面子。

“宝洁”和“联合利华”争夺中国市场霸主地位的战争，给中国本土日化企业带来共同的无法承受的压力，**在中国本土企业还不明究竟的情况下，市场份额急剧下降。**

它们在争什么？它们在争在中国市场的地位高低，它们在争在消费者心目中排第几。这就是它们较量的核心动力。一旦拥有了行业的巅峰位置，一旦在消费者心目中建立了老大的位置，一旦获得了比对手更高的品牌位次，就能获得无与伦比的市场回报。

所以，高度就是位置，高度就是掌控，高度就是财富。

第 8 节

小草经济和大树经济

加工型经济是小草经济（小草 GDP），是没有骨头的经济；有品牌的经济是大树经济（大树 GDP），是有骨头的经济，是自身能不断长大的经济。

很多人曾经给我提出这样的问题，为什么要搞品牌呢？我们搞加工不就行了吗？我们做世界加工厂有什么不好？GDP 经济和品牌经济有什么不同吗？

加工型经济是小草经济，是没有高度的经济。就像长在地上的小草，虽然说“野火烧不尽，春风吹又生”，但小草年年长、年年割、年年死。

你见过小草长成参天大树吗？我们普遍看到的现象是人们随意践踏地上的小草，而且踩上去心安理得。

小草经济是没有骨头的经济，是没有高度的经济。

这就是单纯加工型经济带来的困境，所以我们看到虽然中国年产 90 亿双鞋，但整个鞋行业的利润总和却没有一个“耐克”公司高；虽然中国是茶叶的发源地和出口大国，但整个中国茶行业的利润总和却没有一个“立顿”红茶大；虽然中国出口大量的服装，但我们一个集装箱的服装才换回来一件“阿玛尼”的服装。虽然中国的鞋质量现在已经很不错，但在西班牙还是遭到

了人家的焚烧。

由于没有品牌，中国大量的生产型企业只能将产品出口到国外，并且以微薄的利润进行交易。中国企业只能挣一点辛苦钱。当我们出口一双袜子只挣5分钱，当我们出口一件服装挣不到一美元的时候，中国企业根本就没有足够的资金进行产品研发和产业升级。这又反过来迫使中国的企业只能停留在价格链最低端的加工环节，很难产生强有力的经济竞争力。

当美元相对人民币持续贬值，而国内原材料成本又持续上升时，中国原先欣欣向荣的出口加工型企业在2008年“正像遭遇夏日天气的雪糕一样快速融化”。

世界工厂的实践表明，不仅没有给中国企业带来足够的竞争力，反而导致了大量的资源流失和环境恶化。

不仅如此，中国对世界做出如此大的产品输出贡献，不仅没有得到西方国家的感激和认同，反而遭到一次又一次的反倾销。我们用货真价实的产品换回来的外汇又被它们进行持续不断的贬值，使得加工型企业的经营利润越来越微薄，这条路越走越艰难。

没有品牌的产品，在国内销售只能通过价格上这种血拼的手段来维持生存。或者将产品卖给家乐福或者沃尔玛这种国际连锁巨头。在销售渠道被这些跨国零售巨头不断趋于垄断的态势下，中国不少企业的真实状态是“每一分利润都被榨光”。而在这些企业破产之前，“资产已经被转移到家乐福了”。

有品牌的经济是大树经济，是有骨头的经济，是自身能不断长大的经济。

什么叫品牌呢？

品牌就像一棵树，消费者在树上摘到一个果子是甜的，他们

有理由相信树上摘到的其他果子也是甜的。品牌型企业只需要不断地浇灌这棵树，让它不断地长大，结更多的果子就行了，你就不需要砍树了。只要护理得好，这棵树会越长越高，越长越大，它会结越来越多的果实。

品牌经济是有高度的经济，人们总是尊敬有高度的东西。

品牌就是要追求高度，一旦我们建立起品牌，我们就能够获得消费者认同，我们在市场中就享有主动权。

做品牌就是驾驭市场而不要被市场所驾驭。

第 9 节

突破西方品牌垄断

孩子们这样议论：“动漫日本的好，汉堡包‘麦当劳’的好，饮料‘可口可乐’的好，运动鞋‘耐克’的好。”

这就是品牌的力量！

走出单纯加工的误区

当读小学的孩子穿上“耐克”鞋激动得晚上睡觉不脱鞋的时候，我内心震颤了。这就是“耐克”品牌无形的掌控力。它深入到我们每一个中国孩子的内心深处。而就是这个“耐克”，在全世界连一个工厂都没有，它自己一双鞋都不生产。

这就是为什么中国年生产 90 亿双鞋，可是整个中国鞋行业的利润总额却没有一个“耐克”公司高的原因。

我们的生产企业是小草，虽数量众多，但没有高度。任何硬件（厂房、设备等）的高度都是有限的，品牌的高度是可以无限的！

茶叶源自中国，产于中国，可整个中国茶行业的利润总和却没有一个“立顿”红茶大，甚至于已经落后于印度红茶。

中国部分企业处于“加工”环节，本质上只是一个车间而非完整独立的企业！

产业链最低端的加工环节导致利润的最微薄化，而最微薄的利润使得中国企业无法展开产品的创新研发，低档的产品链导致中国企业又不得不滞留在加工环节上。这是一个梦魇般的恶性循环。

如果这种情况持续下去，中国企业的竞争力将进一步弱化，因为世界只有百年的品牌，没有百年的工厂。

外资品牌利用其品牌优势，以极低的采购价格，倒逼中国企业屈从于其构建的全球供应链最低端。

中国企业只能获得维持生存的费用，而不是发展的利润！

外国媒体告诫道：“一个国家如果长期过度开发加工而轻视品牌的力量，就会沦为一个被边缘化的车间孤岛！”

在人民币相对美元不断升值并将持续升值的趋势下，我们可以完全断定类似的加工企业不会有太多的竞争力，它必须回归到价值营销上来，这就是品牌建设。

如果说中国企业靠加工跑完了马拉松前半程，那么中国企业靠什么去完成马拉松赛的后半程？

跑马拉松赛的人都有这样的经验：没有人能靠前半程的体力过度消耗能继续领先后半程的比赛。

突破价值链分工的重大陷阱是中国企业下一阶段营销的首要任务！

突破西方企业对中国市场的品牌垄断战略

西方企业对中国企业一直在进行三个层面的战略性压制：资源垄断、核心技术垄断和品牌垄断。

1. 资源垄断

改革开放初期的中国经济主要利用国内的各种资源，但随着

中国经济总量的不断扩大，我们发现水、电、能源、矿产资源等生产性必需资源越来越紧缺，我们中国不得不从全世界购买各种资源。也就是说，中国经济的发展已经进入“全球资源配置”阶段。“一些国家总是企图通过矿产、能源等资源遏制中国。”它们的战略目标是控制中国经济的资源需求，或者使中国的经济发展为资源付出更大成本。

2. 核心技术垄断

西方企业通过其领先的技术来遏制中国企业的竞争力早已不是什么秘密，它们的如意算盘是“你们中国人可以生产汽车，但你们生产不了轿车的组装装备！”“你们可以生产玻璃，但你们生产不了玻璃的制造设备。”“你们可以生产牛奶，可你们生产不了牛奶的包装设备”……

中国牛奶产业发展得如火如荼，可谁最挣钱呢？既不是“伊利”，也不是“蒙牛”，而是外国的“利乐”！你可以查一下这些企业的年报对比一下就知道了。中国的乳品企业本质上就是用“利乐”的设备把牛奶装到“利乐”公司卖给我们的包装里，运到市场上卖而已。

通过技术创新来打造中国企业核心竞争力是中国企业未来重要的任务之一。

3. 品牌垄断

西方企业期望实现这样的市场局面：“你们中国企业可以生产饮料，未来的中国孩子已经不喝你们生产的饮料了；你们中国人可以生产轿车，但未来的中国人已经不坐你们生产的轿车了；你们中国企业可以生产牙膏，可中国人已经不用你们生产的牙膏了；你们中国企业可以生产洗发水，但未来的中国消费者已经不

用你的洗发水了……”

上述这些外国企业无不以建立品牌来获取我们消费者的心。

品牌竞争的是什么？品牌竞争就是一一场场获取人心的运动。

获取人心最致命的策略就是占据行业品牌的制高点！一旦占据了品牌制高点，无形的品牌高度就会导致垄断。

这就是品牌的力量，这就是无形的品牌力量。

第 10 节

非凡高度的三大发源地

伟大的高度诞生于伟大的思想、崇高的使命，诞生于对人性的深刻理解，诞生于非凡的胆略、坚定的意志和恒久的坚持！

思想的高度是伟大的

伟大的结果一定是伟大思想的产物，思想的高度决定着最终成就的大小。毛泽东思想的高度成就了伟大的新中国，华盛顿的思想则创造了美国的奇迹。

毛泽东曾发过一句感慨：“看当今天下谁主沉浮！”二十多年后的毛泽东居然带着他的队伍进了紫禁城，建立了改变世界格局的新中国。

为什么毛泽东能做到这一点？在中国五千年的历史中，在数百位的皇帝中，尽管他们中不乏雄才大略者，为什么他们都无法做到这一点？毛泽东在当年条件异常艰苦的环境下，却有那么多人追随着他！毛泽东究竟给中国人带来了什么？

毛泽东给中国人民带来的是建立伟大国家的思想，是为人们谋福利、谋幸福的思想，给中华民族带来的是信念！

中华民族从鸦片战争之后，一直处于被奴役、被侵略的苦难之中，毛泽东告诉中国人民，我们一定能推翻三座大山；当日本帝国主义侵略中国长达十三年之久时，当中国不少人都处于绝望

之中时，他告诉中国人民：“我们一定能打败日本帝国主义”，并在延安窑洞中写出了著名的《论持久战》；当美国人对中国进行讹诈的时候，他豪迈地说：“一切反动派都是纸老虎。”

毛泽东自始至终给中华民族带来了自立于世界民族之林信念的力量。他的思想、他的一切努力，都是为了人民大众，而不是为了个人，这就是毛泽东的伟大，这就是他思想的高度。

为什么中国历朝历代的帝王没有人能做到这一点？因为他们努力的一切都是为了将国家变为自己家族所有，他们希望他们家族的皇权是这块土地上永远的统治者。他们的思想狭隘，他们的思想永远没有毛泽东的高度高。这就是不管历朝历代帝王有多大的雄才大略，都是自私渺小的道理。

美国的奇迹同样得益于开国领袖华盛顿思想的高度。华盛顿将军当年带领美国民众经过浴血奋战，将英国殖民者赶走之后，实现了美国的独立。当时，鉴于华盛顿将军对美国的卓越贡献和崇高威信，当他的很多部下强烈建议华盛顿做美国的国王时，也就是说华盛顿家族将永远享受国家特权时，遭到华盛顿多次拒绝。在一次会议上，当他的部下们又一次强烈地提出这个要求时，华盛顿将军非常生气，以至于将水杯都摔到了地上。他大声说：“你们谁再给我提这样的建议就是侮辱我华盛顿的人格！”他接着反问道，“难道我们带领人民打下天下就是为了我的家族吗？”他说，“我们是为了美国人民，我们一定要将美国交给未来最优秀的人管理，我们一定要建立选择优秀领导人的制度。”于是，他带领美国人民建立了被恩格斯在 1888 年称为“全世界最新制度的国家”，这个制度“使得美国充满活力”！这就是华盛顿的思想的高度，这个伟大的思想缔造了美国的奇迹。

伟大思想的基本前提是为人类或为国家。

任何只为自己谋福利的思想都会导致狭隘、腐败和低效。因为没有高度的思想就不会有感召力。中国数千年的封建社会之所以在低级轮回就在于其“家天下”的低矮思想。

责任的高度是难得的

在中国的商海大潮中，为什么只有极少数的企业成为受人尊敬的企业？为什么这类企业凤毛麟角？这些成功企业的领导者和他们的战略具有怎样的非同寻常之处？

在他们种种运作的技巧之上，我们会发现，成功的企业源于一种高度的责任。这个责任是比企业盈利本身造就更有力的驱动力。张瑞敏在为什么而战？他带领了海尔在为“给消费者提供高品质的产品”这种责任感而战，他在为改变“中国产品在西方民众心目中低劣品质的形象而战”，他在为“中国没有世界级企业”的现状而战，他在为“民族的自尊”而战，这就是海尔的民族责任。

联想的民族责任感同样创造了这个成功的企业。当20年前，中国北京中关村一条街上的人几乎都在忙碌倒卖计算机的时候，联想并没有满足于赚点商业利润，它用赚来的有限的资金努力为中国人打造一个值得信赖的计算机品牌。而这条路一走就是20多年！无怨无悔。柳传志用他特有的坚韧将联想品牌逐步推到了国际化的高度。他大胆地兼并了IBM的PC业务，在很多的质疑声中，向全世界展示了中华民族的尊严。

试想，如果海尔和联想没有这种民族责任的高度，而是仅仅满足于赚钱的目的，那它们就不可能在品牌之路上一走就是几十年，而很可能是看到哪个行业赚钱就去做哪一个行业。它们就很有可能看房地产挣钱就去搞房地产，看啤酒好卖就去搞啤酒，看

服装赚钱就去生产服装！这样就绝不会成就今日的海尔和联想。这就是为什么中国众多的企业没有真正获得竞争力的原因。因为它们仍然停留在赚钱是唯一目标的“金钱旋涡”中。它们还局限于个人的财富的低层次中，而没有上升到与财富相匹配的民族责任高度。

韩国之所以能诞生“三星”、“现代”、“LG”等成功的企业，同样得益于这些企业有为韩国民族责任而奋斗的高度。

韩国的前文化部部长曾经说过让人回味的三句话：“**19 世纪是武力征服世界的世纪，20 世纪是品牌改变世界格局的世纪，21 世纪是文化创造世界格局的世纪。**”为此，韩国集国家之力创造了一系列著名的韩国品牌。当韩国轿车产业在 1987 年前后与中国轿车产业几乎同步时，在韩国还没有我们一汽、二汽这样的基础产业时，用韩国国内有限的外汇去购买人家的轿车技术，而不是去进口外国的高档轿车来消费。利用韩国国内有限的市场，通过二十余年不懈的努力，使韩国现代轿车走出韩国。

在产品品牌打造取得初步成功之后，韩国又集国家的力量，每年打造十大电视连续剧。

在拍这些连续剧时，曾经担心中国的一些电视台不播出韩国电视剧，这样就达不到“打造全球韩国文化”的战略目标。韩国的媒体曾讨论：“哪怕我们给中国电视台钱，只要他们同意播就行！”当然，在操作手法上，还是要让中国电视台去竞标的。于是，中国的一些电视台果然“不负众望”，重金购买回一部又一部韩剧。当中国老百姓看完《大长今》、《百万朵玫瑰》、《金顺，加油！》、《看了又看》、《人鱼小姐》等一部又一部韩剧时，中国老百姓觉得韩国好、韩国人好、韩国产品好、韩国人做事真认真。于是觉得韩国文化好，似乎中医是韩国人发明的，似乎针

灸是韩医创造的，是不是改变了中国人对韩国的看法？

《百万朵玫瑰》的每一集在播什么呢？除了让中国女性感动的情节之外，几乎每一集都有大量的 LG 商标的镜头，其镜头也几乎总是在现代汽车的品牌标志上停留。这就是韩国的文化品牌战。这就是韩国文化的国家责任高度。

日本诞生那么多优秀的品牌，是和这些企业的社会和民族责任使命相联系的。松下自 1918 年创业以来，以“改变日本产品低劣形象”为原始动力，不断推进松下的成长。索尼的创始人之一盛田昭夫同样在巨大的民族责任感推动下造就了索尼，他念念不忘“要挺起日本民族品牌的脊梁，要为日本雪耻”。

梦想的高度是稀缺的

几乎每个人都有梦想，然而，只有那些具有足够高度的梦想才能创造奇迹。

一个人老的时候成为什么样的人取决于他年轻的时候想成为什么样的人。这就是中国那句古话，“三岁看大，七岁看老”的道理。

同样，一个企业的梦想将决定一个企业的未来。一个企业家梦想的高度将决定企业是否能有效地超越对手。

当本茨先生捣鼓一个比马车快不了多少的四轮车时，他心中的梦想是让人类享受全新的交通工具。五十年后，打造出一个让德国人自豪百年的品牌——“奔驰”。而福特公司的创始人在轿车只为富人服务的时候，他的梦想是要造出让普通大众都能买得起的轿车。而爱迪生在疾病和艰难的生活中创造了一个又一个的发明，他心中的梦想是用他的发明造福于人类。这就是全世界最伟大的公司之一“GE”的前生梦想和今世成就，今天全人类都

在享受着爱迪生伟大梦想的成果——电灯、电报、电话等。而比尔·盖茨的梦想则是用他的软件改变人类的生活方式。

这就是梦想的力量。梦想永远比条件更重要。伟大的梦想诞生了人类发明的飞行器、火车、Internet、移动电话、MP3 等。

伟大的高度诞生于伟大的思想、崇高的使命，诞生于对人性的深刻理解，诞生于非凡的胆略、坚定的意志和恒久的坚持！

品牌的高度创造魔术般神奇的力量，将不同阶层的人划分成不同的族群，将社会划分为若干等级。

品牌的整体高度决定国家经济结构，也决定着国家经济在全球产业链中的分工。

伟大高度缔造的品牌让人神往，品牌产生的巨大魔力甚至成了人们终身的痴迷和追求。品牌高度所产生的张力就像一个巨大的旋涡，强有力地席卷着社会的财富。



案例 C

“东阿阿胶”——传统中医药品牌的构建之路

美国 200 多年历史，是科学技术进步和现代文明发展的历

史，所以美国的品牌一定来自于科技和现代化产品。

中国5000多年的历史，是人类文明和生命关怀的发展史，所以中国的品牌一定来自于传统文化和传统产品。

史海钩沉，吐纳历史，洞察文化，让思想穿越千年，让内心绽放火花，是千年“东阿阿胶”品牌文化发现和品牌提炼的激动人心之旅。

请跟随我们一起来缔造“滋补国宝——东阿阿胶”这一品牌高度，探索中国传统中医药产业品牌构建之路。

让我感动的“东阿阿胶”

当我步入国学大师季羨林题词的“中国阿胶博物馆”时，仿佛刹那间时空倒转，徜徉于“东阿阿胶”千年历史长河之中，从神农氏、孙思邈、张仲景到李时珍，看到了历代中医宗师对“东阿阿胶”的至高评价；从唐太宗李世民、武则天、杨玉环、朱熹、曾国藩到现代的毛泽东，看到了历代英武伟人与“东阿阿胶”的至深典故；从“东阿阿胶”的制作工艺到现代化的精密设备，看到了“东阿阿胶”千年传承历史。“东阿阿胶”，凝聚千年中华中医文明发展史，让我从内心更加赞叹中华文明的伟大！

在参观博物馆的过程中，一位漂亮的女讲解员拿出一位老人的照片给我看，让我猜猜她的年龄。照片上的老人头发乌黑、双目有神、皮肤白皙，我当时猜了50多岁。讲解员笑着对我说，她已经94岁高龄，服用了40多年的东阿阿胶，是一位中国台湾老人。简直不可思议！

这么有价值的滋补品怎样才能让更多的中国老百姓认同，而不去天天在服用西方的化学保健品？“东阿阿胶”秦总经理带着强烈历史使命感和责任感的问题撞击着我的心扉。

继往才能开来，高树品牌灯塔

中国的企业容易犯两个毛病，要么忘记历史，要么抄写历史！

忘记历史并不可怕，至少不伤害我们的历史，企业只是为了当下赚钱，不考虑未来。而最有害的是抄写历史，《本草纲目》被所有中医药企业滥用，甚至是篡改，让老祖宗留下的宝贝不再值钱，成为公共词典。

在查阅“东阿阿胶”以往所有的宣传资料时，我们发现存在三个问题：

第一，偏功效，欠包容。

消费者对“东阿阿胶”最直接的联想，即“补血”，形成原因即是“复方阿胶浆”单一产品宣传所致，这严重制约了“东阿阿胶”的品牌延伸和产品延伸，未来增长空间有限。

第二，有整理，未提炼。

“东阿阿胶”整理了所有的历史典故，并通过软文等形式向消费者传播，但始终没有给消费者一个单纯清晰的价值传递，消费者很难去自己整理，“东阿阿胶”的品牌印象必然趋于模糊。

第三，有历史，无高度。

“本经上品纯滋补，一传至今两千年”，交代了历史，交代了功效，但仍然难以激发消费者的购买兴趣，没有把“东阿阿胶”的独特历史价值表达出来。

显然，“东阿阿胶”同样走入了一个误区：抄写历史。

“东阿阿胶”的品牌价值到底是什么呢？要想回答这个问题，必须要考虑两个方面的问题。首先我们要充分把握“东阿阿胶”品牌价值在现实和未来市场竞争中的作用，以期对未来市场

起到强大的推力作用；其次，我们要根据竞争需要去向“东阿阿胶”的品牌发展历史要答案。唯有这样，才能让“东阿阿胶”继往开来。

在对“东阿阿胶”未来战略思考中，我想到了同样源自传统的“云南白药”，同样属于“圣药”序列。云南白药的功能非常单一：止血消炎！但通过对身体不同部位的止血消炎而衍生出不同的产品，如云南“白药牙膏”。而“东阿阿胶”的核心功能是“气血双补”，这有什么价值呢？我查到了明朝何良俊的一首《思生》诗：“万病皆有气血生，将相不和非敌攻；一盞阿胶常左右，扶元固本享太平。”

这首诗道破了天机，气血是人体健康的根本。“东阿阿胶”心印中医理论精髓，与任何草本植物配伍可治疗不同病症，形成“1+X”无限配方。与食品材料相配伍，如芝麻、核桃，能做成功能食品；与草本成分结合，能做成保健品、OTC，“东阿阿胶”具有无限延伸市场空间。

“东阿阿胶”未来的战略主线应该是“**用有限的阿胶，创造无限的市场**”，围绕“健康价值功能”这个核心，挺进功能食品、药品、保健品三大健康市场板块，战略定位：中国大健康产业第一品牌！

大健康产业的战略定位给“东阿阿胶”品牌含金量提出了巨大的挑战，必须具备四大战略功能：

第一，成为“产业和产品孵化器”，要具备强大的市场推动力。

“东阿阿胶”是三大产业板块和所有产品的“营销之母”，是发动机，源源不断地为产业和产品输送养分和活力，“东阿阿胶”越强大，产业和产品运转速度就越快。

第二，成为“消费符号化的金字招牌”，具备强大的市场拉力。

“东阿阿胶”不再仅仅是一个产品品牌，而是要成为健康产业的代名词，是符号化的“金字招牌”，类似“同仁堂”，旗下可以包容所有阿胶延伸产品，未来要在中国各大市场的所有地方开花，对消费者产生极强的信赖吸引。

第三，成为“具有超强搭载能力的平台”，支撑起巨大的市场运作。

三大产业板块同时运作，考验的是“东阿阿胶”品牌的承受力，品牌之根扎得越深，产业大厦建得越高，品牌内涵越深厚，市场承重能力越强。

第四，成为“市场竞争的天然屏障”，强化东阿阿胶的品牌竞争力。

“东阿阿胶”四个字由于地域标记，本身就具备独有的差异化竞争力，未来任何子产业产品都因“东阿阿胶”的背书在各个细分市场取得不可替代的竞争优势。

我们必须在中国亿万消费者心中树立一个灯塔，那就是“东阿阿胶。”

滋补国宝——“东阿阿胶”

当“东阿阿胶”面临如此众多严峻的战略问题时，归纳起来就一个问题，告诉消费者：“东阿阿胶”是什么？

解铃还须系铃人，“东阿阿胶”2000年的历史一定存在未来的解决方案。

翻阅百万字“东阿阿胶”历史典籍，向中医专家求证，向医院的临床医生求证，向历史学家求证，“东阿阿胶”的历史简直就是一部中国中医药发展的心髓史书，博大精深，振聋发聩。

我常常不禁掩卷喟叹，中国传统文化就是一个大宝藏，只可惜我们后人不懂得用，更不会用。

在“东阿阿胶”浩瀚历史文献资料中，我提炼出最夺目的几条：

- 中国中药历史上绝无仅有的流传千年而经久不衰的中药瑰宝。

- 神农氏、张仲景、孙思邈、李时珍等中医鼻祖共同鉴证，千古绝唱。

- 1915年，代表中国获得巴拿马万国博览会金奖，历史第一。

- 1980年、1985年、1990年三次获得国家金质奖章，现代中药里的骄子。

- “东阿阿胶”制作工艺乃国家级保密配方，仍以代代传承人传承。

中药瑰宝、千年不衰、鼻祖共鉴、千古绝唱、三斩国奖、世博夺金、中药骄子，这些逆射万丈光芒的词汇不断在我脑海里飞转，“东阿阿胶”到底是什么呢？如何比喻才能真正表达“东阿阿胶”领袖绝伦的历史价值和品牌价值呢？

