

根植于上百家成功企业的商业智慧

NO.1
韩志辉 著

**二线品牌
高附加值成长模式**

**向
第一**

不能创造附加值是企业经营的万恶之源！

多年以来中国人信奉的“薄利多销”，现在害死了太多的企业，该被彻底颠覆了！

**在成熟的行业里没有二线品牌，
不能冲向第一，就只有当杂牌苟且偷生！**

如果成不了行业第一，就向第一挑战，站到第一的对立面成为另一种价值的第一，或者成为品类的第一，或某一区域某一细分市场的第一，或创新一个概念成为第一，只有这样才能获得竞争优势！

使二线品牌冲向第一成为可能！

必杀技：四维竞争策略 / 品牌附加值的四个度 / 品牌形象钻 / 高附加值成长模型……

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS



根植于上百家成功企业的商业智慧

冲 向 第一

二线品牌
高附加值成长模式

韩志辉 著

在成熟的行业里没有“二线品牌”，不能冲向第一，就只能当杂牌苟且偷生！

本书核心内容包括：二线品牌高附加值要素评估；品牌高附加值来源；四维竞争策略；品牌形象钻；二线品牌互联网营销；高附加值成长模型。

本书包含了最适合当代中国企业的商业战略思想，融合了世界上最先进的商业战争理论，根植于上百家成功企业的商业智慧，是二线品牌实现高附加值的宝典。

图书在版编目（CIP）数据

冲向第一：二线品牌高附加值成长模式 / 韩志辉著. —北京：机械工业出版社，2014. 5

ISBN 978-7-111-46364 -1

I. ①冲… II. ①韩… III. ①企业管理—品牌营销 IV. ①F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 066524 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘建光 版式设计：李自立

封面设计：吕凤英 责任印制：乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm × 239mm · 15 印张 · 242 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-46364 -1

定价：45.80 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

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

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

· 前 言 ·

一百倍的差距，只在于这一点

二十年来，我深入跟踪研究企业的成长，目睹了很多优势企业的轰然倒地，也亲历了很多企业由小到大创造的一个又一个奇迹。企业成功和失败的原因千差万别，而其根源是什么呢？

面对一个成功的品牌，不同领域的专家研究的结论截然不同：

研究企业文化的专家认为企业的成功源于企业文化；

管理学专家会系统分析其管理模式，并将该模式奉为圣经，广泛推广；

研究供应链的专家发现了其成功的奥秘在于其拥有先进的供应链；

人文专家则称关键在于企业领导的人格魅力和其领导文化的强大感召力；

生产管理专家则认为是其现场6S管理的特有优势；

还有人分析是技术研发的先进……

站在不同的角度，每个人的研究似乎都有道理，但是，从企业发展的关键点分析，所有这些研究难免有盲人摸象之嫌。品牌成功的关键因素是什么？什么是原因和结果？品牌良性发展的根源是什么？

先从两个企业说起。

2003年，我接触过两个同为太阳能热水器行业的企业，十年来，我通过持续的接触、了解和服务，跟踪了这两个企业的发展历程，暂且把它们称为A公司和B公司。

2003年：

A公司销售收入3800万元，B公司3200万元；

产品的技术情况：太阳能热水器核心部件真空管都来自同一个厂家——力诺集团，热水器支架也来自相同的供应商，只是造型不同。只有水箱由各自自行生产。

2012年：

A公司拥有的两个太阳能热水器品牌分别跻身市场占有率第一和第二，销售收入46亿元，在全国五个地区有制造工厂；B公司进入了被市场淘汰的边缘，销售收入仅4500万元。

A公司拥有2000人的销售队伍，10000家以上的专卖店，其中一个品牌的价值进入亚洲500强之列；B公司仅有50人的销售队伍，150家专卖店稀落地分布在各地。

A公司产品的主流价位为2800元，质量高，服务好；B公司产品主流价位为2200元，质量一般，服务一般。

9年时间，当初势均力敌的两家企业，如今相差100倍！

为什么差距是100倍？

B公司的老板说，A公司的产品没有什么了不起，我们的产品技术和它比一点也不差，只是价格比它低。价格低是因为我们的品牌不够响，渠道不够畅，我们的队伍也不够强。

可是因为什么呢？

因为我们