“东阿阿胶”是中医精髓化成。毛主席说，中药和中餐是中国对世界的两大贡献。“东阿阿胶”如此之大的历史价值只有两个字能概括和表达：国宝！

而在现代社会，消费者越来越讲究病前预防，越来越注重保健养生，注意平时的滋补，而“东阿阿胶”的三大功效：“滋补、养颜、补血”，皆可概括成“滋补”。

“滋补国宝，东阿阿胶”，一言既出，难题始破，全部的历史价值和市场价值统统概括完毕，再也没有其他词汇能够力透纸

背地如此准确形象表达。

消费者未来一想到“东阿阿胶”，就想到“滋补国宝”，无形中成为“历史第一、现在第一、未来第一”的超强品牌杀伤力，让其他医药保健品永远难以望其项背，在消费者心智中永远占据了最顶端的位置，对所有衍生产品构成了强大的品牌背书，完全能够支撑起东阿阿胶的大健康产业定位。

感动华章：亘古未变的济世情怀

如果说品牌如人，那么“东阿阿胶”品牌就是一个穿越历史的、不生不灭的圣人。

一个品牌要有感动消费者的品牌内涵，要有追求，要有理想，这样的品牌才鲜活，这样的品牌才有生命力，这样的品牌才能被广大消费者所喜爱和尊崇。

就像周恩来总理，从小就立志“为中华之崛起而读书”，正是这样的人格内涵成就了一位伟大的总理，一位永远活在人民心中的总理。

“东阿阿胶”应该有着怎样的品牌内涵呢？应该有着怎样的人格魅力呢？

我们发现，凡是被千年纪念的历史伟人，无一不是胸怀天下、心系百姓的人，无一不是忘我的人，无一不是具有历史责任感的人。

释迦牟尼创立佛教，用他悲悯众生的情怀去教化万方，教人诸恶莫做，众善奉行，为万世所景仰和崇拜。

孔子首创并传播儒家思想，教中国人“仁义礼智信”，影响中国人和中国文化两千年，让中华文明绵绵不绝。

而“东阿阿胶”就像上天赐予人类的健康瑰宝，护佑中华民族，千百年来医治、强健中国黎民百姓无数；千百年来，东阿

的水质不变，“东阿阿胶”的品质不变；“东阿阿胶”，为天下苍生济，为太平盛世济，为人类长久幸福济，具有像老子、孔子等圣人般的穿越千年的悲悯情怀！

“东阿阿胶”的品牌内涵渐渐流露：亘古未变的济世情怀！

一个为中华民族而生的“东阿阿胶”，继续护佑中华民族步入下一个千年。

圣人品格：浑厚而柔善

品牌要有性格，没有性格的品牌是长不大的，更是无法在滚滚历史长河中生根的。

一个身带千年历史的品牌一定有着独特的性格。我用心去和“东阿阿胶”的历史对话，用心去体验“东阿阿胶”的一滴一滴，用心去研究东阿阿胶的滋补之道。

“东阿阿胶”取法于水，至柔至善，水火相济，一阴一阳之谓道，滋养生命于无形，凝聚着深厚的中医养生哲学精髓，具有圣人般的大智、大善品格，千年圣药、千年洗练、千年如一，让中医名家千年赞叹。

浑厚的历史底蕴、柔善的圣人气质，终于铸成“东阿阿胶”的品牌性格：浑厚而柔善！

当我提炼出“东阿阿胶”品牌个性时，不禁仰望星空慨叹，内心充满感激之情，感谢上苍赐予人类如此瑰宝，真乃华人之福啊！

一个伟大的民族一定存在伟大之处，“东阿阿胶”就是中华中医文明的集大成者。

“东阿阿胶”具有的浑厚而柔善的性格，不仅仅是中华文明的印证，更是包括印度在内的东方文明的印证，我们没有任何理由去怀疑它。

万年陈沥东阿水，千年飘香东阿胶；
凝练灿烂中医文明，亘古未变济世情怀；
滋补国宝，东阿阿胶！

品牌气质：瑞气、贵气、大气

相由心生，品牌同样存在与众不同的气质。气质是一种外在的、被消费者感知的品牌特质，是品牌旗下所有产品传递给消费者的感受和体验总和。

“东阿阿胶”的功能是滋补，给消费者带来健康，更给消费者带来福祉，给中华民族带来福祉，所以“东阿阿胶”是祥瑞的象征，就像麒麟、凤凰在中国传统文化中的表征。所以“东阿阿胶”的品牌气质之一应是：瑞气！

“东阿阿胶”在传统历史中始终与重大历史事件和重要人物在一起，如李世民病重因服用“东阿阿胶”而康复，终夺得天下开创大唐盛世；曹植因服“东阿阿胶”而康复，留下一段才子佳话；曾国藩、李鸿章等达官贵人常以阿胶奉母而表达孝心。“东阿阿胶”天生高贵，不同凡药，超凡脱俗，所以“东阿阿胶”应该价值回归，具有第二品牌气质：贵气！

“东阿阿胶”贵为“滋补国宝”，应该具有大家风范，具有磅礴的气势，所以“东阿阿胶”应该具有第三个品牌气质：大气！

“瑞气、贵气、大气”构成“东阿阿胶”的完美品牌气质，既符合“滋补国宝”的品牌定位，又能体现“亘古未变的济世情怀”，又出自“浑厚而柔善”的品牌性格，与整体品牌系统融合在一起，极大丰满和提升了“东阿阿胶”的品牌文化。

寓古事于今事，贯穿传奇色彩

世界上有两种人，一种是讲故事的人，一种是听故事的人。每个人都是听故事长大的，人往往被故事所吸引和打动。

“东阿阿胶”的品牌故事可以说是数不胜数，但不可能一股脑地都讲给消费者，那样非把消费者听晕了不可。

这些故事就是“东阿阿胶”最好的品牌代言，现代社会演艺界的明星都无法托起“东阿阿胶”如此深厚的品牌文化。于是，我们决定启用重量级的历史代言人。

我把“东阿阿胶”的所有品牌故事分门别类，提炼出三组代言人，总结成三大传奇：

第一组：男士代言人，构成“生命传奇”。他们是：李世民、曹植、乾隆。一代才子曹植以“东阿阿胶”养生，发出“授我仙药，神皇所造”之赞叹；唐太宗李世民戎马生涯之时以阿胶护体，开创泱泱大唐盛世；乾隆一盞阿胶常左右，续演康乾盛世，成为历史上最长寿皇帝。

第二组：专家代言人，构成“医学传奇”。他们是：张仲景、孙思邈、李时珍。一盞阿胶，穿越灿烂中医文明；一盞阿胶，铭记千年中药圣典；一盞阿胶，心印东方养生哲学精髓。

第三组：女士代言人，构成“美丽传奇”。她们是：武则天、杨贵妃。武则天以阿胶养颜，谱写风华绝代女皇传奇；杨贵妃“暗服阿胶不肯道，却说生来为君容”，演绎千年宫廷风流佳话。千年之美，千古风流，千年赞叹！

三大豪华代言阵容，为中国中药现代市场发展史所未见。“生命传奇、医学传奇、美丽传奇”构成“东阿阿胶”品牌传播主线，不仅指明了“东阿阿胶”的伟大功能价值，更是凸显出“东阿阿胶”空前绝后的品牌文化，最大限度地展现了“东阿阿胶”的品牌魅力。

为“东阿阿胶”画上一笔完美的惊叹号

当“东阿阿胶”品牌文化发现之旅即将画上句号的时刻，我

激动的心情久久不能平息，总有意犹未尽之感，就这么完了吗？

回顾连日来不停思考的日日夜夜，想起与“东阿阿胶”融为一体的分分秒秒，远望阿胶之乡——山东，脑海里浮现出一个又一个伟人的名字，孔子、王羲之、孙武，一个个对中华文明传承产生重大影响的人物，不禁挥笔写下“东阿阿胶·铭”：

齐鲁大地，物华天宝，人杰地灵，四圣耀华！文圣孔子开儒学教化万方，华夏文明薪火相传；书圣王羲之挥毫字内，象形大美六合共赏；兵圣孙武谋化干戈，文治武功兴亡更替！

三圣者，教民，独圣药“东阿阿胶”，养民。君为轻，民为贵。“东阿阿胶”，上承天皇神旨，下采地灵之水，化天龙之精，心印中医玄妙之髓，水火相济，熬化济世圣药，调和生命气血，滋养万代，续衍炎黄子孙惠命，护佑民族于千载。

中医鼻祖共鉴，唐宗宋祖齐赞，贵妃佳人同服。传奇哉！悠悠哉！

世博夺冠，三斩国奖，震古而烁今！国宝哉！煌煌哉！

至此，我终于在“东阿阿胶”品牌文化整合一案上画上了一笔惊叹号！

案例 D

长寿花玉米油品牌运作案例

长寿花开，香满中国

从零起步的路并不好走

2006年，位于山东邹平的山东三星集团油脂有限公司（以

下简称三星油脂)和邹平众多兢兢业业、默默无闻的世界工厂一样,从事生产、加工、贸易、出口业务。三星油脂从机械制造起家,到2006年已成为全球最大的玉米油毛油制造基地,以及国际食用油大品牌的代工基地。这样的生意王明星(山东三星油脂董事长)本可以一直做下去,甚至不断开发多元化的世界工厂业务。但是,已站在人生巅峰的王总选择了另一条路——创建自主品牌,创建中国玉米油品牌。

今天回想起来,当这个团队带着决心坐在我们面前时,我并不十分肯定他们真的“能行”。生产加工型企业在品牌之路上最容易犯的毛病就是,一遇到困难,就退回到原来的路上。反正做加工照样赚钱,又不费心费劲。“赞伯”对于这种企业的一贯宗旨是,给出最适合、最易行的解决方案,先助他们成功走好第一步,接下去的路就好走了。

2006年的中国食用油市场,对于不知名的长寿花玉米油来说,是残酷的。一方面以国际大牌为首的调和油正一统天下,单一油种的食用油中,鲁花花生油正在崭露头角,大豆油牢牢占据中低端市场。另一方面,在欧美,玉米油是公认的餐桌健康油,而中国消费者对玉米油的认知度基本为零,在消费者调研中,甚至有消费者反问“玉米还能榨油”?此时在中国做玉米油,不仅市场空白,消费认知也是一片空白。

但转身一看,这又何尝不是机会。中国食用油市场上千亿元份额,绝非某个品牌某个油种可以独大的,只要找准需求,小油种同样可以成为大品类。玉米油认知空白,意味着你如果成功拓荒,就有可能成为这片空白领地上的王者。谁最先抢占消费者心智,谁就是未来的品类之王。

“长寿花玉米油”最大的市场机会就在于,抢先拓荒玉米油

品类，在消费者心智中建立“玉米油 = 长寿花”的第一品牌地位。

如何打造第一地位？

“长寿花玉米油，健康当家油”

任何一个品牌，想要有地位，必须先有定位。调和油在消费者心智中等于营养，花生油在消费者心智中等于香，大豆油在消费者心智中等于物美价廉，未来，“长寿花玉米油”在消费者心智中等于什么？

我们搜集了大量的欧美数据及饮食资料，发现玉米油在国外的地位仅次于橄榄油，不仅富含对人体有益的不饱和脂肪酸群，而且 VE 的含量是食用油中最高的。VE 能软化血管，抗击细胞氧化，延缓衰老，因此玉米油还有液体黄金之称。我们还对多位资深营养师进行了访谈，他们认为，现代人容易营养过剩，35 岁以上的中年人易患三高症、脂肪肝、肥胖症，玉米油清香清淡，脂肪酸结构合理，尤其适合中老年人。

营养师所说的 35 岁以上的中年人正是社会的精英群体，他们不会像年轻人那样恣意享乐，他们的健康意识强烈苏醒，任何一点亚健康状况都会引起他们的自我重视，对于餐餐必吃的食用油，“健康”无疑是对他们最有力的诉求。对于老年人，他们最清楚“健康”的价值，健康是不拖累儿女，健康是享受生活。他们有更多的时间去研究饮食，研究疾病起源，研究不生病的智慧，“健康”是他们在英雄迟暮时最迫切的追求。

因此，未来“长寿花玉米油”应该最大化放大“健康”价值，在消费者心智中占据“长寿花玉米油 = 健康油”的定位，并且是“健康当家油”。



让品牌赢在起跑线上

如何建立与竞争对手的差异化区分？

一到两年后，随着长寿花在玉米油品类的市场教育，必会引来其他品牌跟进。试想，消费者对玉米油建立认知之后，如果国际大品牌推出玉米油，“长寿花”将如何与之竞争？

因此，“长寿花”必须在一开始就打造有高度的差异化竞争力，使后来者无法超越。在品牌上占据第一地位，在产品上占据顶级品质。什么样的玉米油才是顶级的？

玉米油的原料是玉米胚芽，最好的玉米油是用最好的胚芽精炼而成的。“长寿花”的确是精选当季的、最新鲜的、最饱满、品级最高的胚芽为原料。我们将“最好的胚芽”转化成消费者可感知的品质形容词——金胚芽。为了使品质感更浓更强更纯，我们为金胚芽打造了一个量化的支持——9颗金胚芽，一滴长寿花。

“金胚芽”占据了最优质的原料资源，还有什么样的玉米油能比得上金胚芽制成的玉米油？



一流的营销卖标准

拓荒者应该是行业标准的制定者，因此“长寿花”必须成为玉米油行业标准的制定者。

在“长寿花”的精炼车间，我们看到一桶“长寿花玉米油”的诞生要经过数十道工序，品控人员告诉我们，其中最关键的工序就有十几道。这些关键工序决定了一桶玉米油色泽、口感、香味、营养是否完美。这些关键工序，对于没有实力的小厂家来说，根本不能达标。“长寿花”对品质的追求，也使其成为玉米油国标的制定者。

我们将这些关键环节打造成可感知的品质标准——健康12道。只有经过这12道工序的才是完美的玉米油。

将缺点转化成优点，将优点转化成卖点

正如人无完人一样，任何产品都有缺陷。著名的“宝洁象牙皂”源于工人的失误，“甲壳虫”的成功源于它的“小”，营销的世界没有缺陷。



1	精选优质玉米胚芽	7	富含植物甾醇
2	100%压榨一级	8	清香不上火
3	100%非转基因	9	易消化，好吸收
4	8次精炼工艺	10	油烟少，更健康
5	亚油酸含量≥50%	11	不含胆固醇
6	富含维生素E	12	不含黄曲霉素

玉米油与花生油、调和油相比过于清淡，不香。这是产品与生俱来的特点，也是缺点，我们无法通过营销使玉米油“香”起来，但是，我们可以让“不香”成为优点。

在中国消费者认知中，香的反面是油腻，腻代表着“油大”，意味着容易长胖，胖意味着不健康。按照这样的逻辑，不香代表着不腻，不腻意味着不会长胖，不胖就是健康。我们将不香转化成另一种香——清香。

对我们的重点目标人群——35 岁以上的中年人、老年人来说，清淡是他们的饮食习惯，不长胖是他们的健康目标。

有缺点的玉米油就成了“健康不油腻，清香不长胖”的健康油。

三大整合，催开“长寿花”

包装整合

一改食用油瓶形“胖、粗、拙”的特点，来源于玉米形状的“长寿花”瓶形；一改食用油品类“鲜艳、浓郁”的色彩特

点，以象征健康的绿色为品牌主色调，在货架上刮起一阵清新、雅致的时尚风。



传播整合

在中国现阶段，名人代言是最省钱的传播方式。

中国哪个明星符合长寿花的品牌气质——踏实、有内涵、高要求？哪个明星能获得中年人、老年人的精神共鸣？哪个明星最能获得他们的信赖？他（她）不可能是一个潮流的偶像派，也不可能是激进的非主流派，他（她）必须是与目标人群年龄相仿的、有着相似时代价值观的文化明星，他（她）必须健康、上进、有非常好的民意口碑，他（她）最好是一位女性，因为女性消费者是食用油的购买人群。

“长寿花”最终选择了倪萍，倪萍也选择了“长寿花”。

山东人对倪萍的感情，促使“长寿花”在山东根据地市场完成了战略布局的精彩第一步。倪萍在全国人民心目中知性的、亲和的、健康的形象，也完美地诠释了“长寿花”的品牌内涵及定位。

渠道整合

从零起步，“长寿花”的渠道布局第一步至关重要。

35 岁以上关注健康的精英群体，以及有消费能力、对新概念接受能力强的中老年人，他们都生活在中国一线城市及经济发达的省市级城市。他们在哪里，渠道就要在哪里。因此，“长寿花”渠道布局的第一步，必须针对大中型城市高端人群，三年完成全国重点城市重点渠道的布点任务。

同时，在招商、传播上要举全国品牌大旗，为未来“长寿花”做全国性品牌打基础。

2009 年，“长寿花玉米油”在港交所挂牌上市，股票代码为中国玉米油（HK10016）。

仅用 4 年时间成为中国玉米油第一品牌，成为中国第一个玉米油上市企业，这是长寿花的奇迹，也是邹平制造业的奇迹。然而，奇迹还在继续……

“长寿花”营销再次大升级

2010 年 7 月，“赞伯”与“长寿花”再一次坐到了一起。

此时的“长寿花玉米油”已是食用油行业的领先品牌，不仅“长寿花”品牌获得巨大成功，在“长寿花”带领下的玉米油行业也呈现一片繁荣景象，各种新概念、新产品层出不穷，国际巨头与地方品牌纷纷跟进玉米油，玉米油成为与调和油、花生油三足并行的一大油种。

玉米油品类升级、品牌竞争升级，处于上升期的长寿花如何应对新时期的竞争态势，实现品牌的第二次跨越？

产品概念升级

带着这一课题，我们对“长寿花”全国重点市场进行调研。

我们发现，此时的中国食用油市场，已经趋向于理性化、功

能化消费，各种嫁接了保健概念的新产品更被消费者认可，玉米油品类尤其如此。比如各大品牌都在主推一款“植物甾醇玉米油”，植物甾醇是医学领域的概念，是一种能降低胆固醇的甾醇物质，植物甾醇在玉米油中含量最高，因此，各品牌都在热推“植物甾醇玉米油”。但对于消费者来说，植物甾醇是个生僻的化学概念，而很多人连“甾”字都念不上来。

再审视此时的“长寿花玉米油”，显然，单凭“金胚芽、12道”这样的品质概念，已无法驾驭新时期的竞争。我们必须为长寿花找到新的突破点——真实可信的、可感知的概念。

在请教了保健专家之后，我们了解到，植物甾醇最大的功能就是平衡胆固醇的吸收。高胆固醇症是发病率最高的现代病，胆固醇失衡，就会引发高血压、高血脂、心脑血管疾病，即我们熟知的“三高症”。稍微有点常识的消费者都知道，人过了四十岁，就要防“三高”。

既然消费者怕“高”，我们何不直接导向结果——“三低”。“长寿花玉米油”，因为富含高浓度植物甾醇，所以是“三低”健康油。

为了加强概念的可识别性和可感知性，我们将“三低”健康油进行图标化概念转化——



品牌地位升级

“长寿花”面临的第二大考验，来自于竞争品牌的威胁。各大品牌纷纷跟进玉米油，其中国际巨头品牌依托强大的传播实力和品牌基础，极有可能危及长寿花玉米油第一品牌的地位。开拓者成为垫脚石的例子在中国已上演了很多，“长寿花”如何守住自己的王者地位？我们如何更有力地向消费者传达“‘长寿花’是玉米油第一品牌”的概念？

在“长寿花”的发展生涯中，有很多个第一。比如山东“三星油脂”不仅是玉米油毛油出口量最大的企业，也是首个把玉米油引进中国进行大规模生产加工的企业，可以说是中国玉米油的鼻祖。我们同时发现，中国玉米油，正好是“长寿花”的股票名称。我们应该正本清源，大声地告诉消费者，“长寿花”才是专业的玉米油品牌，因为“中国玉米油，源自长寿花”。



品牌构建升级

任何一个品牌，发展到一定阶段，有了品牌知名度之后，要想获得更高层次的提升，必须要与消费者进行情感沟通。这是完整的品牌构建法则。

“长寿花”品牌发展到今天，单纯的物质利益已不能完成品牌使命，必须在消费者心中有一个情感定位：“长寿花”倡导什么样的生活价值观？向消费者传达什么样的品牌情感？如何向消

费者传达？

从“长寿花”品牌名来看，“长寿”是个非常吉祥的词。有不少老年消费者认识“长寿花”之后，就冲着“长寿花”三个字，成为忠实顾客。既然如此，我们何不把这种吉祥祝愿变成一种品牌情感？——“长寿花玉米油，愿天下人健康长寿！”一方面强化了健康油的定位；另一方面强化了品牌名传播。

同时，这样的情感可以同节日文化联系在一起，与促销主题一起传播，形成长期、持续的品牌传达。在母亲节，我们的促销主题是“愿天下母亲健康长寿”，在教师节，我们的促销主题是“愿天下恩师健康长寿”，在春节，一身唐装的倪萍拱手祝愿：愿天下父母健康长寿！

产品线升级——全线开花，打造“长寿花健康家族”

在新的竞争时代，当竞争对手以集团军形式在终端出现时，我们必须形成自己的产品阵营与之对抗。

“长寿花”新的产品线以“三低”系列为明星产品，以功能系列（AE玉米油、植物甾醇玉米油、DHA玉米油、共轭亚油酸玉米油等）为辅，以风味玉米油系列（葱香风味、鲜姜风味、蒜香风味、八角茴香风味等）为侧翼，同时补充以花生玉米、橄榄玉米等调和油系列，并推出不同组合的礼盒产品，在终端形成强大的“长寿花族群”。



同时，启动集团多品牌战略，低端品牌在流通渠道布局，“长寿花”在商超渠道布局，双品牌双渠道，为全国市场深耕做准备。

后记

不断有“长寿花”的捷报传来，“长寿花”品牌更是入主中国香港、中国澳门市场，一个十亿级食用油新星正在崛起，百亿未来不是神话。从输出产业链低端的毛油到输出品牌，“长寿花”不仅是中国加工业的典范，更是中国企业的榜样。

输出商品能赚来巨额财富，输出品牌更能获得财富之外的东西。因为生命易逝，品牌长存。

同样，拥有工厂的人，即使是世界级的大工厂，也只能称为厂长，而拥有自主品牌者，才能称得上企业家。

这些输出品牌的中国企业家们，我敬重他们。



第 3 章

构建品牌的角度

品牌灯塔的力量还取决于所放射出光芒的色彩。不同色彩的光线引起不同人群的共鸣，不同颜色的光线将击穿不同人群的心理。这就是品牌建设背后伟大的另一极——角度！

品牌建设就是要从不同角度诠释产品，不同的角度将获得不同人群的认同。

改变不了产品，就改变看产品的角度！角度不同则产品不同！

第 1 节

角度的四大力量

规避阻力的最佳策略是选择最佳的角度，突破阻力的所有工具都有恰当的角度。恰当的角度让你化繁为简、削铁如泥，甚至借力打力、战无不胜。没有角度你将困难重重，没有恰当的角度你将步履艰辛！

假设一个人从一个原点向不同的角度往前走会有什么不同呢？他在不同的角度上遇到困难的性质和大小可能是完全不同的。在 45° 方向上你可能遇到一条高速公路，一马平川；在 90° 方向上你可能遇到一座高山；而在 135° 方向上，你则可能遇到一条大河。这样在不同的角度上你将拿出不同的时间和资源来克服前进道路上的这些困难，也就意味着你在有限的时间内能走多远。所以角度决定长度。

1. 最佳的角度有利于规避阻力

角度选择得好，选择好恰当的路径，就能够最大限度地规避前进道路上的困难。

真正的智慧在于事先规避困难，而不是临事克服困难。因为事先规避困难要容易得多，只要事先做一些充分的思考，而临事克服困难的难度则要大多得多。所以勇敢并不是鲁莽地去征服一切危险，而是事先就规避危险。

面对同样的一个机会你切入的角度不同，你所遇到的困难一定不同。面对同样的竞争，你切入的焦点不同，你遇到的阻力也不同。

有效的角度能够使你在尚未起步时就走完了一半成功之路。
所以最佳的角度最省力。

2. 最佳的角度能够高效突破阻力

这是角度的第二个作用。竞争过程中总是能遇到大大小小不同的阻力，面对阻力如果我们用平行的方式来推进，你遇到的阻力就会成倍放大。所谓突破则是要求找到一个着力点向前冲刺，这样就有可能在这一单点形成强大的冲击力，从而撕破竞争的防线。

道理很简单，角度有利于能量集中，这就是激光的效应。一旦实现了能量集中，就可以在一点上击穿钢板。这也是不对称竞争中弱势一方最有效的策略。**集中可缩短第一个成功的时间。**

角度是面对系统阻力时最高效的突破方式。

3. 最佳的角度有利于实现聚焦

最佳的角度能够将一切运作的指向聚焦到相对单纯的目标上来，这样就能实现事半功倍的效果。首先有利于将有限的资源聚焦到有限的目标人群上来，其次有利于将有限的资源聚焦到产品的差异化上来。聚焦的差异针对聚焦的人群，总是能产生数倍的效果，获得目标人群的清晰的记忆。

在竞争中最容易犯的一个错误就是将有限的资源分散在无穷的目标上。很多人总是喜欢做更大的事情，想获得更多人的认同，喜欢同时做很多的事情，但他们都很少能取得成效。**成功不是由很多的“事情”带来的，而是由高效产出带来的。**所以分

清做事和产出是两码事，非常重要。最佳的角度能够将有限的资源聚焦到有限的市场目标上，是获得高效投入产出比的通行法则之一。

4. 最佳的角度容易持久

创办一个企业并不难，这就如同一个人找到一件事情做一样很普遍，难的是将一个企业做得持久；难的是将一件事情持之以恒地坚持下去。

世界上最伟大的成就总是坚持不懈的结果，而不是心血来潮的短暂结果。

这个世界上不缺企业，甚至不缺短暂的成功。缺的是能够坚持不懈地做下去的企业，缺的是持久的成功。这就是为什么几乎所有的企业家都有一个梦想——做百年企业。

企业要想持久，成功要想持久，就必须找到一个持久的方法。**而持久的方法必须是简单的，必须是最省力的。**因为只有最简单的才容易操作，只有最省力的才容易坚持。而最佳的角度恰恰是最省力的，而且是最简单的。那些成功的品牌无一不是找到最佳的角度，获得了消费者最容易认同的并且最省力的方法而达成的。

这个世界上一切事物的发展都趋向于简单而非复杂。管理的精髓就是要趋于简单。因为简单所以常用，因为常用所以重用。

西瓜之所以是圆的是因为圆最简洁，容量最大；向日葵之所以朝着太阳，是因为这样就能最大限度地汲取太阳的能量；地球之所以是圆的，是因为这样它在运动中遇到的阻力最小。人与人的关系也是这样，只有简单的关系才容易持久，复杂的人际关系不仅会带来各种困扰让人不知所措，这种关系也很难持久。

这也就是“君子之交淡如水”的原因。

简洁带来可操作性，复杂的东西可操作性相对较差。比如复杂的人际关系带来目标的混乱，复杂的管理体系带来效率的低下，几乎所有的成功都得益于简洁，而绝大多数失败都是根源于复杂。

然而，管理者常犯的错误就是：在一个简单的业务模式刚刚开始取得成功后不久，就开始把它变得复杂，难以控制。结果，复杂性带来的成本上升及效率的下降，比其带来的好处要大得多。

科学管理实践表明：越是复杂的产品，越是要一个有简单结构的企业来营销。

简洁令人愉快，给人好感，并且事半功倍。**好的事物，如能简洁则会更好。本来很糟，如能简洁则不致太糟。**

简洁带来效率，简洁令人愉快，令人愉快的东西才容易持久。而最佳的角度恰恰提供了成功所必需的要素：最省力、最高效、最可行、最美好，所以也就最持久。

记住：**首先选择最佳角度，然后再出手。**

找到最小阻力的方向，就找到耗力最少，最容易持久的路径。

事先规避困难，总比临事克服困难要容易得多。

真正的智慧在于提前躲避危险，而不在于征服危险！

第 2 节

角度构建“唯一”

从某一角度将产品的某一差异放大！放大！再放大！重复！
重复！再重复！

当这个差异被放大到一定程度，就在消费者心智中产生了质变，形成了产品的“唯一性”！

我们来看看那些著名品牌是如何通过恰当的角度来实现品牌认知的。

“海飞丝”：当消费者想到“海飞丝”洗发水时，他们想到了什么？消费者想到的“去头屑”。

难道你用别的洗发水洗头不去头屑吗？实际上也是去头屑的。但是，由于“海飞丝”总是在传播“去头屑，去头屑”。时间长了你就觉得“好像只有‘海飞丝’去头屑”。“去头屑”和“海飞丝”已经牢牢地连在一起，并且已经在你的心智中形成清晰的认识。于是你有了头屑就想到了去买“海飞丝”。逐渐就将“海飞丝”买大了。

消费者想到“飘柔”洗发水时想到了什么？想到了柔顺！

难道你用别的洗发水洗头，头发站起来了么？实际上头发也是柔顺。但是“飘柔”持续不断地传播“柔顺、柔顺”，于是你记住了柔顺，好像只有“飘柔”才能让头发柔顺，于是你想要

头发柔顺就去买“飘柔”。逐渐将“飘柔”买大了。

你想到“舒肤佳”香皂时你想到了什么？你想到了“除菌”！

你到医院看病，你注意那些大夫都用什么洗手的？绝大多数大夫都用肥皂。难道他们买不起香皂吗？不是，香皂是在肥皂的基础上加上色素和香精等添加剂转化而来的，这些添加剂弱化了肥皂的除菌功能，所以稍有常识的人往往用肥皂除菌。

但是对于普通大众而言，由于“舒肤佳”总是做这样的广告：两个圆圈中都充满细菌，用别的香皂一擦，还留了一半的细菌虫子在爬，用“舒肤佳”香皂一擦，只剩几个虫子在爬。这种广告不断传播，搞得消费者认为好像只有“舒肤佳”是最除菌的，所以消费者想到“除菌”就想到了买“舒肤佳”。

消费者想到了“雪碧”时想到了什么？想到了“透心凉”！难道你喝了别的汽水就不凉爽吗？

但由于“雪碧”持续传播“雪碧透心凉，雪碧透心凉”，于是消费者就以为最凉爽的饮料是“雪碧”了。如果我们喝了“雪碧”透心不凉，那都应该怀疑自己的嘴巴是不是出了问题！

于是，你想“透心凉”就想到喝“雪碧”！

我们再来看看世界几款顶级轿车的品牌是通过什么角度来阐述的：

轿车的功能是什么？是代步。但没有一家轿车品牌这样做广告：“我这个牌子的轿车好，能够把你从北京拉到上海。”如果这样做广告，那就太俗了！

我们来看看“宝马”卖什么？“宝马”卖的是速度。所谓“驾驶的乐趣”，就是开上“宝马”之后具有畅快淋漓的速度嘛！所以“宝马”有一句广告语：“听，风声！”

坐拖拉机也有风声啊！可是这句话你没有说出来，被“宝

马”说出来，就显得“宝马”不一样，“宝马”就代表了世界上顶级速度的轿车。

“宝马”卖的是前座位，它是卖给喜欢开车的人玩的，卖的叫“驾驶的乐趣”！

前座位被卖掉了，那“奔驰”卖哪儿？**奔驰只能卖后座位。**

“奔驰”说我这个车是卖给有钱有势的成功人士坐的，舒适、豪华、有面子，奔驰代表世界顶级舒适的轿车。这就是那句“坐奔驰开宝马”的由来。

前座位被卖掉了，后座位也被卖掉了，那“沃尔沃”卖哪儿？“沃尔沃”总不能卖后备厢吧！如果卖后备厢，那不就成了卖货车的了！

“沃尔沃”调研发现有5%的成功者或有钱人特别惜命，于是就“把价格抬高10倍，告诉他们这辆车撞不死他们”。这就是“沃尔沃”安全卖点的由来。“沃尔沃”卖安全。

由于“沃尔沃”总是传播安全、安全，搞得消费者逐渐形成这样的认知：好像安全的轿车只有“沃尔沃”。于是那些有钱人或成功者为了安全就购买“沃尔沃”！

有一次，我坐“沃尔沃”车，司机把车开到190迈，开得我心中有些紧张，我对司机说：“小伙子，你开得慢一点！我坐你的车有些紧张！”司机回答道：“没事，路总，这车安全。”我笑笑对他说：“你还真把‘沃尔沃’的安全当真了。”

通过上述这些成功品牌的运作路径，我们能得出什么启示？

它们都是从不同角度来阐述产品，使得它们的产品在消费者心中与众不同，它们找到了恰当的角度，实现了与消费者的对接。这些角度凸显了产品的与众不同，凸显了产品的价值。

“海飞丝”从“去头屑”的角度凸显其与众不同，虽然它也有“柔顺”或“去油垢”的功效。这个角度锋利地划破混沌的洗发水市场，让“海飞丝”从众多洗发水中脱颖而出。

“潘婷”则从“营养头发”的角度来赋予这种洗发水力量，尽管它毫无疑问同时具备“柔顺”和“去屑”的功效。

“宝马”轿车则选择前座位上“驾驶的乐趣”，亦即“速度”这一角度来昭示其“不凡”之处，虽然它同时具备了必需的“安全”系统。

“奔驰”轿车则选择后座位，从乘坐的角度来凸显乘车者的“面子”，即“尊贵”，虽然“奔驰”毫无疑问也具备“速度”的乐趣和“安全”的性能。

而“沃尔沃”轿车则从生命宝贵的角度凸显这款车的“安全保障”性能，虽然“沃尔沃”同时具备了“速度”和“面子”。

角度凸显了产品的“与众不同”，“与众不同”决定品牌的命运！这就是品牌角度的力量！

角度凸显与众不同：从某一角度凸显产品差异，并将这一差异放大、放大、再放大，重复、重复、再重复，当这一差异被放大和被重复到一定的程度，就在消费者心智中产生了质变，形成了产品的“唯一性”！

好像“去头屑”的洗发水就是“海飞丝”，好像安全的轿车就是“沃尔沃”，好像最除菌的香皂就是“舒肤佳”……

第 3 节

做不了“第一”就做“唯一”

竞争战略的最直接目标是争夺“第一”，但如果你实在做不了“第一”，就做“唯一”！只有“第一”和“唯一”两种情况具有绝对竞争力。如果你是“第二”、“第三”，你就会随时被别人复制、被别人取代。

只有两种情况具有“绝对竞争力”。

如果你的营销有绝对竞争力，那么你就可以长久地赚大钱；如果你的营销没有绝对竞争力，那么就什么都不是。

营销真的有绝对竞争力吗？世上有绝对的事情吗？

看看那些卓越的企业，你就会发现这个答案是肯定的。中国绝大多数企业没能在竞争中立于不败之地，就是因为缺少这种内在的力量。

一旦拥有这种力量，你就会觉得其他的策略都是小儿科般的把戏。

打造营销绝对竞争力，是企业屹立于市场的内在的不可复制的力量。

那么什么东西是不可复制的，是不可取代的？

这种不可被取代的力量，是企业应该终身努力获取的。

只有两种情况是不可被取代和不可被复制的，要么“第

一”，要么“唯一”，这就是最高的营销诀窍。

在看似不可能中建立可能，在看似平等的位置上创造第一，在同质化中构建唯一。

你要坚信：总有一种方法构建“第一”。如果你实在做不了“第一”，那也无妨，那就做“唯一”。这个策略让你尚未起步就走完了一半成功之路！

“角度制胜”，而非“优胜劣汰”

成功的品牌和不成功产品之间真的有什么本质不同？难道那些品牌服装能穿，那些品牌不好的服装就不能穿？难道“海飞丝”能将头屑洗干净，一些品牌不好的洗发水就不能将头屑去除干净？

成功品牌产品和不成功产品之间的本质运作差异是：品牌产品从某一角度凸显了某一个差异，实现了产品的“与众不同”，从而引起消费者的关注和信任，而不是本质上有什么不可逾越的优劣之分。

独特角度引起消费者对产品的关注，消费者关注了，产品才容易在众多的同类产品中被识别。你也许会反问我：有些产品在运作中也找到了类似的“差异”，为什么还没有成功？那是因为仅仅有差异还不够，还必须不断放大，不断重复。“差异”被不断地放大，才能引起消费者足够的关注；“差异”被不断地重复，才能使得消费者“坚信”。

“放大”和“重复”的力量是无坚不摧的

不少产品找到了差异，却放大得不够，重复得不够！导致只卖了半程的船票，靠不了岸！所以，“海飞丝”的“去头屑”一传播就是几十年如一日，迄今不变，未来也不应该变！“沃尔沃”凸现“安全”的差异后，几十年不变，未来也不应该变！

“吗丁啉”的“胃动力”一传播就坚持不懈，“可口可乐”对“激情”的诉求持续不变。

没有角度就没有差异！消费者的购买决策就变得非常困难，消费者总是试图找出产品之间的差异，或找出他们自己认为的差异！因为消费者必须给自己找到决策的依据。否则，消费者就会变得无所适从，消费者购买你的产品的可能性就极小！

“特色凸显”等于“优点凸现”

为什么“特色凸显”如此重要呢？

因为在消费者看来“特色”往往代表“优点”，而且是优点的累加。这是消费者认知中一个非常有意思的机理。

比如，当沃尔沃诉求“安全”的特色差异性的时候，消费者理所当然地相信，安全的轿车一定是各方面性能都是最优越的，安全一定是沃尔沃车很多技术优势累加而成的，于是消费者认为安全就等于最优。

同样，当宝马诉求速度的特色差异的时候，消费者也理所当然地相信速度最快的轿车一定是很多技术汇聚而成的，于是消费者认为最快就等于最好。

同理，当飘柔诉求头发飘逸的时候，消费者也想当然地相信，只有好的洗发水才能使头发飘逸，所以使头发飘逸的洗发水一定是好的洗发水。

很多人没有能明白这一机理而拼命追求制造所谓真正品质更好的产品，在实践中往往会事倍功半。

角度凸显产品的某一特点，凸显的特点产生的光芒掩盖了产品的缺陷，使得产品熠熠生辉。凸现的特点迅速转化为优点，这样一个普通的产品就神奇般地变得璀璨。

第 4 节

拒绝平行线

试图用成功者的轨迹造就同样成功，其战略性错误在于试图用追随者的身份和领先者并驾齐驱。

要想获得真正的成功，就要拒绝平行线！生物学原理告诉我们：没有两个物种靠同一方式生存！

拒绝平行线

数学世界中的平行线是令人向往的，但是营销世界中并不存在成功的平行线。按照成功者相似或相同的方法，几乎都不能成就另一个同样成功的企业。我们发现每一个成功的企业实际上都是独特的，无论在企业战略和竞争手法上，都有其独特的角度。

以成功者为榜样，希望按照成功者的方法获得同样的成功，几乎没有先例。也就是说，希望走一条和成功者同样的路径，用平行的方式几乎都不能成就另外一个平等的成功。

关于管理榜样的书汗牛充栋，关于管理模式的书也早已充斥着大街小巷。这些书中的话似乎都是对的，但是，按照书中的方法去做几乎没有大成效。实际上这些书在我们面前画了一条线，它希望我们按照这条线往前走，或者按照一条和这条线平行的线条往前走就能成功。也就是说，它告诉我们一条跟随或者模仿的策略。它告诉我们，美国通用是成功的企业，你就按美国通用的

路径前进吧；它告诉我们中国的海尔是成功的企业，你就复制海尔的模式吧；它告诉我们美国是成功的国家，所以你就复制美国的文化吧；它告诉我们王羲之的书法最成功，所以你就临摹王羲之的字帖吧……

不仅写书的人、看书的人坚信走一条和成功者平行的路线就能成功，而且那些成功者本身也认为他们的方法是可以被复制的。所以在全世界尤其是在中国，出现了一批又一批“企业家教授”，这些暂时的成功者到处宣传他们的成功之道，他们甚至著书立说，标榜他们的成功经验。他们到处给人指点迷津，以为能够药到病除。于是他们的周围聚集了一大批追随者和崇拜者，这些追随者研究那些成功者的轨迹，沿着成功者的轨迹前进，不少人甚至模仿那些成功者的一颦一笑和举手投足。

然而事实的真相是让我们悲伤的，很多人学习毛泽东，甚至于模仿毛泽东抽烟的动作和游泳的姿势，可是并没有造就第二个毛泽东；全世界的企业家几乎都在学习美国 GE，但迄今为止，没有成就第二个 GE；全中国的企业几乎都在学习海尔，却没有成就第二个海尔。而那些试图将自己的经验推而广之的成功者也在遭遇着一个又一个滑铁卢。美国在全世界推广它们所谓成功的民主模式，甚至在军事胁迫和经济诱惑的双重手段支持下，人类也没有看到这种模式成就的第二个美国。

试图用成功者的轨迹造就同样的成功，其战略性错误在于试图用追随者的身份与领先者并驾齐驱。

竞争实践表明：追随、模仿成功者的方法，只能实现短期的、暂时的、一段时间的生存，带不来长久的成功。

要想获得真正的成功，就要拒绝平行线。要想拒绝平行线，就必须具有与众不同的东西，也就是在前进中必须要具有自己的

角度！

生物学原理告诉我们：**没有两个物种靠同一方式生存！**任何一个企业必须具有自己的成长基因！

这就是为什么中国学习的人数最多，为学习动用的资源也可能是世界上最多的，但中国没有产生出同比例的杰出人物，没有成就同比例伟大企业的原因！

因为绝大多数人学习是为了模仿。

那么，你会反问，既然我们不能完全模仿或照抄成功者的方法，我们为什么还要学习呢？

研究对手的打法就是为了不按那些方法打

学习很重要，这一点谁都知道，但是如何学习，学了东西之后到底该怎么办，这就不是每一个人都能弄明白的。

很多企业提倡标杆管理，就是向那些成功的榜样学习。然而实践证明，这种学习方法几乎没有创造出像那些标杆一样成功的企业，其根本原因就在于没有学活，读死书、死读书，以致造成读书死的结果。

正确的学习方法是，了解别人已经成功的方法，恰恰是为了不按那些方法做，这样你才能有成功的可能。

按别人的方法打至少有两大害处。第一个害处是：以你的短处搏击别人的长处，恰恰是兵家的大忌。**别人成功的方法一定是他的长处，而你没有成功说明是你的短处，如果你按照对手的方法亦步亦趋，岂不是希望用你的短处和对手的长处作战，你希望以榜样的方法来超越榜样，或者创造一个同样的榜样，就犹如在成功的方向前面立了一座大山。**第二个害处是：从横向来看，你有众多的竞争对手。因为大家都在学习榜样的方法，学习榜样的

大军蜂拥在那些传统的成功道路上，你进去之后岂不被淹没在滚滚人群之中。

从理论上讲，无论是在你前进的前方，还是在你前进的左右，都有无法突破的阻力和障碍。

学习那些经典作战方法，就是为了避开那些传统打法。

而在实践中，希望用榜样的方法创造另一个榜样的实践几乎没有带来任何一个成功的案例，全世界那么多企业都在学习韦尔奇的方法，但有哪一个企业成为第二个通用了呢。相反，那些成功的企业，比如微软、百度、阿里巴巴、海尔、联想的成功都是在学习别人的基础上获得了创新，找出了一条和IBM、通用、戴尔不同的方法。

用对手的方法和对手竞争无疑是一种最笨的营销方法，因为那不是你的长处，所谓创新就是不按对手的方法打，这才是正确的实践方法。

学习就是要弄清那些成功者成功的真正经验究竟是什么，成功者的轨迹究竟在哪里，然后避开他们的轨迹，不用对手的方法和对手打！这就是学习的真正价值。

不要走和对手平行的路线，你要有自己的角度！

第 5 节

构建品牌角度

改变不了产品本身，就改变看产品的角度。角度不同，认知不同；认知不同，产品价值不同。恰如其分的角度能够化平凡为神奇，变冰冷为温暖，将虚无变成坚定的信念。这就是角度的神奇魅力。

角度不同，世界不同

世界是什么？世界上的每一个人对世界的理解都是不同的。世界上没有任何两个人对这个世界的理解是完全一样的，这就如同世界上没有两片相同的树叶一样。

如果问一下：“你理解的世界是什么样子？”

有人认为这个世界是悲观的，有人则认为是乐观的；有人认为这个世界充满机会，有人则认为到处充斥着不公平；有人认为这个世界是前进的，有人则认为是倒退的；有人认为这个世界是时尚的，也有人认为是充满暴力的；有人认为这个世界上有取之不尽、享用不完的荣华富贵，有人则认为这世界上哪怕挣一分钱都那么艰难；有人认为这个世界是残酷的，有人则认为这个世界是善良的；有人崇尚强权，有人喜欢平等……

为什么同样一个世界在每个人的心中却不一样呢？这是因为每一个人所处的社会环境、地位、文化、出身等都是不同的，每

一个人看待这个世界的角度都是不一样的。由于角度不同，他们所感知的世界侧面不同，在他们心中所形成的世界也就不同。

所以，角度不同则世界不同。

谁不是从自己的角度来理解这个世界的呢？谁不是从自己的目力所及来对这个世界下定义的呢？所以，任何人所理解的世界都是片面的。

没有真实的世界，没有完整的世界。因为没有任何一个人能够全方位地理解这个世界，也没有任何一个人能客观地、全方位地向我们展示这个世界。

任何一种媒体，任何一种组织，不管它们多么强大，都是从不同的角度来向我们阐述它们心中的世界。

用什么样的心看世界，世界就是什么样。用欢喜的心看待世界，则世界处处欢愉美好；用悲观的心看世界，则人生悲苦无奈；用功利的心看世界，则世界充满自私和追逐；用烂漫的心看世界，则人生充满色彩；用奋进的心看世界，则人生充满奇迹；用激愤的心看世界，则人生崎岖不平；用宽广的心看世界，则世界和谐共生……

有什么样的心，就有什么样的世界！如果让我们来阐述世界，就带着爱、带着温暖、带着包容、带着平等、带着乐观吧！

同样的道理，这个世界也没有全方位真实的产品，任何一个产品在消费者心中都是片面的产品。所以要想获得消费者对一个产品的快速认知，就必须找到一个角度，来和消费者理解产品的角度相契合。契合得好，消费者就能快速简洁地理解产品，营销事半功倍。如果这个角度找得不对，你就可能吃力不讨好。如果你根本就不寻找阐述产品的角度，而是试图全方位地、真实客观地向消费者解释这个产品，那么你就更没有效果。

从这个意义上讲，品牌世界没有真相，只有消费者认知。

而达成消费者认知则必须有角度。所以消费者心目中的品牌实际上是对产品的某个角度的认知，而不是真正意义上的、完整的产品认知。

同样，角度不同则产品不同。

比如同样一套房子，有些人将它看成遮风挡雨的生存之所；有些人将它当成挣钱的载体；有些人将它当成馈赠的礼品；有些人将它当成传承的财富；有些人则将它当成艺术品；也有些人将它当成古董……不同人角度不同，这套房子也就不同。

营销产品的智慧就在于找到一个恰当的角度和这个角度上的消费者对接。

改变不了产品就改变看产品的角度

营销理论往往告诉我们，企业应该生产市场上需要的产品。然而，绝大多数情况下，对于中国的企业家和营销人员而言，这仅仅是奢望。我们不得不去销售企业能够生产出的产品，你几乎没有选择，在绝大多数情况下你改变不了企业的产品，你必须把企业能够生产出的产品变成钱。

我们都知道波音飞机好卖，但是我们中国企业现在还制造不出来，所以我们只能去帮助保定的长城汽车股份有限公司（以下简称长城汽车）营销皮卡车，去卖越野车，我们必须找到将长城皮卡和越野车卖成中国第一的方法。长城汽车还真做到了，连续九年卖成同类产品中国市场第一。

我们也知道宝马好卖，但是生产不出来啊！我们只能去卖中国企业现阶段能生产出来的电动自行车，所以我们只能帮助天津的民营企业卖电动自行车。你没有选择，你必须把这样的产品卖

成功。就像人生，谁不希望出生在富贵家庭，日子肯定过得很舒服，但是我们不得不接受一个现实，就是我们大多数人都出生在普通百姓的家庭，我们要找到普通人家孩子的成长方法。

改变不了产品，那就改变对产品的看法！

改变看法，就是改变看产品的角度，角度不同则产品不同。

一件衣服，就是一件衣服，你改变不了这件衣服的实物，那么怎么办？我们就改变看待这件衣服的角度。低层次的卖法是强调这件衣服的材质，强调工艺多么多么好，这是一种引导消费者看衣服角度的方法，这是一种较低层次的卖法；稍微好一点的卖法，是卖颜色，你可以诉求“今年流行红裙子”；再高一点境界的卖法，连颜色也不卖，而是去卖穿上这件衣服的感觉，如性感、简约、尊贵、烂漫等。同样一瓶酒，不会卖货的企业卖酒的口感和品质，稍好一点的卖法是卖瓶子，高境界的卖法连瓶子也不卖，而是去卖一种喝酒的感觉，如辉煌的成就感、人生的沧桑感等。

不少企业老总跟我讲：“路老师，我做不出来跟别人完全不同的产品，你说怎么办？”

我说：“如果你能够做出和别人完全不同的产品，产品放在大街上就有人抢了，还要什么营销？”

营销的本质功能就在于将同样的产品卖出不同来！这是营销的核心任务，是营销存在的本质意义所在！

世界上绝大多数同行业产品的本质功能和核心价值都是相同的，没有什么根本区别。

那些成功的品牌之所以成功，就是在于他们能够把相同的产品卖出不同来！

大量企业的营销陷入价格漩涡不能自拔，利润越来越低，甚

至没有利润，没能将企业做大或做长，其本质原因就是没能将同样的产品卖出不同来！

大量企业就成本拼成本，就价格拼价格，用单纯的广告投入推动规模去制约对手的做法，都没有真正引导中国企业持续成长，其最终结果是：没有利润！

营销不是卖“更好”，不是卖“优秀”，而是卖“不同”！

人类天生对“不同”感兴趣。只要能将产品卖出“不同”，就能获得消费者的快速“认知”。这是实现消费者认知的最有效方法。

问题在于，如何将产品卖出“不同”来？

这就是角度！改变看产品的角度就可以将同样的产品卖出“不同”。

有力的角度可以将一般卖成坚定的信念，将坚固卖成飘逸，将冰冷卖成温暖，将坚硬卖成最脆弱的情感；恰如其分的角度可以将短卖成长，也可以将方卖成圆；恰当的角度可以化腐朽为神奇，化神奇为卓绝，化卓绝为珍稀。

恰当的角度可以将一个产品价值放大一倍，也可以放大很多倍！

角度的力量可以击穿人世间最坚硬的冷漠，也可以渗透进哪怕再细微的空间。

营销的伟大的智慧之一就在于：改变不了产品本身，就改变看产品的角度！角度可以创造奇迹！

第 6 节

角度与反木桶理论

木桶理论是指：成功者要保持持续成功，不能有明显的短板。

而对于那些尚未成功者，要想突破靠什么？绝对不是将自己变成一位“全能的人”，而必须具有自己的角度，这就是“反木桶理论”。

“差异凸显”与“反木桶理论”

很多企业管理者跟我探讨过“差异凸显”这一法则，他们往往被管理学中著名的“木桶理论”所困惑，“差异凸显”是不是与木桶理论相冲突呢？因为木桶理论教导我们要弥补短板啊？

事实上这些人混淆了这些理论的适用前提。

木桶理论是指：成功者要保持持续成功，不能有明显的短板。这个理论认为木桶中能装多少水取决于最短的那块木板。

木桶理论指的是成功者，就是已经成功的人或企业要想持续成功，必须努力弥补短板的缺陷。

比如一位国家领导人，是一位已经成功的人，他要想持续地成功就必须成为全才，他必须既懂政治又懂军事，既懂外交又懂经济，否则有一项弱项，都无法保持持续成功。

木桶理论的适用前提指的是那些已经成功的人。对于那些非

成功者，或者后进者，并不适用。

反木桶理论——后进者要有所突破，不能没有致命的差异。

对于那些尚未成功者，对于那些努力进取者，要想突破靠什么？绝对不是将自己变成一位“全能的人”，而是要将自己的某一长板发挥到极致。

一个人能不能在写作上有所突破，要看他能不能将他的写作的长板发挥得足够长，而不在于这个人是否能同时会解奥数题；刘翔能不能成为世界跨栏冠军，在于他能否将两条腿奔跑的优势发挥到极致，与刘翔会不会弹钢琴没什么关系！

从这个角度上看，绝大多数人之所以付出巨大努力仍未能获得成功，就在于他们将人生的主要精力用在弥补不足，而不是用在发挥自己的特色差异上。

弥补不足最多成为一位正常人，而很难成为一位成功者。正常人和成功者是两码事。

突破者必须有角度

作为进取者我们要想成功，就必须找到自己的优势，而不是试图把自己变得很完美，也就是说后来者能不能成功的关键，在于是不是能有效地利用自己的优点，而不是克服弱点。

之所以要强调这一点，是因为**大部分的管理者总是致力于相反的方向，他们总是忙于克服弱点而并非发挥特点。**

在中国的教育上这一点尤为明显，我们几乎所有的教育都是在帮助学生克服弱点。我们要求孩子们哪一门课成绩不好，就拼命地补哪一门课；我们几乎所有的考试都是四个选择题里面选择一个正确答案，也就是说，考卷给我们的信息 3/4 都是错误的信息，它在教育我们做一个能甄别对错、不犯错误的人。我们在哪

怕考九十九分都会被批评的环境中长大，也就是说我们的教育总是试图弥补孩子的弱点和不足，而不是试图发挥孩子的某一优点。

弥补缺陷和不足真的能导致突破吗？在实践中几乎没有这种成功的案例，比如说一个人两条腿不一样长，你将所有的精力用来将他的两条腿变得一样长，这叫弥补不足、关注缺点，即使最后你真的将他的两条腿弄得一样长，他最多成为一个走路正常的人，而很难成为一位长跑冠军，也就是说他不太可能成为一位成功者。一个正常人和一位成功者完全是两码事。

正确的方法应该是在治疗腿的同时，关注他的优点，我们看他哪一方面有特长，然后将资源投放在他的优点上。这样他就有可能成为音乐家或者数学家，这样他不仅能成为一名正常人，还能成为一名成功者。

利用优点的要求通常不容易做到，但这个要求非常有效。应用这个原则不一定能百分百成功，但一旦做到长处与任务相匹配，最佳业绩会很容易出现。我们可以肯定的是，**最佳业绩只会出现在优势的方面，而不会出现在弱点上。**

一个人只要很有运动天赋，我们就应该将所有的资源集中在他的运动天赋的发挥上，即使他的音乐水平很差，也不影响其最后成为运动健将。同样一个人即使拥有残缺的身躯，也不一定影响他大脑智慧的发挥，霍金就是一个生动的案例，他的家人在给他治疗不幸身体的同时，将更多的精力用来激发他大脑的智慧，也就是利用其优点。

去掉弱点并不意味着就会产生优点，尽管很多人都认为如此。

不幸的是，我们在日常经营管理工作中，也总是习惯于纠缠

在缺点上。当我们要求对你的同事进行评价时，或评价某一企业时，我们听到的往往是这个人的缺点或这个企业的不足，而不是这个人的优点或这个企业的优点。

一旦忽视利用优点的原则，造成的管理失误没有任何东西可以弥补，而这恰恰是在中国的教育和企业管理中最大的误区所在。

在营销的竞争中，后来进取者的有效策略是找到足以成功的优势，而不是试图将自己变成一个完美的企业。

问题在于，实际操作中到哪去找“优势”呢？如果确实没有“优势”怎么办呢？我们发现：消费者眼中的“优势”往往就是营销中的“特色差异”。这就是差异凸显实现品牌认知的机理所在，这也正是品牌运作的奇妙智慧所在。

第 7 节

八大角度构建“品牌价值”

从哪些角度来构建品牌价值呢？理论上可以有无数个角度。在实践中至少可以从如下八个角度构建品牌力量。

角度之一——从原材料角度凸显品牌价值

任何有形的产品都是由上游材料组成的，强调材料品质总是能带来产品品质的信任。因为常识告诉我们材料的品质直接影响最终产品的品质。

在这个思想的指导下，中国宛西中药厂通过一句“药材好药才好”的诉求，使得“宛西”这个历史不长原本默默无闻的企业在中国中药界声名鹊起！以“仲景”牌六味地黄丸为代表的系列中药产品迅速被消费者认知，成长为中国著名的中药品牌之一！

从原材料角度构建品牌价值的策略可以延伸到原料的产地，因为好的原材料往往出自于一些独特的产地，消费者认为好产地出好产品，所谓一方水土养一方人。比如，辣酱的品牌多出自于产辣椒、食辣椒的区域，因为消费者认为类似于四川、贵州、湖南这些地方出好辣椒，所以才可能出好的辣椒制品。如果有一瓶辣酱产自上海，消费者往往会产生质疑；醋要凸显山西、江苏这些传统产醋区域，因为消费者认为醋的质量和当地的水质

有关；好的阿胶应该出自东阿县，因为消费者认为东阿水很独特，用东阿水熬制的阿胶才是上品的阿胶，否则只能叫“驴胶”；同样好的葡萄酒产自法国，好的皮革出自意大利。

好牛奶诉求的“大草原”，“依云”的来自“阿尔卑斯山脉矿泉水”，这些诉求都是通过“产地好”表达“原料好”的品牌差异！

河水的好坏总与河床土质的好坏相关，原材料的好坏总是与产地的气候、环境、人文等独特性联系在一起。

几乎所有成功的品牌都强调产地，产地好意味着原材料品质优异。法国在这方面做得尤为突出。比如白兰地是蒸馏后的高度葡萄酒，以法国干邑地区最为著名。法国人规定，只有干邑地区的白兰地才能叫干邑。为此，法国这个小小的干邑地区成就了白兰地的四大金刚品牌：轩尼诗、马爹利、人头马和拿破仑，每年干邑地区所生产的一亿多瓶的白兰地，这四大品牌就占了七成左右。

苏格兰人则诉求苏格兰优质的麦芽和谷物原料，作为打造其威士忌品牌的背后支撑。所以他们将苏格兰纯净、睿智、丰饶和别致融合在一起，打造出世界上无数人视作生命的、最让人沉醉的威士忌。为此，芝华士品牌不遗余力地宣传那里鲜美的空气、天然的泉水、适宜的气候。

雪茄的古巴文化背景则将雪茄之王“科伊巴”品牌演绎得很到位，在将雪茄和卡斯特罗传奇的人生联系在一起的同时，从不放弃诉求这个充满神秘的古巴产地。

角度之二——生产过程凸显品牌价值

产品的生产过程对消费者而言往往是黑洞，是神秘而充满诱

惑的。消费者看到结果的同时，希望了解产品的生产过程。适当地展示生产过程，凸显过程中一些亮点会引起消费者的好感。

好的生产过程能够让人放心并产生安全感和信赖感，因为消费者认为生产过程的好坏是产品质量好坏的一个关键因素。

没有人相信不好的过程能带来好的结果，所以，过程所展示的认真之美和细节之美总是能拉近消费者和冷冰冰的产品之间的距离。当消费者了解到生产过程中被倾注了“认真、责任和爱”的时候，在消费者的心中，这个产品就具有了内在的温度。

比如，汽车的装备过程对消费者而言是神秘而复杂的，但如果你能展示出一两个让消费者容易理解的生产细节，消费者都会为此而感动。

劳斯莱斯不遗余力地传播这样一个令人惊奇的过程：制作一辆四门车要两个月；车头散热器的隔栅部件完全靠技术工人的手和眼来安装，而不需要借助任何工具，要花费一个工人整整一天的时间来完成，然后对隔栅进行打磨加工又要用去5小时。劳斯莱斯甚至传播这样的细节：车头上小巧玲珑的飞天女神像车标也要经过多道工艺，首先采用传统的手工蜡磨工艺，采用手工倒模压制成型，接着用手工打磨至少8遍，再将打磨好的飞天女神像放进混合打磨的机器里研磨64分钟，最后再通过严格的检验合格，这个车标才算完成。为了让我们相信这些工艺，劳斯莱斯告诉我们，它们的许多人的工龄都在30年以上，他们娴熟地掌握了祖传的造车技术，并在实践中不断地加以改进，所以每个工人都掌握了日臻完善的工艺技术。这些生产过程的阐述让你感受到每一辆车都是伟大工匠的杰作。

过程之美不仅指生产的具体工艺过程，同时也指设计和思考过程。所以劳斯莱斯凸显它的设计理念和其他品牌截然不同。例

如，为了让乘者以优雅的姿势下车，劳斯莱斯的车门是向后打开的。此类过程的细节使得它被公认为世界上最好的汽车。宾利、奔驰、宝马，无不以它们的生产制作过程的细节精湛来凸显其产品的与众不同。

“兰蔻”告诉我们：“兰蔻瑰宝香水”是这样制作成功的：当五月的玫瑰花盛开在田间山坡时，必须在 36 小时内采摘下来，而且只能一朵一朵地采，绝对不能让花有一点点破损，这个过程不是普通人能做得到的，一般是由美丽的采花女郎亲自做。采下来的玫瑰必须被洗干净，但不是水洗，而是用一种特殊的液化气在特殊的容器里配以一定的压力来洗，4 小时后玫瑰花变成了深红色的蜡状物，在酒精和其他催化剂的作用下，蜡被滤除，酒精则用真空的方法蒸发掉，留下的便是玫瑰香精，大约从两吨新鲜的玫瑰花中才可得到大约一千克香精。再用这种珍贵的东西配以水和酒精，还有其他近百种成分经过调香师神奇的鼻子才配成一瓶这样的香水。

你说这样的液体你会嫌它贵吗？在这样的诉求面前，再强势的女人也会在这瓶香水面前绽放出内心的柔媚。

过程展示的精湛之美、烦琐之美、奢侈之美凸显了品牌的价值性和稀有性，这几乎是那些成功品牌尤其是奢侈品牌不二的品牌角度。

角度之三——从产品功效或利益角度凸显品牌价值

任何一个产品的功效往往都是综合的而不是单一的，凸显其中某一功效往往能得到事半功倍的效果。只要找到其中一点和消费者心中的某一种潜在的需求进行有效的对接，就能让消费者有“这个产品是为我所造的”这种感觉。

比如轿车基本功能是代步，把你从一个地方拉到另一个地方，但同时轿车还必须使人在乘坐的过程中尽量舒适和快乐，同时让人感觉到安全，还要让人觉得有面子等，所以轿车必须具备综合性功能。如果我们去跟消费者诉求这些整体功能，很难打动消费者，这辆车叫做没有个性。有效的品牌运作思路是凸显或强化某一种功能。比如，奔驰诉求尊贵，它是从乘车人的精神感受来凸显它的功能差异的，所以它强调奔驰是车坛中的贵族，是乘车人地位与身份的象征，它实际上强调的是后座位；而宝马轿车则强调速度，所以，它诉求驾驶的乐趣。宝马凸显的是超强动力给人马力强劲的速度之感，所以它有一句广告语“听，风声！”宝马卖的是前座位。沃尔沃强调的是安全，它卖的是整体车况。

同样是手表，不会卖表的，仅仅是卖它指针的准确性，会卖表的“劳力士”卖的是尊贵和尖端科技的结合；“百达翡丽”在卖它持久的价值，卖的是一块“用来代代相传的表”，而且会不断增值，它卖的是传承；“伯爵”则将表和珠宝进行结合，卖的是计时的珠宝；“欧米茄”表则通过奥运营销中的精确计时获得奥林匹克的荣誉勋章，同时渲染它是人类第一次登上月球也是唯一在月球上佩戴的手表，凸显它卓越的精确计时功能，成为年轻人的青睐对象。

你还可以将产品的普通功能进行升级，比如中国人熟悉的“吗丁啉胃动力”的概念就是将胃药中的“胃肠蠕动”这些基本功能进行升级描述。近年来新崛起的“王老吉”凉茶这一饮品，凸显的是清火这一功效（这一品牌是否能够持续成功取决于能否进行产品线的有效延伸和形象升级）；脉动这种饮料在中国的火暴则主要归功于凸显补充维生素这一差异上。

从功能差异角度来塑造品牌的典范，在快销性行业里无疑首推宝洁公司。它几乎用这个策略在中国把日化行业的市场一网打尽。比如，它用去头屑的功能差异塑造了海飞丝，用营养头发的功能差异塑造了潘婷，用柔顺的功能塑造了飘柔。

角度之四——从感性的角度构建品牌价值

人类和一切动物的不同在于，人类具有极其丰富的感情，人类在购买产品的同时不仅仅购买一个冷冰冰的有形的实物，人类往往还希望同时购买这个实物所代表的情感。那么，就在冷冰冰的产品上附加人类的一种感性吧，这就是品牌建立背后的最伟大的角度之一。世界上不少伟大的品牌背后的支撑点都是感性的力量。

感性统治理性，无形统治有形，软件统治硬件。这就是品牌背后最伟大的人类法则之一。

品牌运作的高手总会充分地利用了这一法则，这也正是品牌世界让人眼花缭乱、感性极致的原因所在。

一块砖头冷冰冰的，没有情感。天下的砖头大致都一样，并没有本质的区别，无非是用来砌房子，卖不出特别的价钱。但如果我告诉你：这块砖头将是你们家房子的一部分，将给你们家带来温暖，将和你一起见证和感受你们全家的快乐和欢笑。那么这块砖头是不是变得有温度、有灵性、有感情了呢？

我们来看看那些世界级品牌如何用感性将芸芸众生掌控于股掌之间的：

“香奈儿”诉求简洁和浪漫，它那句充满性感的广告语将女人和男人变得疯狂——“我每天只穿香奈儿睡觉。”

而“范思哲”干脆就用希腊神话中的蛇发女妖作为它品牌

的标志，她代表着致命吸引力，她的美貌迷惑人心，使见到她的人即刻化为石头。“范思哲”一直在追求这种美的震慑力，**不论是它的服装还是香水，总是凸显这种濒临毁灭的、强烈的感性张力**。说到底就是一句话，“范思哲”这个品牌一直凸显“惊世骇俗的性感与华丽”。

“普拉达”这一品牌所展示的气质令人产生一种宗教色彩的膜拜心理。它所展现的是宁静而优雅的贵族骄傲，它所追求的是“简约到极致”的优雅。

“雅诗兰黛”走的则是与“普拉达”相反的路线，它诉求的是“最奢华的娇宠”这一女人最感动的自怜自爱，它将极致奢华演绎得淋漓尽致。它鼓励女性善待并娇宠自己的肌肤，提出了至今令人惊叹的奢华护肤理念：女人有一张脸就要用心地呵护它，因为再美丽的华服也不可能天天穿着，再昂贵的珠宝也无法日日佩戴，只有精致完美的肌肤才是女人永不离身的爱，因此女性花在肌肤上的投资无论多奢侈都是绝对必要的。它树立了一种截然不同的品位风格——“极致的奢华”。

“阿玛尼”则在“时空的轮回中将优雅进行到底”。它诉求既不过分前卫，也永远不会落伍的感觉，它在优雅和时尚之间完美地拿捏着平衡。“阿玛尼”几个具有代表性的基本款式一直保持这样的基调，让任何一个穿“阿玛尼”的人都能感觉到衣服和身体之间无比贴切的舒适，如同第二层皮肤。

这也就是为什么中国出口一个集装箱的服装只能换回来一件“阿玛尼”的道理，**中国企业卖的是生产成本，而“阿玛尼”卖的是穿上这件衣服的感觉**。

“卡尔·克莱恩”则将牛仔裤演绎成“美至极简处是一场可以期待的艳遇”，并将它演绎成美国成衣的典范，是性感、简约、

时尚的代名词。

而那些男人青睐的品牌也无一例外地用感性驾驭了天下成功的男人。

“大卫·杜夫”将一个来自瑞士的雪茄演绎成“男人神赐的第十一根手指”，将它演绎成成功人士的一种生活方式。

而朗姆酒“百加得”则将一瓶酒演绎成“冰火交织的奇妙感觉世界”，每喝一口“百加得”都会给你带来美好的幻觉。

“万宝龙”笔则用豪华、豪迈的外观加上精致的品质演绎成书写的艺术品。

“尊尼获加”则将一瓶酒演绎成“款步而行的英伦绅士”，而“轩尼诗”则将这瓶白兰地演绎成高贵的神秘之水。

这就是品牌背后的感性。它将服装卖成态度，将化妆品卖成性感，将酒卖成燃烧生命的男人之水，将代步工具卖成一种感觉，将一支笔卖成艺术和气质等。这就是品牌的力量，这些力量不是来自于产品具体材料的本身，而是来自于人类的感性演绎。

人类本质上是感性动物，人类的一切喜怒哀乐都是感性的表达。人类为感性驱使也为感性困扰，所以任何感性的东西都能打动人类敏感的心灵。

营销中将具体产品与感性对接，就使得产品在消费者眼中变得与众不同，这就是品牌背后的感性机理。

绝大多数情况下，消费者都是在感性力量的驱使下完成购买决策的！

消费者真正的购买理由往往是“我就喜欢”，是感性决策。但消费者自身并未意识到这一点，消费者往往认为自己的购买行为是经过深思熟虑的理性结果。但调研的结果显示，消费者认为的“理性”本质上却是感性！

- 问：“你为什么最终选购这款产品？”
- 答曰：“经过对比，我发现这款适合我。”
- 问：“为什么你觉得这款适合你呢？”
- 消费者在绕了一大圈后回答：“因为我就喜欢啊！”

“我就喜欢”本质上是感性的。

一般而言，消费者很难具备产品专家的全面知识，同时也很少有充裕的时间对产品的所有性能作全面评估，所以消费者最后往往用“感觉”来结束一切！

这就是为什么可口可乐诉求“快乐与激情”，“人头马”诉求“人头马一开，好运自然来”的原因。

这就是为什么当你问绝大多数人“为什么和他结婚”时，他们往往回答“因为我爱他啊”的原因。

理性产生推导，感性产生行动！

产品一旦被赋予感性的力量，这种力量就使产品变得与众不同！

人类的一切幸与不幸都交织在人类自身的感性上，这就是为什么人们总是在感性的东西面前格外敏感、格外动情的原因。

角度之五——历史凸显品牌价值

任何真正的成功者，不管是国家、企业、产品还是个人都必须经历一段历史的检验，所以凸显企业或产品的历史总是能给人信赖感，使得使用的人产生自豪感。

历史代表着成功经历的时间和空间，任何成功都必须具备时间和空间两个架构！

历史意味着你经历过岁月的沧桑，历史意味着你在艰辛路径中付出了坚韧和勇气。优秀的历史让人尊敬，没有经历过较长时

间检验的企业或产品都称不上是真正的成功。

历史代表着品质的积淀，历史代表着风雨中走过的路径，历史代表着坚韧的程度，历史代表着获得的承认和信赖。

历史代表荣誉，代表素质，代表成功。几乎所有的优秀者都喜欢展示自己的历史。

不敢展示于人的历史往往是黑道，是阴谋。没有历史的成功叫暴富，有历史的成功叫贵族。与贵族为伍总是让人高兴的，没有几个人真正从内心尊重短暂的暴富之徒。这就是为什么人们常说“一年可以出一百个富翁，三代也难出一个贵族”的道理。

你可以强调历史的长度，也可以凸显历史的宽度；你可以将历史具体化，也可以将历史神秘化。这就是为什么几乎所有的真正成功的品牌都诉求其历史的原因。

“路易·威登”总是诉求其创始时间1854年，它一直不停地讲它一流的品质源自于一百多年辉煌的历史；而“酩悦香槟”在诉求这瓶“上帝恩赐的欢愉之水”的同时，一定会带上它的创始时间1743年；而“芝柏”表在渲染它的工艺极致的同时也一直不停地在唠叨它是一个拥有两百年工艺的老厂，是世界上硕果仅存的制表厂之一，让你感受到每一枚“芝柏”表都是传统制表工艺的艺术结晶，早已超越了时间的界限；而“娇兰”这一瓶从“帝王之水”开始的奢华传奇也从不会忘记跟你讲述1853年“娇兰”创始人被拿破仑三世皇后亲点为御用香水专家的历史；而“朗万”也一直在诉求它是巴黎最古老的时装品牌，它用一百多年的历史向人们证明它的优雅精致的艺术风格。

历史代表着品牌的根，有根的东西才有未来，所以只要有历史，我们就要不断地凸显我们历史的深度。

- 几乎所有的优秀者都展示自己的历史！
- 过去塑造现在，现在塑造未来！
- 割断历史就是浪费资源！

角度之六——用身份地位构建品牌价值

人类的血肉之躯本质上都是一样的，每一个器官的功能也都是一样的。谁都是用鼻子来呼吸，用眼睛来看世界，没有人用鼻子来吃饭，用眼睛来呼吸。然而，人类的奇妙之处又总是希望自己与众不同。

怎样才能表示与众不同呢？怎样才能表现出你的贵气呢？通过怎样的外在表达让人一目了然你就是身份显赫呢？

那些成功者怎样才能轻易地让别人看出其成功呢？如果别人没看出，那些成功者就无法实现内心的极度虚荣，那不就白努力了吗！

所以人类一定要发明出各种外在的东西表明他们是成功者，否则成功者本人总不能到处对别人说“你看，我比你成功吧！”那显得多么没有素质啊！虚荣也得体面啊！那怎么办呢？那就通过外在的穿着打扮、消费的产品不同来表达自己非凡的地位和成就吧！

于是，品牌就派上用场了。更确切地说，**标注等级的品牌就是为实现成功人士自我展示而诞生的。**

成功的内在必须通过非凡的外表表现出来。从这个角度讲，没有外在就没有内在。所以，要想有一个非凡的内在，就必须有一个非凡的外表装饰。那么，品牌就用来满足人类的这个欲望。

所以，“伯瓷酒店”这个世界上唯一的七星级酒店就将住进去的每一个本来平凡的富人衬托成感觉上的帝王。当“劳斯莱

斯”宣称它是“独一无二的王者”的时候，就注定了拥有这款车的人高人一等。无论你是否喜欢“劳斯莱斯”老气的造型，它终究是身份与地位的象征。

而当“迈巴赫”轿车品牌向世界展示“王者归来”的姿态时，这款轿车无疑成了乘车者王者身份的象征，没有人会怀疑“迈巴赫”车里出来的家伙是普通人；“派克”笔则渲染“架在手指间的贵族气”，这就是为什么麦克阿瑟将军只用“派克”笔来签署日本人的投降书，因为使用“派克”笔的人意味着成功、荣耀和显赫的成就。

在服装界，尽管时装品牌令人眼花缭乱，“古驰”品牌用来自佛罗伦萨的艺术风情，演绎出时尚而不失高雅的品牌风格，以“身份和财富的象征”的品牌形象成为富有的上流社会的宠儿。同样，“迪奥”用法国时装文化的最高精神，淋漓尽致地表现了富有的现代女性的追求——性感自信、激情活力、时尚魅惑。给女人带来精神愉悦的华丽风格，对女性心理产生了革命性的震撼。“迪奥”采用高级华丽的设计路线、上流社会女性成熟的审美情调，配上法国特有的烂漫情怀，展示出女人婀娜多姿的曲线美，让女人们意乱神迷，在这样的品牌面前不能自己。绝大多数女人在这些品牌演绎的气息面前低下了高贵的头！将这些品牌当成自己生命的知己。

不管是“香奈儿”的贵妇气息、“迪奥”的几分俏丽，还是“圣罗兰”打破性格的界限，它们有一个共同点，这就是拥有“欧洲高贵感”。

成功的品牌，尤其是奢侈品牌，不管其展现的个性多么不同，它们都不遗余力，自始至终追求使用者的高人一等的身份彰显。

人类很喜欢比较：小的时候比谁的出生好；上学时比谁的考试成绩好；再大点比谁长得高长得漂亮；然后比谁嫁的人好、谁娶的媳妇好；再然后比谁官当得大，谁挣的钱多……可以这样说，活到老比到老。个人和个人之间如此，地区和地区之间如此，种族和种族之间如此，国家和国家之间如此。“比”既是人类前进的永恒驱动力，也是造成人类诸多困扰和不幸的根源之一。

既然比，就要比出个结果，就要有个比的方法。于是人类发明出各种游戏规则来比，比体力、比智力、比财富、比品位等。体育讲究比，科学讲究比；棋琴书画讲究比，可以说人类没有一刻不处于比的境地中。

比就要比出个等级来，于是人类发明出各种表达等级的方式：汽车分等级，房子分等级，服装分等级，化妆品分等级，酒分等级，玩分等级。

只要人类消费的，不管是有形的还是无形的产品均分等级。也就是说，吃、喝、玩、乐、衣、食、住、行均分等级。就连同一飞机里的空间也分等级，分为头等舱、公务舱和经济舱，看看人类连在短暂的空中飞行时间内也不忘比，尽管头等舱和经济舱同时落地。

等级——构建品牌力量的一个支撑点。

只要让成功者满足于展示高人一等的愿望，他们就愿意为标注高人一等的产品多付钱。

当一瓶酒取名为“21 响皇家礼炮”的时候，这瓶普通的酒已经和世界顶级成功对接了，这瓶酒的价格也应该是世界顶级的价格，因为它给你带来了世界顶级的成功感受。

总而言之，身份和自我表现是成功人士的渴望，它是人类生

存需求被满足之后的更高层次的自我表达。

追求成功，渴望被社会认同和赞美，是人类前进的重要动力之一！

当我们将某一产品灌注“成功”的感性诉求后，就使得这个产品成为成功的外在表达！其他人很容易通过他消费的产品一眼看出来这个人是多么成功。“成功标记”的产品是获得了身份的自我表达！

这就是为什么几乎所有奢侈品都诉求“成功”这一核心主线的道理，只是不同品牌表达成功的语言不同罢了。

身份越高、越成功的人消费的产品就越希望“与众不同”，就越“昂贵”！

在营销中，你既可以直接表达你的产品“世间稀有”、“价值连城”，也可以间接地和大家都公认的成功者或成功事件对接。

角度之七——梦想固化构建品牌价值

人类有各种各样的梦想，其中有一种梦想就是渴望某些东西永恒，如永生、永恒浪漫的爱情、永远不变的友谊等，然而现实世界是不存在真正永远不变的东西的。

我们人类的这个世界永远处在变化之中，哪有什么永恒的东西？那怎么办呢？那么就将人类这种遥不可及的渴望附加在一个具体产品上，让这种渴望变得可以触摸、可以拥有，不就满足了人类这个梦想了吗！

比如，人类渴望永恒的爱情，那就把这种永恒的信念附加到一块小石头上吧，当然要选择好看又耐久的石头，这就是钻石品牌的诞生机理。这才有了“钻石恒久远 一颗永流传”的打动无数情侣的广告语。因为石头的寿命总比一个人的寿命长，买钻

石的人心中终于获得了安慰：即使我死了，未来这颗钻石还在，它是我们爱情的见证哦！

人类渴望永生，所以才出现了古今中外不少帝王将相到处寻觅长生不老药方的悲壮探索，现代人类也希望借助科技的力量实现更长的寿命。但是人类清楚长生不老不太可能，那怎么办呢？现实与梦想发生冲突时，就要找到调和的方法。那就将一个产品和生命的传承连接到一起，让人类觉得即使自己死后也有人记得自己，这才有了大量品牌营销“传承”的道理。

人类还有各种大量的梦想，比如男人渴望具有动物般的野性，人类渴望征服，人类梦想速度等，那么就和产品上赋予这些梦想吧！

“兰博基尼”将自己塑造成“跑车中的狂野之王”，它将男人的扩张和攻击的野性从最初的一刻就凝聚在你的血脉之中，它用野狼般的嘶鸣配合闪电般的速度，演绎出男人内心梦想：叛逆的超越和前卫的出众。所以它牢牢地抓住人类内心的渴望，将不能在现实世界充分宣泄的梦想表现得乖张荒诞而又合乎情理。所以人们说它是恶魔，但并非要蹂躏这个世界，它是撒旦，只是它表现了人类的另一面，它将男人原始的野性演绎成一种令人窒息的美！

几乎所有的男人内心都有一种梦想，想成为英雄。英雄就是要有力量的，就要驾驭而不是被别人所驾驭，就要成为穿越时空的自由之剑。但现实世界中又不太容易成为英雄，那怎么办呢？“哈雷—戴维森”这款承载着英雄梦想的摩托车来了！带着英雄特有的冷峻而神圣的表情，它自由而迅捷，它如青松般遗世而独立，似灵鹫般翱翔而自由，像猎豹般迅捷而冷峻。它告诉你，它只为能驾驭它的人而存在。如果你是英雄，如果你勇敢，如果你

自认为有足够驾驭我的能力，那来吧！开上我征服全世界吧！“哈雷—戴维森”让驾驭它的人骄傲，让驾驭它的人傲视宇宙，它让你体验征服的快感，它将机器和人性融为一体，它使驾驭它的人对它产生宗教般的虔诚和初恋般的激情。它是“哈雷—戴维森”车迷心中的“麦加”！

女人有幻想，男人才能产生幻觉；反之亦然，男人有幻想，女人才会有幻觉。

女人最大的梦想是永远美丽，美丽得光彩四溢，美丽得惊心动魄。那么就用一个个小瓶子为女人制造幻觉吧，这就是成功化妆品运作的必由之路，它使得拥有这个小魔瓶的女人们感觉到梦想成真！

每一个世界级化妆品牌都是用它们那一只只风情万种的瓶子制造幻觉的，每一个时装品牌也是通过精神意念将女人引导到她们渴望的梦境中来的。

“兰蔻”给女人们制造了这样一个梦：只要你使用“兰蔻”，你就能变成这样的绝世公主刚刚醒来，从中世纪的古堡中走来，穿着几百年前最华美的纱裙走到一群吊带背心女孩中间，她的神情慵懒而迷惑，她的气息古典而高贵，她不食人间烟火，同时也令人难以靠近。“兰蔻”用小瓶子上那支风华绝代的玫瑰向世人传递来自法兰西优雅的艺术品位和简练的生活方式。哪个女人在这样的品牌面前能不动心？有哪个女人不想把这样一瓶“兰蔻”香水抹在身上？有哪个女人不想拥有这瓶香水而成为那个从古堡里走出的公主？哪怕这种幻觉只有一秒钟！这就是兰蔻，把一束玫瑰的清香凝结成一种品牌的情结。

每个女人都渴望时光不再溜走，让容颜永驻于最美的年华。那么“娇兰”来了，它告诉你：它是一瓶帝王之水，它是当日

为法国皇后研制的化妆品，那个金箔蜂姿小瓶里的液体将保湿并改善你的肌肤松弛状态，它将让你变得如皇后般艳惊四座，它将让你真正理解“一寸光阴一寸金”的含义，让女人感受到高贵美丽的魅力！这就是“娇兰”给女人打造的梦。

“安娜苏”，这个来自纽约的化妆品牌通过梦中的魔力将女人的幻想转换成触手可及的现实。如果说阿拉丁的神灯是送给那些上帝认为值得信赖、需要帮助的人们的，哈利波特的魔法是赐给那些勇敢而又有梦想的少年的，那么“安娜苏”的时装则是上帝赐予那些爱做梦女孩的魔棒。它让女人美梦成真，它告诉我们“安娜苏”是在这样的环境中这样做成的：工作间是玫瑰园，针线剪子是魔术棒，生产车间是梦工厂，衣服里带有魔咒的密语，只要你穿上这样的衣服，你就是一个永远长不大的女孩，你的魅力就无人能及，你就能随心所欲地征服世上的男子！

角度之八——服务构建品牌力

由于竞争的激烈，任何产品的营销都需要对客户或消费者提供或多或少的服务，根本不需要服务的行业几乎不存在，所以从服务角度构建品牌力往往能起到事半功倍的效果。

服务不好，或服务的表象不好，都会使消费者怀疑他所购买产品的品质。比如，如果餐厅服务员的手指是脏的，你就不会相信他端上来的饭菜是干净的；如果一位医生在给你看病时心不在焉，你一定怀疑他开出的药方的有效性；如果化妆品售货员皮肤粗糙，消费者就很难相信她出售的化妆品的质量；如果快递人员蓬头垢面，你就有理由怀疑这家快递公司能否及时、准确地将你的文件送达客户手中。

有一次我乘飞机从北京去上海，当飞机起飞到9 000米高空

时，坐在我旁边的老太太很紧张。我问她要不要找乘务员来帮忙？她说：“我担心这飞机会掉下去。”说得我心中一颤：“你是不是发现了什么？”老太太说：“飞机坐垫这么脏，这么脏的飞机会安全吗？”她接着说：“你看看，这些服务员的衣服袖口，油亮亮的，他们连衣服都洗不干净，这飞机会安全吗？”

在消费者看来：你连一个飞机的坐垫都搞不干净，连自己的衣服都洗不干净，你怎么能把发动机搞好？

消费者的担忧，来源于服务人员、服务设施和服务细节没有搞好。

一些中国本土银行不在服务的具体细节上下工夫，却在电视上一掷千金地打广告，这从营销角度讲是极其不经济的！

比如，一个服务性企业的服务人员态度烦躁，甚至傲慢，这个企业不去提升服务细节的质量，却在电视台上打出“用心服务”的口号，消费者会认同吗？有一个国内银行的营业员连回答顾客一个基本问题都表现得敷衍了事，却在凤凰卫视打出“××银行在中国香港成功上市”的广告。除了表现你财大气粗的暴发户形象，让人顿生厌恶之心外，能有多少正面认知呢？况且中国有多少老百姓能在国内看到凤凰卫视呢！

竞争的日益激烈，使得那些生产有形产品的企业也高度重视服务。优秀的企业家会通过服务提升企业品牌！

用真诚的服务沟通消费者的心，消费者就会被感动！良好的服务给人以放心消费的感觉！尤其是那些价格较高、技术含量较高的产品！好的售后服务赋予消费者一颗“定心丸”，消费者会这样进行购买决策：“即使产品存在点什么问题，厂家也会帮助解决的，买这个品牌踏实！”

所以服务往往带来非同寻常的品牌力量。因为消费者的“服

务”需求是具有厚重的中国文化内涵的。“海尔”在品牌塑造过程中就深刻地理解并成功地发挥了服务文化的力量。

“海尔”是如何通过服务提升品牌的？

在一次“对话”节目中，一个从哈佛过来的博士愤愤不平道：“‘海尔’有什么了不起，不就是靠服务吗？如果‘海尔’的服务体系得以有效运转，那么‘海尔’产品必须保持一定数量的缺陷率。”接着不解道：“只有那些品质不好的企业才需要售后服务，‘海尔’强有力的服务体系不正表明它的质量有问题吗？”

我告诉他：“你这种思维是美国人的逻辑，因为你不懂中国的文化。”

他说：“我怎么会不懂中国的文化呢？我已经在中国生活八年了。”

我说：“你一个外国人在中国生活八年还不足以理解中国的文化，你只理解中国的一些表象：品牌知名度、中国GDP等。”

“那什么是中国文化？”他困惑了。

我解释道：以前我们中国老百姓交5000元钱装一部电话，等啊等，三个月内能来给你安装就不错了，安装人员来给你家安装的时候，你得准备一包烟一杯茶在旁边伺候着，唯恐伺候不周，他把线给你接反了。安装完了，消费者千恩万谢！买一台电器，求爷爷告奶奶，给人家钱，能帮你运回家就已经很不错了。

突然某一天，“海尔”告诉你，免费把产品送到你家，不仅不要你的任何“表示”，而且连一杯水都不喝你们家的，甚至都不踩脏你们家的地板，他们在你家地上铺一块地毯，以免弄脏你们家的地板。然后把买回来的洗衣机，水龙头安好，电

源插好，当着你的面启动洗衣机，告诉你它的状态是良好的。

第二天，一个电话追过来，问你说：你们昨天买去的“海尔”洗衣机还正常吗？有没有需要我们服务的？

你能够不被感动吗？

我的一个朋友曾经买过“海尔”的一台“小神龙”洗衣机，就被感动得不得了。她说：“我妈都没那么关心过我。”

问题是：“海尔”的服务为什么能如此地打动人？

“海尔”的服务之所以能打动人心、具有召唤力，是和中华民族的老百姓几千年来的生存状态紧密关联的。

人类需要被尊重的渴望，是与生命同步而来的，这种渴望是永远不会消失的。

“海尔”的服务体系，本质上反映了中国人的独立人格渴求和需要被人尊重的渴望。它唤起了中华民族的普通百姓的独立人格和需要被人尊重的民族情结！这就是“海尔”品牌的文化支撑力量！

五千年浩瀚的中国文化是一块肥沃的母亲大地，这里有你永远也汲取不尽的运作之力。

爱我们的母亲文化吧！这是中国企业扎根于自己土地上的真正力量所在！

然而，绝大多数中国企业没有理解提升服务的战略意义，尤其中国大量的服务性企业更是如此！这是制约中国服务行业发展的关键瓶颈。

所以我们看到存在于中国市场上的场景：导游疲惫不堪，景点讲解不清；银行排队拥挤，营业员态度烦躁；医生表情冷漠，对患者缺乏起码耐心；电信资费查询费力；快递员蓬头垢面；餐馆服务员汗流浹背……

除了从上述八大角度构建品牌价值外，你还可以从人类未来的命运这一角度来实现品牌价值。因为历史、现实、未来构成人类的完整世界。人类关注自己未来的命运，人类关注与自己未来命运息息相关的事情，如环保、疾病、和平、能源、宇宙等。所以将企业或产品与人类未来命运对接，强调企业或产品的让人感动的责任和使命，将使得消费者或客户因此而认同企业的产品，如“壳牌”诉求的“清洁能源”，“杜邦”强调的“科技创新”等。

你也可以从价值观角度实现品牌价值。价值观是指价值取向，亦即一个人、一个组织、一个国家或一个民族对“好坏对错”的评价标准。价值观相同或相近的人容易聚到一起，这就是所谓“物以类聚，人以群分”。比如同一美学价值观的人容易互相认同，同一宗教信仰的人容易聚集在一起。将某一价值观和产品进行对接，就使产品具备了被相同或相近价值观的消费者接受的通道。

品牌角度还有很多，在此不再一一赘述。

从某种程度而言，能否找到恰当的角度对产品进行品牌价值构建，几乎就决定了产品能否成功的命运！品牌运作智慧的制高点恰恰在于能否构建“恰到好处品牌价值”！

“恰到好处”至少要满足三个条件：是目标消费者（顾客）真正渴求和需要的；是和竞争者有效区分的；是企业资源能够传播的。

绝大多数不成功的企业不是因为产品本身有明显的硬伤，不是因为产品就是不如别人，而是因为没能找到恰当的角度实现同质化产品的品牌价值。



案例 E

情怡袜业

——出口转内销企业的品牌之路

中国所有出口鞋的企业利润不敌一个“耐克”，所有出口茶叶的利润不如一个“立顿”红茶，所有出口打火机的利润不如一个“Zippo”，中国所谓最发达的福建、浙江的出口企业只不过是赚点“微薄血汗钱”而已，其最大的问题即是：没品牌！2007年，一个也是来自浙江的出口袜子企业，却给所有中国出口型企业上了一课，在短短的两年内成功展现品牌气质！销售不断提升！为此，情怡袜业不得不在浙江的诸暨投建了中国单体最大的工厂！

做国内市场，就是打广告吗？

记得，在2006年初的一次公司内部创意会上，我和我的同事不经意间说到欧美打压中国出口企业的问题，我说“赞伯”应该为中国出口型企业找到一条在国内创建品牌的道路，他们只有在中国市场站起来，才可能在国外市场硬起来！

也许真的是“缘由心定”，话音未落多久，一位来自浙江的何总风尘仆仆地来到北京，他开门见山，不想再做任人宰割的出口市场，希望在我们的智慧支持下打开国内市场。

这位何总即是浙江情怡袜业的董事长何建涛，年轻而有魄力。我对他说，做国内市场要比出口难，你要做好心理准备，但利润肯定比出口高。

他接着问了我一个最为紧要的问题，也是国内出口型企业广泛存在的一种心理：“做国内市场是不是就是打广告？要不要赞助奥运会？”

我说，营销的根本问题是定位问题，广告只是手段之一。比如赞助奥运会，至少需要几千万元吧，企业必须拿出至少两倍的费用传播，才能达到预期效果，再加上其他营销费用，整个算下来至少一个亿费用，这要卖掉多少双袜子才能把这近亿元的投入赚回来，企业又需要多长时间才能尝到奥运会品牌效应带来的甜头！

另外，你们卖的主力产品是运动袜吗？如果不是，岂不是南辕北辙！

我继续说，做国内市场，首先要知道你的机会在哪里，市场竞争处于哪个阶段，消费认知存在哪些特点，然后在正确的时间做正确的事，这才是营销之道。

我的一席话让何总感到“赞伯营销”的务实和高度，双方立刻签订战略合作协议，一场中国袜业的营销大戏正式拉开了序幕！

营销的首要问题：市场机会在哪里？

纵观上下五千年，俯瞰全球，永远是先有时势，后有英雄！

营销亦然，先有机会，后有品牌！

中国袜业的市场机会在哪里呢？我对中国袜业市场进行了深入的研究和分析。2006年全国袜品销售额达到300亿元以上，并且每年以18%的速度在递增，中国共有织袜企业3000多



家，全球80%以上的袜子产自中国，中国90%以上的袜品生产来自浙江。由此可以得出一个结论，中国袜业品牌必在浙江诞生。

按照市场经济规律，在如此庞大的产销基数上，中国应该诞生3~5个全国性品牌甚至是世界品牌。但是，国内前十名企业如“浪莎”、“梦娜”等的市场占有率总和不超过20%。“浪莎”作为行业领跑者2006年产量达6亿元以上，仅占全国份额的5%。整体行业品牌集中度较低，这说明垄断型企业尚未形成，中国整体袜业水平依旧处在产品自由竞争阶段，品牌竞争尚未形成。

袜业是人口基数型行业，通过调研发现，近年来消费者在选购袜品形态上悄悄发生着变化，从耐用品逐步向快速消费品过渡。对比美国、日本的消费水平，发达国家的消费量是中国消费量的3~5倍。从国内一二线城市消费者来看，他们虽然开始关注品牌，但还没有形成品牌理性认知和消费习惯。

面对这种市场格局，我看到了中国袜业市场中存在着巨大的提升机会，正如内衣、羊毛衫品牌的高速发展，袜子同样可以突破现有行业瓶颈，催生出领导品牌。

对手走前半程，“情怡”走后半程

成功需要朋友，大成功需要敌人！竞争对手将帮助“情怡”走向品牌的康庄大道！

为什么呢？

首先，某些品牌大打广告惊醒了消费者，让消费者慢慢产生袜子的品牌消费意识，为我们的品牌运作奠定了群众基础。

其次，其中一个品牌摆脱传统批发市场，与渠道商股份联盟进入商超渠道，为“情怡”的品牌运作提供了渠道经验，而且也告诉消费者商超的袜子比杂货店的好。

再次，所有这些行业内知名品牌清一色的在请代言人，而恰恰忽略了产品本身的重要性，极其同质化。大家都请等于大家都没请，消费者还是不知道买哪个牌子的产品好。

所以，不少行业出现这样一个局面：**打广告请代言人的品牌推动了整个行业步入成长期，为市场的升级作出了巨大贡献，但由于营销没有抓住核心本质而只买了半张船票。**

“情怡”此刻切入市场，恰逢天时，接下来就是最重要的任务——如何拿到对手没有拿到的“后半张”船票。

连串问题刨根问底，答案渐出水面

定位的关键技巧是如何戴帽子，红帽子，黄帽子，还是绿帽子？好品牌和差品牌的区别就是一个标准的问题，营销的本质就是将同样的产品卖出不同。

根据我二十多年的营销经验，当行业处于成长期，即是创建品牌的黄金阶段，实质是产品带动品牌发展的阶段，而目前所有品牌恰恰做反了，认为品牌即是知名度，所以就把宝押在了广告上。

当前最大的市场机会也是最大的消费问题：什么是好袜子？

谁第一个给出答案，谁就是第一品牌！

款式好是好袜子吗？答案是否定的。款式因人而异，而且袜

子是穿在脚上的，造不出奇特的创新形状来！

颜色图案好，就是好袜子吗？答案是否定的。颜色图案好，固然对消费者有一定吸引力，但袜子毕竟穿在鞋里，裤角又把袜子遮住了，所以肯定不是消费者最为关心的，而且图案也难以形成核心竞争力！

材质好是好袜子吗？答案更是否定的。材质的确能推动产品质量的升级，却是所有品牌都能做到的，还是难以摆脱同质化竞争！

玩情调是好袜子吗？女士时装丝袜可以玩情调，可对于老百姓每天穿在脚上的袜子肯定不适合，当一个消费者站在货架前的时候，情调诉求还能有多少杀伤力呢？

我们发现，这些被否定的假设恰恰是很多品牌天天叫卖的，造成产品同质化现象严重，价格战竞争激烈，无论在批发市场还是在商超渠道。产品质量只有单一的技术指标，即含棉量多少、产品等级、执行标准，这些仍然让消费者搞不懂，造成我们在终端经常看到消费者摸袜子判断好坏的现象。

抢先提出规则，情怡坐上头等舱

到底什么袜子是好袜子？解铃还须系铃人！答案永远在消费者那里！

我们调查了500多位消费者，如果我们不去倾听消费者的声音，消费者为什么反过来倾听我们的诉求？

经过更为深入的市场调查，我们发现无论南方地区还是北方地区，70%以上的消费者对袜品的购买要求首先是舒适性，其次是耐用性，这就为“情怡”的产品标准创建提供了正确的方向。我们一定要将消费者第一关注的要素营销成品牌卖点和市场标准，第一要素产生第一市场动力。

舒适感觉从哪里来？舒适是消费者心理层面的笼统感觉，如何表达出一个能让消费者看见的卖点呢？

经过进一步研究发现，消费者普遍认为棉袜最舒适，而一双好棉袜的舒适度来源于两方面：第一，含棉的数量越多越舒适，这是消费者最直观的认识；第二，含棉的质量，棉花档次可分为一手棉、二手棉和黑心棉，好棉花肯定比黑心棉要舒适，这是深层次的品质感受。

由此我们联想到这几年国内媒体曝光的棉纺黑心棉问题，消费者内心潜在一个认知，棉花分等次，袜子也一样。

一手棉肯定是最好的棉花，做成袜子肯定最舒适，那如何把一手棉表达成卖点呢？

营销较量的是表达，一手棉就是新棉花，到此我们为“情怡”品牌的定位找了最有力的支点，把一双袜子卖出不同理念来，那就是——“新棉”。

众人皆知，最好的棉花来自第一茬棉，新棉花是真正原生的、健康的、温暖的，从而是最舒适的。没有哪一个消费者会怀疑新棉的舒适程度，更没有消费者会怀疑新棉的品质。当消费者看到“新棉”两个字，脑海中肯定浮现洁白柔软的朵朵棉花，舒适感油然而生。

“情怡”要告诉消费者“情怡”袜子是用“新棉”制作的，而事实正是如此，告诉



消费者“新棉”的袜子是最舒适的，只有新棉的袜子才是好袜子。因此，“情怡”用“新棉”的标准化营销率先在市场上建立出行业新标准。

温暖舒适的新棉给人最有说服力的信任感，新棉给消费者带

来的是健康，由此“**新棉健康袜专家**”品牌定位横空出世。

新棉健康袜专家的市场定位完全区别于其他竞争对手，更在营销上暗示其他对手可能不是新棉做的。一个新棉切割出了“情怡”品牌在中国袜业市场的新领域，这个定位不仅为“情怡”品牌指明了未来的发展方向，更倡导出一种全新的市场流行趋势。

新棉健康袜，不仅是一种品质的象征，更是一种品牌承诺及社会责任。给好袜子一个健康、舒适的衡量标准，给消费者一个充分的购买理由，让“情怡”这个市场后来者在众多品牌阵营中抢得先机，率先拿到了市场后半程船票！

诉求锋利，打透市场，封闭对手

新棉健康袜，让消费者感动，但营销要让消费者“心动”！我们借鉴同行失误经验，不可再买半张船票，我们要把品牌定位在产品诉求上彻底打透，创造鲜明的市场标准，而不给竞争对手提升机会。



如何把品牌定位转化成消费者利益进行最有效的对接，让消费者能长久记忆新棉健康袜并能口头快速传播呢？那就需要创作一条脍炙人口的流行语！

据此，我们对袜子的研究展开最为彻底的攻势，新棉做成的健康袜，本身留下了一个问题，即“新棉含量”。能按传统行业做法，标明含量百分比吗？肯定不能！因为含量百分比太抽象，95%棉含量和93%棉含量，对于消费者来说没什么区别。

我们一定要找到一种让消费者充满画面感的表达方式！我们知道，所有方便面品牌包装上都能看到“垂涎欲滴的红烧牛肉块”，其实调料包里什么都看不见。消费者永远讨厌抽象的原料成分表，而永远喜欢勾起他们美好欲望的具象画面。

“情怡”绝对不能卖含棉成分表，而应该卖让消费者心动的“朵朵棉花”。经过我们研究，同时让企业算一道从来没有算过的数学题，一双袜子到底是由多少朵棉花做成？

最后测算结果出来了，通过营销表达，“一双情怡袜，99朵新棉花”的诉求诞生了。

“一双情怡袜，99朵新棉花”，既让消费者感动于企业的良苦用心，又能让消费者心动于产品超强的舒适性。当消费者在超市货架看到这句诉求时，他还会买其他的袜子吗？

99这个数字在传播上占尽了先机，让竞争对手无法超越。如果哪个品牌提出101朵、102朵，消费者也会认为东施效颦，而且超过100朵不好传播，读起来不上口。

“一双情怡袜，99朵新棉花”，彻底打透市场，将新棉健康袜专家这一品牌定位演绎得淋漓尽致，彻底封闭对手的跟进！

小袜签，演绎广告“视觉专柜”

广告一定要在电视上出现吗？其实，营销处处是广告！

产品包装是第一广告，是与消费者距离一厘米的广告，是不花一分钱的广告！而99%的企业都忽略了这件事。

袜子的标签即是包装，我们发现所有品牌袜签设计仍然难逃传统窠臼，同质化严重，设计缺乏张力，在终端货架前一眼望过去，根本无法辨别出哪个品牌来。

再好的创意如果没有包装创新表达，市场杀伤力也会减半！



对此，我们要敢于打破规则，设计出全球第一款S流线型半包式时尚袜签。新颖独特的构想，完美优雅的S曲线，使这款包装一登场便成为中国袜业市场中最耀眼的明星。好的包装自己会走路，“情怡”S型袜签的新颖造型打破了传统袜签结构，给人以别致独特的视觉享受，在终端陈列时格外凸显，让消费者一眼就能辨别出哪里是“情怡阵地”。

品牌专柜不是造一个物理框架就算是专柜了，而是要形成“视觉专柜”。“情怡”的创新包装设计就在中国袜业第一个成功缔造出“视觉专柜”，强烈渲染出品牌的感染力。

山顶插旗，打造全国营销势能

机会，不仅留给有准备的人，而且也留给那些有胆识的人！有准备即是有条件，但条件是人创造的。

既然行业内品牌的营销没有抓大根本，“情怡”就该抓住机会切割中国高端市场，一定要先吃肉，这没什么可客气的。所以，“情怡”要做中国第一品牌，首先必须做北京市场第一品牌，重点运作以北京为核心的华北市场和以浙江为首的华东市场，锁住南北两大市场的咽喉。

2007年，当“一双情怡袜，99朵新棉花”的大广告牌树立在浙江高速路上的时候，当“1朵、2朵……99朵”的动听女声在广播里响起的时候，



“情怡”让所有人过目不忘，过耳不忘，铺在商超的“情怡”袜子一下子旺销起来，几百万元的广告费收到奇效，这让很多袜业品牌百思不得其解。

当“情怡”袜业挺进北京物美超市的第一个月，销售额排名蹿升第一。很多人曾为“情怡”进入北京市场的“冒进”捏着把汗，现在终于长舒一口气。

“情怡”的招商展会更是成了展馆现场的亮点，蜂拥而来的经销商从来没有看到过这么好的袜子，他们说从来没有看到营销如此犀利的袜子品牌，真正打到了市场的“七寸”上。

董事长：“真的没想到！”

2007年10月25日，何建涛董事长飞抵北京，特地向“赞伯”致谢：“我真的没有想到‘情怡’会在你们的支持下取得突破性发展，困扰我多年的难题彻底得到解答。‘情怡’在北京的一个超市一上市就获得周销量冠军，销量达30多万元！我们参加的国际展会简直就是给我们‘情怡’开的，并且获得了国内零售巨头的市场订单。我有信心在未来三年内把‘情怡’做成中国袜业的第一品牌！”何总满怀信心地说。

侧记 出口型企业的内销之道

国家近年来的大政方针是鼓励自主品牌创新，而不是依赖没

谱的国外订单。“世界加工厂”也成为让国人感到不舒服的词汇。

过惯了靠订单生产舒服日子的江浙闽外销企业，其内心也不想受洋人的盘剥，只是源于对国内市场水土不服的恐惧。其实，他们是抱着金饭碗要饭。

我认为，外销型企业最有潜力创建品牌。产品是品牌的生命线，外销产品往往优于国内产品，而且庞大的订单锻炼了它们超强的生产管理能力和成本控制能力，这些都是创建品牌不可或缺的基础条件，只是最缺“营销机会能力”。

中国广袤多层级的市场处处是机会，足够支持任何一个品牌再高速发展20~30年，外销型企业完全可以切入国内市场做出品牌，其营销之道在于以下三点：

第一，从战略上，要充分研究国内市场的门道，深刻把握行业竞争的时段特征，制订有效和落地的战略目标。

第二，挖掘产品卖点，与消费者内心需求对接，将优质的产品转化为彻底而锋利的卖点，创造差异化的品牌主张，快速激活和完成市场的超越。

第三，投入与产出的科学规划。要将外销加工赚的每一分钱投入，经过严密测算，在国内市场带回十倍的利润。否则根本没必要回归国内市场。

归根结底，出口转内销成败的关键在于企业家的胆识，有胆才能抓住机会，有识才能将机会变成利润。如果所有的外销企业全部回归中国市场，那将是一种怎样的波澜壮阔。

案例 F

蓝海酒店集团
——开创星级全球酒店新模式

经历了十多年艰辛卓越的努力，“蓝海”做到了将中餐标准化！并在国际百年酒店品牌集群重兵压境下，成功开创全球独一无二的“蓝海新模式”，以一个完全崭新的模式体现中国特色的酒店运营新面貌。



最杰出的创造者，一定是最深刻的继承者！

这是一个奇迹！发端于山东东营的蓝海酒店，从十多年前一个小县城的招待所发展成拥有数十家四、五星级连锁酒店的著名品牌，成为中国星级连锁酒店第一品牌，引起了国际酒店的关注和研究。

它是一个杰出的创造者，蓝海酒店突破了全球星级酒店的定位模式和运营模式，创造出消费者真正需求的、全球独一无二的“美居+美食”的营销新战略，在国际酒店几乎压倒性优势的竞

争态势面前闯出了一条新路，给中华餐饮找到了一条可发展的国际化之路。

它又是一位深刻的继承者，深深根植于中华博大的饮食文化，用二十年艰辛的探索，突破中国传统餐饮无法标准化的误区，将看似不可能变成可能，成功地把丰富的中国美食标准化，给中国餐饮找到了激活的可复制的规模化之路。

走进全国任何一家蓝海酒店，你都会被其标准化的服务和标准化的产品所震撼。清洁、高雅的环境，首先带给你视觉上和身心的愉悦：服务人员优雅、周到的服务，使你找到了家的感觉。当你落座在餐桌旁，服务人员规范的服务行为，让你备感舒适。她会亲切聆听每一位顾客的需求细节，当她端上饮品时，会准确地将每一位先前所点的每一杯准确地递到你的面前：“先生，这是您要的，青岛冰镇啤酒。”“小姐，这是您要的汇源橙汁。”即使你的座位有所变动，她也会准确地送上你所点的酒水。她决不会问你，先生（小姐）您刚才要什么来着？连国际五星级酒店都没有做到的服务，“蓝海”做到了！在这里你能体会到伟人曾经说过的一句话——世界上怕就怕“认真”二字。你也能体会到，经典管理大师告诉我们的“魔鬼存在于细节之中”。

不仅“蓝海”的服务是亲切的、标准的，你同时能享受到标准化的、美味的健康食品。当你品尝“蓝海”的一碗鸡汤时，它的美味足以让你身心震撼，怎么会有这么好的鸡汤！它将你一下子带到了孩提时代，妈妈炖的一碗鸡汤。纯正！纯正！还是纯正！这就是我梦寐以求的30年前喝过的鸡汤呀！我情不自禁地问陪我吃饭的蓝海总裁张春良：“你这里面加了什么？怎么这么好喝呀？”“我什么也没加，就最后加了一点盐，调调咸淡啊。”“那怎么会这么香呢？”他给我解释道：“路老师，我这个鸡汤是

你小时候见过的柴鸡（也叫土鸡）做的汤。”“那你怎么会有那么多的土鸡呢？”原来他们在原生态的山区有专门的养鸡场，鸡的品种都经过严格的筛选，鸡每天吃的都是粮食和野地里的虫草等纯天然食物，喝的是山区清澈的泉水，呼吸的是洁净的生态空气，这是全世界的鸡都渴望的生存方式呀！

那这汤是怎么做呢？张总给我解释道：“我们用养殖时间正合适的土鸡做原料，然后用纯净的山泉水炖煮，并用经过测试的最佳的时间温炖，连葱姜都不放，你喝到的就是这样的汤。”这就是蓝海产品标准化的过程和标准化的魅力。

大道至简，这个世界最大的魅力来自于简单的魅力，这个世界上最好的美食，一定是返璞归真的，世界上最健康的东西，一定是纯正的！

不仅“蓝海”的产品标准化，“蓝海”的整个操作层面也是标准化的。“蓝海”的管理人员和厨师都经过了蓝海酒店管理学院的标准化培训，他首先实现了人才的标准化，操作人员的每一个动作，每一个微笑都实现了标准化。蓝海餐饮的每一个后厨，都窗明几净，物料陈列有序，编号全国统一。

更让我佩服的是，“蓝海”的餐饮搭配也实现了健康的标准化。你点菜之后的7分钟内就开始上菜，不会让顾客久等。而上的第一道菜，不是哪个好做就上哪个，他充分考虑人体在饥饿状态下的健康营养需求。假如，第一道菜给你上的是荤菜，你在饥饿状态下会快速大量摄取脂肪类食品，对你的身体是不利的；假如，第一道菜给你上的是纯素菜，你在饥饿状态下吃的素菜太多，又影响你后续对其他美味食物的摄取。所以“蓝海”给你上的第一道菜，一定是荤素搭配的。连这种细节都考虑到了，能不感动消费者吗？

这就是“蓝海”，这就是中国的蓝海酒店集团。

最杰出的创造者，一定是最深刻的继承者！

今天所展现出来的蓝海酒店初具规模，它走过和即将持续走的路是什么，在营销战略上“蓝海”的思想原点是什么，营销战略所必需的策略匹配是怎样的，支持策略的具体措施从哪几个方位展开，“赞伯”是怎样导出蓝海独一无二的营销新定位的？

我们就从路长全和蓝海总裁张春良的研讨的外国“hotel”与中国“饭店”的差异谈起。

“hotel”与“饭店”的潜在玄机

全球五星级、四星级酒店市场标准制定权基本掌握在外资品牌手中，标准化管理、标准化服务、标准化硬件设施，构成了人们对高星级酒店的普遍认知。

如果中国酒店企业完全顺着外资品牌的标准建设，必将沦为市场的跟随者，极难突破竞争瓶颈，唯有深刻理解和加入中国元素，差异化经营方能成功创建品牌。

中国的酒店与西方酒店到底有着什么不同呢？从中国人对酒店的叫法上即可看出端倪。

西方酒店名称基本是“hotel”，而到了中国常常被中文翻译成“饭店”，如北京西三环的“香格里拉大饭店”、宁波的“喜来登大饭店”，显然“饭店”必须要有饭，在“民以食为天”的中国传统文化里，“吃”和“住”是放在同等地位上的，而“吃”恰恰是中国人的强项，同时为外国人的弱项，我们何不在餐饮上做强做大呢？正是“以己之长，攻其之短”。

在中国，市场也许已经等了很久，等待一个既能做好“住”又能做好“吃”的真命天子出现。

蓝海集团，也许能承接和完成这一历史使命。

十几年来，在张春良的带领下，蓝海集团成为山东省著名的餐饮酒店集团，是中国首屈一指并拥有完整产业链的酒店集团。“蓝海”通过不断的自主摸索和创新，基本完成了中餐标准化的体系建设，完全实现了流程化，标准化和规模化运营，打破了中餐无法标准化的传统观点束缚，在蓝海酒店里有2000多道精致的中餐菜库，已经实现标准化流程作业，品质水平完全达到精品化标准。

我对张总说，“蓝海”的餐饮特色已经构成了“蓝海”的巨大竞争优势，但距离成为企业核心竞争力还有一段路要走。中餐标准化只是手段，不是目的，必须把“蓝海”放在全球的视野高度去思考，一定要开创全新的经营模式，通过新模式的不断复制，在国际酒店市场树起一面具有中国酒店特色的大旗，让中国餐饮文化走向世界。

从蹒跚学步到长大战略命题

回顾“蓝海”发展史，蓝海酒店集团始创于1995年山东东营。当时张春良董事长放弃了优厚的政府工作待遇，毅然下海选择了创业之路，从承包政府招待所逐步改建成星级宾馆，经过了10多年不懈努力，已经发展成为在东营及山东省拥有一家五星级、6家四星级和两家三星级酒店以及餐饮酒店培训学校的完整酒店集团产业链。

赞伯团队经过调研发现，蓝海酒店在山东经过长期运作形成了自己独特的营销模式，以“政务+餐饮”为特色的酒店发展主线，使得蓝海品牌在东营快速崛起，之后落子济南、青岛等山东发达城市，渐成燎原之势。

现在最大的问题是，东营餐饮市场唯“蓝海”一股独大，

社会餐饮竞争力较弱，酒店竞争基本处于真空状态，环境构成的温室效应让“蓝海”迅速发展起来，但随着“蓝海”走出东营，未来还要走出山东，“蓝海”的竞争优势能否复制，东营特殊的市场环境构成的“温室效应”必将会因为更为激烈竞争而趋冷，“蓝海”能否度过一个又一个寒冬，如何战胜分布在全国各地的国际、国内酒店，餐饮优势如何对抗众多强势社会餐饮品牌，蓝海集团的核心竞争优势面临着巨大的竞争考验。

因此，基于今天“蓝海”的发展现状，对于未来我们提出两大战略命题。

战略命题1：基于市场环境的变化，如何调整和强化“蓝海”全国市场核心竞争力。

战略命题2：面对中国酒店市场竞争格局，如何设计“蓝海”运营模式和扩张之道。

竞争带来危机与挑战，中国餐饮向何处去

地球是平的，也是陡的，研究战略、竞争要放在平面上，研究模式、策略要立体360°。

当赞伯团队完成全国市场调研后，发现中国酒店市场竞争到了异常残酷的阶段，形势越来越严峻。首先，国际十大著名酒店品牌展开了对中国市场由高到低的全方位入侵。

全球排名第一的洲际酒店截至2008年，在华将拥有125家酒店，旗下豪华五星级洲际酒店、四星级皇冠假日酒店、经济型快捷假日酒店将全面引入中国。全球排名第二的胜腾集团，计划5年内在华发展40家中档的连锁酒店。全球排名第四的法国雅高集团，计划从2007年开始在中国每年有12家经济型宜必思酒店开业。已有20多家五星级索菲特酒店分布在全国16个发达城

市和省会城市。

国际品牌携强势资本和品牌影响力快速在中国市场跑马圈地，意欲何为？其背后原因和目的又是什么呢？“蓝海”作为国内酒店产品的先锋，未来不可避免地会与国际品牌展开激烈的碰撞，所以必须研究和掌握从其战略行为折射出来的真相。

中国经济持续高增长，提供了由单店到集团化发展条件

对高级酒店连锁品牌最大的考验，就是能否确保一个接一个新店的复制成功，而其中最为关键的是“客户群”的定位和维护。

随着中国经济的高速发展，国际商务往来日益频繁，20世纪80年代开始进入中国市场的外资品牌终于在20世纪90年代后期开始发力，初建的单体酒店开始以国外商务人士为主要客源，国内商务散客为辅，随着其加速全国布点的扩张，品牌影响力和销售网络日益增强，开始不断吸纳国内高端商务客户和旅游市场，集团化发展顺利快速进行。

外资品牌综合优势击中国内品牌软肋，全方位大扩张

中国区域经济发展不平衡，消费能力参差不齐，国内酒店无论从品牌、硬件建设、软件服务上，还是从管理上都与国际品牌相差甚远。国内广大二线市场的原有三四星级酒店硬件陈旧，服务、管理跟不上，受到国际酒店的冲击，开始祭起价格战大旗苦苦支撑，游走于亏损边缘。占有90%市场份额的国内酒店只获取行业内10%的利润，而国际品牌凭借强大的资本实力和娴熟的运作手段一路攻城略地，势如破竹。

庞大的中国商务、旅游市场，一举两得反哺全球市场

中国境外旅游人数每年高速增长，作为专发过路财的国际酒

店，其全球预订和销售系统开始发挥巨大作用，其忠诚客户群体将越来越庞大，国内国外市场两面激活。

2020 年世界十大旅游目的地游客比例

国家（地区）	接待旅游人数/ 百万人次	占世界份额（%）	1995 ~ 2020 年增长率
中国	137.1	8.6	8.0
美国	102.4	6.4	3.5
法国	93.3	5.8	1.8
西班牙	71.0	4.4	2.4
中国香港	59.3	3.7	7.3
意大利	52.9	3.3	2.2
英国	52.8	3.3	3.0
墨西哥	48.9	3.1	3.6
俄罗斯	47.1	2.9	6.7
捷克	44.0	2.7	4.0
总计	708.8	44.2	

2020 年世界十大客源产生地游客比例

国家	出境旅游人数/百万人次	占世界市场比例（%）
德国	163.5	10.2
日本	141.5	8.8
美国	123.3	7.7
中国	100.0	6.2
英国	96.1	6.0
法国	37.1	2.3
荷兰	35.4	2.2
加拿大	31.3	2.0
俄罗斯	30.5	1.9
意大利	29.7	1.9
合计	788.9	49.2

通过对外资酒店核心竞争力及战略目标的研究，我们可以清晰地看到，“蓝海”若想在中国市场取得战略突围，必须做到以下两点：

第一，集团化发展是“蓝海”创建酒店品牌的必由之路。

没有集团化的网络，就难以产生庞大的客户群，就难以建立有效的预订和销售系统，品牌创建就无从谈起。只有形成集团化才有竞争力，才能出现规模化效应。

第二，客户群体的定位是酒店扩张的第一要务。

客户群体是各大酒店品牌的争夺焦点，直接决定企业的竞争成本和生存发展。尤其客户群体的发展规划，更加决定企业从单店切入市场到多店攻打市场的成败。

“蓝海”是谁，谁是“蓝海”的爱人

对于酒店行业，不同层级的定位决定了不同层次的目标客户群。“蓝海”的战略定位具有以下几种选择方向。

方向一：“蓝海”定位于五星级酒店，其核心客户群便是高端商务群体，该群体已经形成固定的品牌依赖，短时间内难以渗透，并且“蓝海”不具有强势的网络优势。只攻占高端市场，需要一个漫长的培育期，投入产出比相对较低，满足不了“蓝海”现阶段的成长需求。

方向二：定位于四星级酒店，其客户群接近于五星级酒店，只能获得一部分人群收益，而且市场面临的主要问题是遭遇外资品牌竞争和国内四星级酒店的价格竞争。

方向三：定位于三星级商务酒店，更会面临四星级酒店及地方三星级酒店的双重挤压，生存空间缩小，竞争环境恶劣。更为关键的是，随着如家等快捷酒店的兴起，三星级酒店未来的日子

越发难过。

因此，蓝海酒店直接争夺商务星级酒店，将遭遇巨大的竞争阻力。

那怎么办呢？“蓝海”是不是继续走原来“公务+餐饮”的老路呢？

首先，国内公务群体不稳定，易受国家政策的影响，且风险较大。其次，因中国各地风俗习惯不同而公务群体的个性化服务难以把握，其发展模式难以标准化，难以复制。

综合上述分析结果，“蓝海”必须走出一条属于自己的，能发挥蓝海酒店餐饮优势的、完全差异化的特色道路。



“美居+美食”全球酒店运营新模式

条条大路通罗马，首要问题即要知道罗马在哪，也就是要弄清楚行业的本质到底是什么。清楚了行业的本质，我们就不会走偏，我们就能找到方向。那么酒店的本质到底是什么呢？

酒店的本质是满足人类出门在外的“住宿生活需求”

由此产生两个规模最为庞大的消费群体，一个是商务客群，一个是旅游客群。商务客群具有重复性消费、品牌性消费两大特征，而且消费潜力和消费能力强，是真正能够支撑酒店品牌的诞

生和满足集团化发展需要的黄金人群。旅游客群具有断裂消费特征，具有极强季节性消费的不稳定性，而且很多同时具有商务双重消费身份特征，容易受到商务酒店品牌的影响。

因此，“蓝海”若想实现集团化战略，必须抓住商务客群。如果直接抓不住，也要间接抓住。

商务客群相对较为庞大，不能一网打尽，必须找到最适合“蓝海”特色的客群。对于国际、国内高端人士，外资酒店的核心人群具有较高忠诚度，难以撼动；对于国内中高端商务人士，具有一定品牌消费倾向，但品牌指向性消费并不强。所以，国内中高端商务人士是“蓝海”最有可能争取到的目标客群。

对于这部分群体，他们最需要什么，最能接受什么，我们就给他们什么。

国内中高端商务群体对选择酒店已经不同于以往的观念，现在他们更倾向为自己通过网络预订以及洽谈对方的商务接待来预订。本人通过电话预订是典型的品牌性消费，“蓝海”短期内的单店难以抓住，而另外一部分人群是由酒店所在区域的对方客户代订，其消费心理倾向则容易被“蓝海”所利用。中国传统文化讲究“款待”，吃的意义被凸显出来，更有宾至如归的说道，恰恰是符合“蓝海”的大餐饮优势。而且随着“蓝海”的扩张，这部分人未来的长期出差将成为“蓝海”的忠诚客户群。

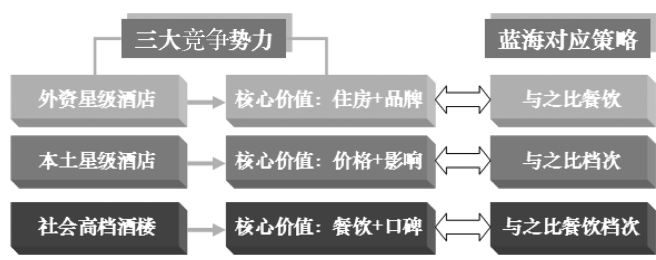
解决了目标人群，再看市场竞争格局。

外资星级酒店的核心价值是：住房+品牌。

本土星级酒店的核心价值是：住房+地方知名度。

社会高档酒楼的核心价值是：餐饮+口碑。

蓝海要突破，必须用自己的强势与之比拼：



所以，“蓝海”必须高举高打，凸显价值优势，构建品牌势能，站在市场第一高度，比肩国际品牌，树立品牌形象。差异化定位独树一帜——国际美食大饭店，定位国际视野，提升品牌价值，赋予“蓝海”更高的品牌形象。比肩外资酒店，超越本土酒店，用餐饮档次超越社会酒楼，同时反过来对比外资酒店的餐饮劣势。

定位国际化，将餐饮优势放大，放大，再放大！

“美食的海洋，温馨的港湾”，不仅是“蓝海”独特的竞争优势的表达，更是蓝海酒店向全球市场吹响的冲锋号，国际化定位让“蓝海”跃然成为市场第一战略高度。

用餐饮拉动客房，以客房反哺餐饮是“蓝海”——国际美食大饭店的第一市场突破策略。作为“蓝海”——国际美食大饭店的美食特色一定要差异化凸显，美食不是餐厅，不是酒店自带的美食场所，而是打造出“蓝海美食”的品牌集群。

大餐饮之花，中华鼎食第一楼

如何体现“美食+美居”酒店全球新定位？

“美食”必须有具体化的体现，否则仅仅跟消费者说一个概念是不够的。在蓝海星级酒店的包容下嵌入具体化的美食餐饮品牌，则是蓝海酒店的最大创新。

同时嵌入“钟鼎楼”高端餐饮食府、“渔歌坊”等中档食府，形成极具特色的中华美食集群。

蓝海美食岛中的旗帜性品牌即是“钟鼎楼”食府。

“钟鼎楼”一名，出自中华盛世唐朝诗人王勃的《滕王阁序》，那里是高朋满座、俊采星驰的钟鸣鼎食之家，勾勒出一派繁华盛世景象。

“钟鼎楼”，代表了“蓝海”的餐饮实力和档次品位，我们为其定位为**中华鼎食第一楼**。

“钟鼎楼”，以和谐为内核的盛世文化，代表着中国上层社会的高尚生活方式。汲取八大菜系的精华而自成体系，代表着顶端中华美食融会贯通，以“钟鼎”为载体的文化传承，预示着国家经济走向繁荣和社会和谐。

躬逢盛世，“钟鼎楼”要成为当代社会精英的聚会场所，再次重现“大唐盛世”，实乃“钟鸣鼎食，楼聚群英”。

社会精英们在“钟鼎楼”沟通、励志、交流、融通，从而达到和谐的境界。“钟鼎楼”不同于其他社会酒楼，它不是华丽繁俗的物质场所，它代表了中国餐饮文化，它代表了中国高端阶层的真切意志，代表了最有品位的文化餐饮。

倾听，历史的回响，穿越时空；感受，传承的文化，沐浴心灵。

品悟，平和的味道，登临境界；升华，志趣的高远，辉煌人生。

每一个餐饮子品牌都独具特色，每一项食府都丰富多彩，每一个服务都亲切周到、每一口美食都沁人心脾，这就是“蓝海美食”！

走路，不是因为有路，而是因为要走

蓝海酒店之路，实际上是中华美食在现代竞争态势中的突围，是在洋酒店、洋餐饮包围圈中，在看似没有路的地方冲击出的路。

人走路，不是因为有路才走，而是因为要走、渴望走、走了以后才有路。正如鲁迅所说的“世界上本没有路”。所谓创新，就是要敢于突破。

中餐标准化，定位国际化，经营差异化，美食酒店构筑“蓝海”独特的经营模式。“蓝海模式”在中国市场可以不断复制，由点到面，逐渐发展成为全球第一美食酒店集团。

这就是创造！

一百年来，中华民族一直向西看，直到今天人们还在津津乐道某个西方管理大师的理论或学说，但洋理论好像并没有多少营养，仍然没有哺育出几个属于中国的世界级企业和企业家，或许，我们应该反省，学习那些经典的目的是什么？是亦步亦趋将永远跟在别人后面吃土吗？

学习，有一个最大的误区，常常让学习者忘了自己。学习那些经典的打法就是为了不按那些方法打！

一个企业家或者企业如果永远停留在“向人学习”的层次，就难有出头之日。西方的营销理论再好，也是建立在其特有市场环境下，所以中国企业若想突围，思想必须比西方企业站得更高，根基比国内同行竞争对手扎得更深，彻底改变并建立全新的有利于我方的游戏规则。

这就是“蓝海营销”！

侧记 对抗外资品牌的营销之道

中国融入全球经济短短几年，中国企业还没有上课就要考试，其难度和挑战可想而知。学习固然重要，但战场不等人，中国企业必须学会一边奔跑一边吃东西。

外资品牌动辄百年历史，市场经济竞争经验丰富，资本实力雄厚，庞然大物每每让中国企业不战而栗，从心理上先输了，后果必然是乱了阵脚。

其实，再强大的对手也有软肋，而跨国企业的软肋恰恰是对中国传统文化特质的把握不够透彻。比如酒店行业和餐饮行业，中国企业具有得天独厚的优势，再借鉴外资品牌领先的管理、运营理念，必将如虎添翼，完全可以开创一番新天地。

从“蓝海酒店”一案，我们可以总结出以下三点：

第一，战略上要放眼全球，战术上要扎根本土。

中国市场已成为全球一体化市场的有机组成部分，中国企业家考虑问题不能再局限于中国市场，而是要放在全球框架里思考，如此才能看清楚当前的竞争瓶颈和未来的发展趋势、方向，才能推动企业走得更远。从战术上要调集重兵用到中国企业具有的资源优势上，将竞争焦点转移，变不利为有利，以我们的长处攻击外资品牌的短处。阿里巴巴采取支付宝工具和免费策略，将易趣打得晕头转向，根本原因就是阿里巴巴充分理解并运用了中国市场的独特性，并从策略上上升到战略上，给全球电子商务大鳄上了一课。

第二，大胆差异化创新，避免与对手走在一条路上。

“蓝海”如果一味地在酒店建设标准上模仿先进的外资品牌，必然是死路一条。然而“蓝海”架起了另外一座桥，巧妙

地通过放大餐饮优势争夺商务客群，不仅避开了与外资品牌的正面碰撞，而且实现了住宿、餐饮两个拳头打天下的战略优势，企业风险大大降低，核心竞争优势获得极大的强化。

第三，激活中国传统文化资源，为竞争装上防火墙。

文化是免费的、取之不尽用之不竭的资源，关键就在于会不会转化。文化停留在文字上永远不值钱，关键是要与现代社会需求相对接，要与时俱进地创新。“蓝海”如果仅仅停留在川菜、粤菜的原汁原味层面上，菜做得再好吃，也难以打动消费者。而“蓝海”恰恰大胆创新，不仅把标准化的理念运用在餐饮制作上，而且把中国各种菜系融合创新，让消费者耳目一新，自然能牵着消费者的“舌头”走，纸面上的文化资源被活化成带来经济效益的市场资源。

“战略上藐视敌人，战术上重视敌人”，不仅仅是一种自我打气的激励，更是值得中国企业家落实到行动上的思考和创新。

第 4 章

高度和角度的复合

成功者构建“第一”或“唯一”，卓越者同时构建了“第一”和“唯一”，这就是品牌的复合运作。高度使你变大，角度使你变强，不复合不强大！

第 1 节

品牌无标准： $1 + 1 \neq 2$

品牌有标准吗？品牌从来都不存在具体的标准。要理解这一点，我们需要走出传统的思维模式。

没有标准的东西恰恰需要最伟大的智慧： $1 + 1 \neq 2$ 。这就是品牌运作的魅力之处。

提升品牌的高度难吗？构建品牌的角度难吗？尤其在消费者心目中建立品牌的顶级高度或者恰当角度难吗？答案是不难。很多人没有想到，一旦建立顶级位阶或打动人心的角度，成本就是最低的。

这是一个隐藏在成功背后的非常有意思的机理。很多人追求低成本运作，却不太了解低成本的途径。

为什么是这个样子呢？道理很简单，有高度才容易被人关注，最容易引起人关注的方法当然是成本最低的方法了。

要想理解高位阶品牌的建立是最易行的机理，我们需要走出传统思维来思考“品牌”的真相和“第一”的真相。

品牌有标准吗？品牌从来都不存在具体的标准。你见过哪一条法律条款明确规定这样叫品牌，或那样就不叫品牌？你见过哪一个广泛认可的教科书明确定义类似于“ $1 + 1 = 2$ ”这样的品牌标准？从来没有！

在中国卖得最好得一个牙膏品牌在美国实际上是三流品牌，在中国卖得非常好的一款法国化妆品在法国实际上是地摊货，在中国卖得非常好的一个轿车品牌在欧洲是淘汰产品。

大量的事实表明，品牌没有绝对的标准。如果有绝对的标准，那么在世界各地同一个品牌的地位应该是相同的。然而全世界根本就不存在这样的事情。

存在绝对成功的品牌和绝对不成功的品牌吗？事实上也不存在。

任何一个品牌都是在动态环境中吞吐沉浮。今天是品牌，明天可能就不是品牌。在那个地区不是品牌，在另外一个地区可能就成为品牌。在这个人群中不是品牌，在另外一个人群中恰恰可能就是品牌。

品牌是否成功已没有绝对的标准，如果有成功的绝对标准，为什么那些经历过几十年甚至上百年的品牌顷刻瓦解，而有些品牌却能在短期内高速崛起呢？所以品牌的成功与否，与历史长短也没有本质的必然联系。

没有绝对标准的东西恰恰需要最伟大的智慧。这就是品牌运作的魅力之处。

事实上世界上一切有标准的东西从达成层面讲都是相对容易的。比如，驾驶汽车需要有驾驶证，也就是说驾驶技能有标准。而驾驶证的获得并不困难，只要经历足够的熟练程度就可以了。会计资格、律师资格都有明确的标准，所以成为有标准的人并不困难。

人类一切的制高点本质上都是没有绝对标准的。做总统有明确的标准吗？伟人有明确的标准吗？答案是没有。同样体现人类

智慧的最高品牌也没有标准。

越没有标准的东西运作起来越困难，也就越需要智慧，无形的东西需要智慧，深入到人心深处的东西也需要智慧。

越没有标准的东西，运作起来才越具有广泛的空间。这就是为什么高手都喜欢无形的东西。

这个世界永远是无形统治有形，软件统治硬件。

这就是中国企业家和外国企业家的最大差距。中国企业家挣了钱以后的最大梦想是买房置地，总喜欢有形的东西。他们喜欢看得见，摸得着的东西。

而外国企业家则醉心于无形的品牌建设，他们为了品牌建设不惜代价。所以耐克公司到中国以后不是醉心于建立生产工厂，而是集中力量树立耐克的牌子，耐克在全世界没有一个生产工厂，而绝大部分生产任务交给中国的生产厂。这就是为什么可口可乐公司到了中国以后全力以赴建立品牌和分销网，而生产工厂的建设和生产经营交给中国的中粮集团的原因。

为什么会出现这两种截然相反的价值理念和运作思维呢？

这是基于中西方民族之间不同的生活环境和经济特点造成的。中国处于陆地生存环境，中华民族依赖于土地上的一切经济活动得以生存，所以中华民族自古以来形成了以土地为本的生存观。因此我们重视一切与土地相关的资源，我们认为有土地或者与土地相关的地产是最重要的生存前提，于是自然而然地将这些有形的东西当成最具价值的财富。

而西方国家的崛起与它们的海洋贸易相关，代表西方经济起源的荷兰、葡萄牙、英国、法国等国家与中国相比本质上都是海洋型国家。由于它们的土地资源有限，为了获取必要的生存资

源，它们不得不跨海进行贸易。贸易就必须重视信用，信用好坏则最终决定贸易的成果，而这种无形的信用就是后来品牌的雏形。

当我们从传统的中国走进现代的中国，当我们从以土地为本的经济形态走入今天的市场商业形态，当我们从传统的男耕女织走入今天的信息社会，当我们从传统的“老死不相往来”走入今天必须靠交往获得一切的时代，无形的信誉越来越有力地影响和左右着我们的一切活动，这就是品牌的价值。

第 2 节

复合模式： $1 + 1 > 2$

一根草不厉害，两根草不厉害，三根草也不厉害，但如果你能将三根草拧在一起变成一根绳子，那就厉害了！玻璃很普通，纤维也很普通，但把玻璃和纤维复合到一起，这就是玻璃钢，玻璃钢就不普通！这就是复合的力量： $1 + 1 > 2$ 。用普通创造不普通，用平凡创造非凡。

一根手指头打人没感觉，没准你还伤了自己的手指；两根指头合到一起打人，好了一点，但还是缺力度；那么三根指头、四根指头、五根指头握到一起，向拳心方向握，握成一个拳头打人，怎么样，有感觉了吧！

五根手指头合到一起的力量绝对不是每一根指头单根力量的简单之和，而是产生几倍、几十倍甚至上百倍的力量。

这就是复合模式——将各种有限普通的资源复合到一起，就能生成你意想不到的巨大力量。

成功与不成功往往较量的不是你能否拿到一手好牌，而是看你能否将一把普通的牌，甚至一把坏牌出好。也就是看你能否有效组合现有资源使其产生远远超过单体的合力。

在现实中，我们能拿到或拥有的资源往往是有限的、普通的，你要学会复合的思维方式。我们不要希望一下子就拥有或拿

到世界一流的产品、一流的技术或一流的人才，我们要学会将这些普通的甚至是糟糕的资源有机复合起来，使其产生合力，让其产生超过任何优秀单体的巨大力量。

就如我们的人生，从某种意义上讲，我们每一个人都是被固化在社会这个巨大算盘架构上的一颗珠子，但只要你将自己的意志、学识、韧劲、胆量、理想、道德、时间、精力等复合到一个方向，就能够拨动这颗珠子，就能够创造超出常人的能量和成就。

我们不要抱怨这个社会不公平，不要抱怨你没能出生于好的家庭，不要对得到的普通甚至低劣的有限资源心怀怨恨，否则就只会伤害我们自己！

接受现实才能超越现实！

命运只给我们一根根草，没关系！我们就想办法将这一根根草拧在一起变成一根绳子，绳子就比普通的一根根草有价值了。

命运只给我们一些普通的玻璃和纤维，那我们就把玻璃和纤维复合到一起吧，这就是玻璃钢，玻璃钢就不普通了。

学会复合： $1 + 1 > 2$ 。用普通创造出不普通，用平凡创造非凡。

汉堡包和连锁的复合创造了“麦当劳”；盖浇饭和连锁的复合创造了中国的快餐品牌“乡村基”；将中国美食、星级宾馆和连锁复合在一起就创造了独特的蓝海酒店模式；地产和家居连锁的复合创造了红星·美凯龙模式……

第 3 节

高度和角度的复合： 既要“第一”也要“唯一”

在消费者心智中同时构建品牌的“第一”认知和“唯一”认知，这就创造了品牌的复合运作，一旦成功将产生远远超越对手的复合竞争力。

既然品牌运作是由高度和角度两大路径组成的，单一高度运作创造“第一”，单一角度运作构建“唯一”，那么在品牌灯塔的塑造中能不能既着力高度也着力角度，同时构建“第一”和“唯一”呢？答案是肯定的。

在消费者心智中同时构建品牌的“第一”认知和“唯一”认知，这就创造了品牌的复合运作，一旦成功将产生远远超越对手的复合竞争力。

品牌的复合运作虽然比单一的高度或角度构建要复杂一些，但考虑到可能造就非凡的品牌力量这一梦寐以求的结果，这种运作方式是值得尝试的。

在品牌的价值观或者精神塑造上凌驾于大众之上，让大众仰望，让大众尊敬，早就超越对手的高度张力，从而创造“第一”的高高在上的高度认知。

在产品理念上充分理解市场的需求，从一个恰当的角度出其

不意地征服消费者，构建产品在消费者心智中独特的品质标准，这样就造就了大众购买你产品的“唯一”理由。

高度是共性，角度是个性，复合起来就是：个性的共性 + 共性的个性。

一般来讲，品牌高度从精神或文化方面着手，因为感动芸芸众生的是那些普世价值理念，如“爱”、“正义”、“奉献”、“挑战”、“智慧”、“自由”、“和平”、“包容”、“绿色”、“无私”、“公平”、“快乐”、“美丽”等。

所以伟大的品牌总是立足现实，激发正面。因为人生太平庸，需要赋予高尚；人类充满艰辛，需要赋予快乐；人类充满丑陋，需要赋予美好；人类太不公，需要赋予信心；人类充满丑陋，需要灌注清新；人类充满贪婪，需要赋予正义。

成功的品牌往往用高于产品本身的情感唤起大众那颗贫乏的心，使大众在漫长的人生旅途中感受到温暖，所以一瓶水可以卖出快乐，一瓶酒可以卖出友情，一瓶化妆品可以卖出美梦，一辆轿车可以卖出乐趣……

越成功的人越追求那些虚无缥缈的东西，如尊贵、气质、名声、思想、高尚、伟大、崇高、流芳百世、永垂不朽……

人类生活在梦中！由于人类生活本身太贫乏、太平庸，所以人类需要用梦来装饰，用梦来麻醉自己！

所以女人做梦，一辈子都在做“美梦”——美丽的梦；男人做梦，做英雄梦，做帝王梦，做权力梦，做财富梦，男人恨不得拥有全世界所有的财富和美女。

大人不仅自己做梦，还给孩子们编造梦，所以给孩子们编撰一个又一个童话。在这些童话里，世界是善良的，自己会有一天长出翅膀飞翔，正义最终会战胜邪恶，所有坏人都会得到惩罚，

丑小鸭最终会变成美丽的白天鹅，民女最终会被英俊的王子娶回家……

人类精神太空虚，所以需要梦来填充，用梦来慰藉自己！离开梦，人类与普通动物也就没什么不同了！所以人类天天做着各种各样的梦。

尽管事实上，这个世界没有什么真正可以永垂不朽，一切到最后都会烟消云散。但是没有梦，人类就没法活，或者活得很枯燥，这就是塑造品牌高度的意义和路径。

在塑造品牌高度的同时塑造产品的品质标准。

三流的营销卖成本，二流的营销卖质量，一流的营销卖标准。

这里说的“标准”不是指国家质量的检测标准，而是你在大众心中构建的认知标准。比如可口可乐的所谓“神秘配方”，尽管大众没人知道这个所谓神秘配方到底是怎样的具体内容，或者这个配方到底是否真正有利于消费者健康，但可口可乐在品牌塑造上成功地在大众心中打上了“可口可乐就代表好可乐”的标准，任何和可口可乐不一样口味的可乐都不是正宗的可乐。

品牌世界没有真相，只有消费者的认知！

成功的品牌要么构建了“第一”，要么构建了“唯一”。

卓越的品牌同时构建了“第一”和“唯一”。



案例 G

红星·美凯龙

——内外线互动战略缔造品牌奇迹

中国家居市场二十年发展，造就了红星·美凯龙、月星、东方家园等一大批区域大型家居连锁店，但中国家居面对洋品牌的进攻，破局之道究竟是在哪里？行业繁荣景象背后究竟隐藏了什么？未来中国家居市场的竞争格局会出现怎样的变化？红星·美凯龙是如何实施品牌突破的，如何争夺第一品牌的行业制高点的？

随着国内房地产业的发展，大批国际家居连锁进驻中国，家居用品市场鱼龙混杂，竞争激烈，当务之急是家居连锁店——红星·美凯龙该怎样定位，该怎样脱颖而出？我们带着这样的重托，走向了家居市场的最前沿。

中国家居市场的血与火

中外家居连锁巨头正掀起着国内家居市场一轮全新的“角逐”风暴。位列德国第一、世界第四的国际家居连锁巨头欧倍德在2000年开业之初，曾定下“定位长三角，南张北扩，10年内在华开店100家”的长远规划。而短短5年后，因其财务压力过大而放弃在华业务，无奈被百安居收购。但先前与欧倍德比翼的英氏百安居，带着收购欧倍德的欣喜之余，面对错综复杂的中国家居市场，其中国区总裁卫哲曾乐观地预测过一个悲观的结局：“传统批发市场在国内消亡起码还要5年，在中等城市可能更长，

至少是10年。从目前国内连锁家居超市的生存状况来看，这确实是一个令人沮丧的现实。”

经过项目组细致走访北京、上海、南京、常州、无锡、济南等一、二级城市重点区域，并访谈了两百余名消费者，发现国内建材、家居用品行业集中存在以下三个特征：

多种业态并存，交互竞争

中国家居市场发展脱胎于传统建材批发市场，历经20余年变革，形成批发市场、新型土洋建材超市、宜家家居超市、高端品牌专卖商场等形态，相互之间展开激烈的交互式竞争。消费者购买商品越来越现实、实效。在这样一个大环境下，中高端品牌家居连锁有如在金字塔尖起舞，高处不胜寒。

区域诸侯割据，混乱竞争

北京的居然之家、西安的大明宫等大型家居卖场凭借地缘优势和历史优势，利用当地资源纷纷在区域市场占有竞争优势。全国各个区域市场都有2~3个相同的业态家居品牌，同时，存在数量不等的中小建材、家居批发市场，为各层次人群准备不同针对性的消费场所，其各卖场相互之间展开激烈的市场份额争夺战，同时为外来品牌的进入形成一定的市场竞争壁垒。

促销为主旋律，价格竞争

由于业态的同质化，并出于生存的需要，各种业态品牌展开名目繁多的促销方式，本质为价格竞争，甚至出现不促不销的状态。差价返还、先行赔付、打折返现，不仅透露出各品牌竞争力的脆弱，也反映出整体市场营销运作的低级和生存状况的窘迫。

中国家居市场呈现“多、乱、低”竞争态势，而根本原因，始

于传统草根批发市场经济，是中国家居市场发展的一个必经阶段，

品牌是一场经营人心的运动。在国内的众多城市，不乏各种档次、各种类型的品牌家居卖场并存，在销售旺季，各卖场无不使出浑身解数来争夺消费者。但在行业内的竞争，带不来消费者对卖场品牌的认同。

问题关键：未来家居市场的竞争格局是什么？决定未来家居市场变革的内在动力又会是什么？我们发现以下几种现象。

低端价格竞争，卖场将付出巨大的运营成本

迫于竞争压力，所有卖场无一例外地被拖入促销战旋涡。暂时的销售繁荣背后是卖场销售利润的严重缩水，甚至为挽留各厂商品牌的留驻而降低租金，结果是让卖场付出巨大的运营成本，而且事态越演越烈。

卖场同质众多，消费者付出巨大的选购成本

出现在消费者面前的是眼花缭乱的促销，给消费者的感觉是产品价格不透明，销售不诚信，消费者无从选择，没有强势卖场给消费者足够的留步理由，货比三家的购买行为让消费者异常痛苦，选购成本陡然增大。

多网点布网络，各厂商付出巨大的经营成本

为防止市场份额流失，各个家具或建材厂商在同一个城市往往要在多家不同业态卖场布点，场租面积不断扩大，相应要付出更多租金成本，被稀释的消费人群并没有给面积扩大带来同步的销售增长，造成“少布点丢份额，多布点要亏损”的尴尬局面。

高成本的非最优状态与市场经济本质相悖，呈现“多、乱、低”的特点，市场低效、重复建设问题日益突出。杂乱的中国家居市场越来越需要全新的整合，竞争压力越大，进行行业洗牌的

动力就越大。

纷乱的中国家居市场，会给红星·美凯龙带来什么

中国家居市场，经过多次行业洗牌，开始逐渐产生几股强势的力量。

第一，同类商场过多，要用最少的营销资源配置产生最大的市场利润效益，产生强大的市场整合呼声力量。

第二，卖场定位要准，消费者需要用最少的选购成本购买最合适的家居商品，产生活跃的消费呼声力量。

第三，需要领袖商场，厂商要用最少的销售网点以及销售成本产生最大的销售利润，从而产生坚定的厂商呼声力量。

三股力量未来将主导市场由无序向有序的良好发展，“合并同类项”将成为竞争破局和结局的表现形式。未来以下三类战略的卖场将最终胜出。

领先战略——综合优势构筑核心竞争力

未来3~5年将诞生一个定位中高端的全国性家居卖场品牌，与区域品牌展开激烈的市场争夺战，其凭借品牌、服务、文化等综合优势强势出击，完成市场统一的历史任务，领导行业朝有秩序、健康的方向发展。

差异战略——独特优势凸显核心竞争力

在激烈市场争夺战中，类似北京的蓝景丽家、天津的环渤海等卖场将被合并同类项，而有自产家具的卖场将采取差异化经营战略，压缩成本，主打个性化自产家具以求生存。同时百安居等专业建材超市，在走过相对低迷的一段路程后将走上发展之路。

价格战略——大众定位成为核心竞争力

定位在庞大中低端人群消费的诸如北京集美、香河等传统批发型卖场，凭借其历史优势和价格优势仍然有庞大的市场，未来也将占据一定市场地位。

由未来净化后的市场竞争格局倒推，身处当前“多、乱、低”市场环境下，红星·美凯龙应如何作为，采取何种策略，取得市场全面突破？

红星·美凯龙的辉煌与困惑

红星·美凯龙于1986年在江苏常州开设第一家家居门店，成为中国家居业第一品牌。创业二十年来，红星·美凯龙曾连续五年获得中国民营企业500强前50位，名列2002年度中国民营企业市场竞争力第1名，2003年再度当选中国最具竞争力100家名牌，2004年荣膺“2004中国最具竞争力民营企业50强”、“中国连锁经营企业50强”，2006年获得“中国家居行业核心竞争力第一品牌”、“中国家居行业十佳竞争力之星”、“中国家居连锁最具影响力品牌”等。光环的背后我们发现，市场经营上，红星·美凯龙已形成并具有以下其他家居市场无可比拟的优势。

定位优势——市场化经营商场化管理

红星·美凯龙定位中高端家居卖场，占据市场制高点，积极实施“品牌市场全国连锁化经营、全球化名牌捆绑品牌经营”的策略，在全国领先推出了“商场化管理，市场化经营”的模式，并得到了吴敬琏、魏杰等权威专家的高度肯定，被誉为“红星·美凯龙经营模式”，并在此理念指引下，成为行业的引领者和探索者，为未来品牌运作奠定坚实的市场基础。

规模优势——33家连锁店布局市场

从1986年开店伊始，至今已在十余个省，二十余个城市开设40余家分店，总规模超过200万平方米，成为行业内连锁店最多的第一品牌，正朝规模化经营方向发展。

成本优势——自建卖场极具竞争弹性

从1998年开始，红星·美凯龙采取自建卖场模式，目前，土地升值已20多倍，最高的达30多倍，单是土地升值就达100多个亿，从短期看掌握着自身发展主动权，不受租金成本控制，市场竞争伸缩性较强；从长期看，土地增值成为一大利润来源，使红星·美凯龙更具成本竞争弹性，从建店开始就具有领先竞争对手的竞争力。

红星·美凯龙综合优势明显优于月星、居然之家、百安居等行业对手，是最具潜力利用领先战略而成为全国性品牌。

但目前红星·美凯龙在全国市场的全面覆盖与在区域市场的影响力有限形成鲜明的对比。红星·美凯龙如何成为名副其实的第一品牌，由隐性的全国性品牌向显性第一品牌蜕变，**其战略内线（区域市场）和战略外线（全国市场）关系的处理尤为关键。**

红星·美凯龙战略内线（区域市场）分析：

优势市场面临挑战

由于中国国民经济高速发展，与其正相关的家居行业吸引越来越多竞争对手进入，红星·美凯龙的根据地江苏市场各区域纷纷受到竞争挑战，其市场领导者地位需要强力巩固。

外埠市场扩张受阻

以北京为例，红星·美凯龙受到以居然之家为代表的当地品

牌反击，虽然经过较大力度的运作，仍然没有取得大的突破。

未来市场对手做大

红星·美凯龙未来要进入的全国其他市场，也分别存活着较大地域品牌，如西安的大明宫家居建材城，其规模和档次号称西部第一，在红星·美凯龙拓展其他市场的同时，其必将逐渐做大，未来的竞争阻力越来越强。

未来全国区域扩张将遭遇越来越大竞争阻力。

红星·美凯龙长期致力于区域市场的扩张和运作，战略外线（全国市场）的整体运作几乎为零。

战略外线运作缺失——使战略内线作战处于被动，分兵作战。

战略内线优势雪藏——使战略外线优势压抑，成为隐性品牌。

没有外线优势的内线运作做不强，没有内线优势的外线运作做不大，战略内线与外线运作相辅相成，缺一不可。

红星·美凯龙如何开拓破冰之旅

“虽然天下局面大势未定，但如果有强者占住最好的位置，那么后来者将很难再有立足之地。当我们自信可以靠力量取胜，当我们对操控全局有强烈的渴望，我们就可以重拳出击，以不可阻挡之势席卷天下。强者以王者气势为底蕴，以乱为机，以驾驭和超越市场为手段，以全局一统为依归！”

——领袖品牌思维方式

红星·美凯龙就具有这样一种领袖气质，但是稳健有余，霸气不足，缺少一股称雄市场的霸气。

以竞争最激烈、最具代表性的北京市场为例分析，经过与200多名消费者访谈沟通得知，居然之家品牌知名度在80%以上，而红星·美凯龙品牌知名度在30%以内，是什么导致了这

样一种尴尬的局面？

红星·美凯龙虽然自身采取了一种全新的经营模式，但在行业内，与其他竞争品牌的竞争手法无异，导致了消费者对其认知的模糊，以致在市场运作上较为突出地受到两大阻力：

1. 从零开始，重走居然之家创建品牌老路

鉴于红星·美凯龙为北京市场的新进入者，从零开始传播品牌知名度，等于重新走了一遍居然之家、蓝景丽家等品牌的创建之路，而且被淹没在北京众多家居品牌的广告声浪之中，广告效应大打折扣。

2. 过于稳健，与居然之家等品牌没有差异

即使通过大举投入解决品牌知名度问题，在消费者心目中，红星·美凯龙没有和居然之家形成差异，仍然会排名在后，成为消费备选者。

稳健有余而霸气不足的市场局面亟需打破，否则，只会形成一流的卖场，三流的价格与人气这样一种局面。

然而，家居卖场拼的是“人气”，要在区域市场树起“标杆效应。”

消费者买家居，要去当地最具标杆性卖场。

家居产品为大宗理性消费，很多消费者一定会去当地最具代表性的卖场参观选购，形成穷人去看、富人去买的人气效应。居然之家等区域品牌的最大竞争力即在标杆效应已经形成。

厂商布局网络，要去当地最具标杆性市场。

各个家具或者建材厂商同样选择最具人气的卖场落户，人气多才有钱赚。相应的，因为品种品牌齐全，会导致更多的消费者前去消费，从而形成一个良性循环。

因此，市场竞争的实质是“地位之战”。

品牌知名度难以撼动居然之家区域标杆地位，但市场的劣势，被压迫到一定程度必将转化为市场反弹的动能。抓住居然之家死穴，暴露其地方品牌的劣势，释放红星·美凯龙的强势，用全国性标杆压制对手。

让全国性标杆效应，远远超越区域性标杆。

俯瞰全国，居然之家等区域品牌皆为市场小诸侯。

而红星·美凯龙，全国40多家店汇聚国际一流品牌、首创全责服务、倡导爱家文化，第七代家居引领行业升级，是全国性行业标杆领袖，在如此光环的衬托下，品牌定位横空出世：

中国家居领袖

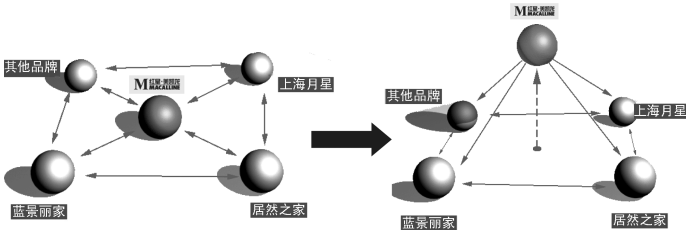
红星·美凯龙：中国家居品牌领袖

红星·美凯龙：中国家居服务领袖

红星·美凯龙：中国家居文化领袖

红星·美凯龙定位全国市场，举领袖大旗，品牌、服务、文化全面领先出击，彻底改变红星·美凯龙长期与竞争对手在各个区域市场平行作战的局面，跳离“多、乱、低”纠缠竞争的旋涡。

形成定位势能，落差打压对手。



“中国家居领袖”的提出可收一石三鸟之效：

优势市场得以巩固

江苏等区域市场在全国品牌宣传下，原来地方标杆效应进一步获得强化，市场地位相应获得巩固。

外埠市场扩张清障

由原来的与区域对手平行运作升级反超对手，加速了市场升级，抢占市场最佳领袖位置，外线作战优势转化为区域作战的强势。

未来市场形成饥渴

现在的空白市场就是未来的目标市场，因消费者对红星·美凯龙家居大鳄的品牌认知，与当地品牌拉开距离，为未来进入扫清了消费认知障碍，而且因品牌高度的不同，与区域品牌拉开距离，避免了直接硬碰硬的竞争。

战略外线与内线良性互动，加速红星·美凯龙品牌圈地进程。

红星·美凯龙，营销的升华

红星·美凯龙是“中国家居领袖”的品牌定位决定了红星·美凯龙必将是中国家居市场的桥头堡，引领中国家居市场发展，因此，品牌诉求顺势推导而出。

红星·美凯龙，引领中国家居

从消费者层面来讲，引领中国家居只是明确了红星·美凯龙的定位与内涵，但并不够卖货，因此必须要针对消费者购买推敲出一句震撼性的辅诉求。

总能找到一个家

红星·美凯龙中国家居领袖

汇聚全球 1 000 顶级家居品牌

100 000 经典家居单品

40 家 2 000 000 平方米超级家居现代城

红星·美凯龙 引领中国家居

在不同发展阶段，根据红星·美凯龙自身力量的不断强大，结合市场竞争特点，将红星·美凯龙的品牌诉求层面逐渐提升：

2007 ~ 2008 年，品牌传播期

品牌目标：做实品牌地位，以物质诉求为主，打造中国家居领袖。

策略：重点传播领袖概念，做实第一品牌地位，强化已有区域市场的领先地位和全国品牌的领先性。

2009 ~ 2010 年，品牌升华期

品牌目标：提升品牌调性，物质情感诉求并重，找到自己的家。

策略：继续巩固加强在区域市场的领先地位，并向全国其他市场加速扩张。

全面深化服务，细化服务规范，传播红星·美凯龙的服务文化。

2010 ~ 2020 年，品牌垄断期

品牌目标：倡导品牌主张，以情感诉求为主，用心生活，用心爱家。

策略：覆盖全国市场，完成200家网点战略布局，迈向世界级商业品牌。

纵向品牌发展策略，解决的是品牌长期生存的问题，结合红星·美凯龙市场现状，在全国市场横向传播品牌，解决的是获取利润与市场竞争的问题。

根据“高举领袖大旗，一统全国市场”的运作战略，结合“中国市场广袤，区域特点各异”的市场现实，由公司领袖负责全国高空传播，主打品牌；区域市场主要负责地面传播，主打销量，既保持全国品牌统一性，又保持区域运作灵活性。

红星·美凯龙就是这样，通过营销战略内线与外线完美结合，创造了营销奇迹。

案例 H

东鹏瓷砖品牌的高度和角度切割

——只有“第一”和“唯一”具有真正竞争力

东鹏，一个充满东方智慧气息和凝聚东方品牌理想的名字，默默地引领中国瓷砖行业的20年产品创新和升级，不断地为中国亿万家庭创造精彩纷呈的完美空间。

在现代营销竞争态势下，如何将其构建成卓越的品牌，使其成为中国乃至世界级的品牌灯塔，使东鹏既在同类产品中凸显，又能使消费者有效认知东鹏的优秀品质。这既是东鹏营销的战略问题，也是提升销售的现实需求。



重新审视市场，寻找战略金钻

应东鹏董事长何新明之邀，我们参观了东鹏总部及其形象店。我们被东鹏创造的一代又一代精美的瓷砖所震撼：引领中国一片白的天山石，引领中国一片黄的金花米黄，风靡世界的纳福娜洞石……

震撼之余，我们在思考：如何将中国这块最棒的瓷砖营销出最棒的感觉？

东鹏牵手“赞伯营销”，其核心需求是谋求品牌战略上的合理性和完成品牌战略上的再次超越，所以必须对中国瓷砖市场有着透彻的理解，对未来市场发展具有极强的前瞻性和规划性。

构建战略路径：数十亿元通向数百亿元

中国瓷砖市场容量惊人，2008 年高达 2 000 亿元，而目前位列行业的东鹏销售额达数十亿元，东鹏需要大幅提升市场份额。在任何一个行业的第一品牌市场占有率至少达到 10%，换算成瓷砖市场，东鹏未来的市场销售额至少要达到 200 亿元。显然，从数十亿元到数百亿元，东鹏必须构建这个战略路径。

那么到底是什么推动一个企业的质变，到底是什么推动一个品牌走向卓越？

东鹏未来要成为中国瓷砖行业的一面旗帜，要成为国际化的高端品牌，那么必须具备持久的属于东鹏自己的核心竞争力，必须从现实的竞争中脱颖而出。

通过调研，我们发现所有瓷砖品牌大致分为中高、中低两大品牌阵营，基本存在四种营销模式。第一种营销模式：“公司直营+市场细分”；第二种营销模式：“市场切割+大代理分销”；第三种营销模式：“多品牌+多代理+大分销”；第四种营销模式：“城市代理+分公司直营”。对以上各种模式的表现和优劣势进行评估后，我们要寻找的东鹏“战略金钻”渐渐浮出水面。

高度造就“第一”，角度构建“唯一”

品牌的核心是在消费者心中建立产品的价值灯塔，这个灯塔的高度越高，它产生的召唤力就越强。人类所追求的一切从某种程度上讲都是对高度的顶礼膜拜。

真正杰出的人才都懂得首先占位。一旦你占据了有利的高度，假设其他条件均等，你就立刻能获得高度所赋予的势能，你就立刻能获得百鸟朝凤般的独领风骚。

品牌世界无不以在消费者心中建立顶级的位阶为撒手铜，它们总是通过不同的方法快速提升品牌位阶。

构建东鹏的品牌高度，使其成为消费者心中的“第一”，放射出耀眼的品牌光芒，彻底甩开竞争对手。

“第一”之后如果能在消费者心中构建“唯一”，那么就构建了东鹏品牌的双重竞争力，这是一个大胆的设计。

只有“第一”和“唯一”两种情况具有绝对竞争力，否则就随时可能被复制、被取代。

如何构建东鹏品牌在消费者心中的“唯一”性？角度！

大成者首先要做的就是选择最佳的角度，然后再出手。找到最小阻力的方向，这样就找到耗力最少，最持久的路径。

高度之战，让东鹏走向世界

东鹏品牌的高度在哪里，如何用高度造就东鹏品牌的召唤力？

在构建东鹏品牌高度之前面临一个问题，“东鹏陶瓷”这一沿用几十年的品类名称需要重新定位，因为对“陶瓷”一词的认知是比较模糊的。

名正才能言顺，我们将“东鹏陶瓷”改成“东鹏瓷砖”。这样在消费者心中建立清晰的品牌属性认知。

正名后的“东鹏瓷砖”如何构建第一品牌高度呢？

高度不是凭空而起，而是来自于企业深度的支撑。东鹏是中国第一个建立“博士后流动站”的陶瓷企业，拥有一支来自西班牙、意大利、法国的国际化设计团队。20年来，“东鹏瓷砖”数次引领中国瓷砖艺术风尚。引领中国一片白的天山石，铺遍中国一片黄的金花米黄，风靡全国的纳福娜洞石，使东鹏瓷砖成为行业的创新标杆，成为众多品牌产品的模仿对象。

北京天安门城楼观礼台、国家大剧院、奥运系列场馆、中华世纪坛、上海环球金融中心、国家最高人民法院、各地文化艺术单位、政府办公单位……每一个需要表现完美形象的地方，都毫无例外地在使用东鹏瓷砖！

2008年，北京奥运会，东鹏瓷砖再次出现美丽的身影。东鹏瓷砖走进了奥运垒球馆、飞碟馆、棒球馆、帆船馆、训练馆、摔跤馆、自行车馆、奥运村、会议中心等场馆，为这一中国乃至世界盛会加砖加油！

东鹏瓷砖，成就中国最美丽的建筑艺术！

在国际市场，继中国香港东鹏、韩国东鹏之后，欧洲东鹏落户全球最著名的陶瓷产区意大利 sassuolo，东鹏展厅传播中国陶瓷文化，被喻为“中国建陶的驻外使馆”，为中国建陶赢得了骄傲。

东鹏瓷砖代表中国，向世界展示最美的东方瓷砖艺术！

专业、完美是东鹏陶瓷领先技术的体现，东鹏用完美的瓷砖演绎完美的建筑，成就完美的艺术。东鹏瓷砖，堪称“世界之美”！



“东鹏瓷砖，世界之美”这一浓缩东鹏品牌核心价值的品牌诉求，打出了无与伦比的高度，既是核心竞争力的全部体现，又是消费者内心最渴望的表达。

“东鹏瓷砖，世界之美”，将东鹏品牌彻底推向国际化高度，而不是一个小小的属于国内的品牌，与众多国内品牌彻底拉开了距离，就像一个世界级科学家、世界级大师等称谓一样，产生让人仰视的高度效应。

迪拜塔的高度让世界仰望，让世人趋之若鹜，不仅汇聚了世界的目光，更是汇聚了全球的资本。这就是高度产生的震撼力量。

“东鹏瓷砖，世界之美”，无疑为东鹏品牌注入了这股强大的惊人力量，无疑推动东鹏品牌迈入一个全新的历史高度。

角度之战，让东鹏获取人心

在调研中，我们发现很多消费者选择瓷砖时非常茫然，他们不知道哪个品牌的瓷砖好。因为从表面上看都很漂亮，产品品相相差无几。也就是说，消费者心中缺乏对好瓷砖标准的认知。

三流的营销卖“成本”，二流的营销卖“产品”，一流的营销卖“标准”！

“产品标准”是在消费者心中建立的“认知标准”。“认知标准”建立得有效，就会像一把利剑一样，劈开消费认知混沌，给消费者带来清晰的认知；对于企业自身将获取独一无二的产品竞争力；对于竞争对手将构建一道难以逾越的壁垒。

所以，我们决定为东鹏瓷砖找到“产品标准”，彻底解决消费认知瓶颈。

“产品标准”从哪里来呢？从消费者担忧中来！因为消费者内心的担忧点，恰恰是一个产品需要去满足的“卖点”，诸多反

映“担忧点”的“卖点集合”将构成“产品标准”。

经过市场调研的总结和提炼，我们发现了消费者心中主要存在5个方面的担忧：

怕不平整、怕易碎、怕容易渗水、怕容易磨损、怕含有害物质。

我们调研发现，东鹏瓷砖有40年发展史，传承中国瓷砖发源地南风古灶的优良传统，产品不仅达标，更是超越国家标准，品质上乘，已经成为世界级品质的代名词，在终端调研中满意度极高。东鹏的优秀品质点恰恰解决了消费者的5个担忧！

我们将“东鹏瓷砖”的五大优点转化成一个鲜明的标准：“5A标化砖，国际高标准”。这是一个被具体数字量化的产品标准，一个给消费者清晰认知的产品标准。从此让消费者购买瓷砖时有了标准可依。



5A标化砖，具体指的哪5个细化标准呢？

A1：高平整 Smooth Advantage，钻石级球磨工艺，平滑如镜。

A2：高抗击 Resistant Advantage，7 200 吨极限压制，坚若磐石。

A3: 高防水 Waterproof Advantage, 双倍超时烘烤, 高密防水。

A4: 高耐磨 Solid Advantage, 1 250℃ 高温煅烧, 恒久耐磨。

A5: 高环保 Environmental Advantage, 国家 A 类绿色建材, 环保健康。

我们把“5A 标化砖”设计成一个图形, 就像一种国际权威认证, 给消费者带来可信任感, 更让消费者在终端看到这个图形时, 心中的诸多疑虑一扫而空。东鹏瓷砖无形中自己产生了极强的销售力。

“5A 标化砖, 国际高标准”, 是我们为东鹏瓷砖构建的独特产品角度。高度让消费者心动, 角度让消费者感动和行动。

形象之战, 让东鹏演绎世界之美

“东鹏瓷砖, 世界之美”的高度, “5A 标化砖, 国际高标准”的角度, 都需要一个载体来呈现和演绎给广大消费者。

谁能担负起东鹏品牌全新形象的代言呢?

东鹏已经是一个国际化品牌, 国内娱乐界的明星难以承担如此大任。东鹏的世界之美是有内涵有功力的美, 不是浮于表面的美, 所以即使国际大牌娱乐明星也难以表达。

我们要找的品牌形象代言人, 必须具有国际化的影响力, 必须代表一种纯净的美, 一种世界之美, 同时要与东鹏的产品有着天然的契合度。

经过仔细斟酌和反复考量, 我们将目光聚焦到世界冬奥会的花样滑冰冠军得主“申雪、赵宏博”身上, 他们完美的冰上舞姿打动着亿万中国人, 他们的“美丽功夫”让国人引以为傲。这种大气磅礴的“世界之美”, 正是东鹏“世界之美”需要的。



“冰面”与“瓷砖地面”有着视觉上完美的重合。于是，我们为“申雪、赵宏博”量身定做了一段非常唯美的广告片，让他们在瓷砖上面翩翩起舞。当申雪的冰鞋在冰面上滑过美丽弧线的时刻，恰恰表达了东鹏瓷砖的高耐磨；当申雪高空被赵宏博抛落到冰面的刹那撞击，刚好表达东鹏瓷砖的高抗击；当申雪独自在冰面上滑翔的时刻，再好不过的暗示东鹏瓷砖的高平整。

“太完美了！申雪、赵宏博的舞姿太完美了！”东鹏高管不由得感叹。两个冰上天使把东鹏瓷砖演绎得太完美了，这是一次形与神的完美结合！

东鹏经过这次全面的品牌整合，有力地提升了品牌的竞争力。在高度上实现了品牌的世界级认知，在角度上构建了令人折服的“5A”高品质标准认知。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业 ☐金融/证券/保险
☐农业 ☐多元化企业 ☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业
☐咨询业 ☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的?

☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____

3. 您对本书的评价

内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差

编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读

封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差

4. 您在何处购买的本书

☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____

5. 您所关注的图书领域是:

☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?

☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:

姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____

地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

北京赞伯营销管理咨询有限公司

——中国最具价值的营销咨询公司

赞伯是谁？

——中国顶尖营销管理咨询机构。为国内外数百家企业提供成功的营销管理咨询，包括世界500强企业、中国一些著名企业等，拥有丰富的营销运作经验和成功管理案例

——赞伯领军人物为当代中国最具影响力的营销专家路长全先生，其丰富的实践经验和理论体系广泛地影响着中国企业管理运作。提出著名的“骆驼和兔子”的管理理论，在实践中总结出“切割营销”和“品牌的两极法则”等有效运作方法

——近百位专业人士的咨询团队均来自实战一线，拥有丰富服务企业的经验，为企业提供具有竞争力的营销咨询服务

赞伯工作目标：

- 用我们的智慧推动客户的成功
- 做中国最有用的咨询公司

赞伯咨询服务内容：

- 提供与企业相匹配的营销管理方案
- 提供与竞争相匹配的产品营销整合方案
- 提供有竞争力的广告创意、广告制作及投放策略
- 提供有竞争力的CIS方案、形象设计及产品设计
- 为企业提供品牌整合方案
- 协助企业实施方案
- 配合企业长期服务
- 实战型管理培训

北京赞伯营销管理咨询有限公司

地址：北京海淀区北四环西路9号银谷大厦22层

邮编：100190

网址：www.zanbo.com E-mail：lcq@zanbo.com

电话：010—82525588 传真：010—82525088

高度制造『第一』
角度构建『唯一』

品牌的两极法则

路长全教你如何做营销



路长全广泛影响中国企业品牌运作的10句话

- 品牌是商品海洋中的灯塔
- 品牌是消费世界的“精神指南”
- 大处要壮阔，小处要锋利
- 成功取决于所站的高度，所朝的方向
- 营销改变生活，品牌影响世界
- 没有品牌这个软件，你再硬也硬不到哪儿去
- 加工经济是小草经济，有品牌的经济才是大树经济
- 高度制造“第一”，角度构建“唯一”
- 只有“第一”和“唯一”才具有绝对竞争力
- 做不了“第一”，就做“唯一”

策划编辑：赵丽敏

出版咨询：010-88379704

zhaolimin_88@sina.com

图书上架建议 **管理/品牌营销**

ISBN 978-7-111-37886-0

地址：北京市百万庄大街22号
电话服务
社服务中心：(010)88361066
销售一部：(010)68326294
销售二部：(010)88379649
读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037
网络服务
门户网站：http://www.cmpbook.com
教材网：http://www.cmpedu.com
封面防伪标均为盗版

書裝 BOOK DESIGN STUDIO
北京·佳尚·品牌设计工作室



定价：42.00元

ISBN 978-7-111-37886-0



9 787111 378860 >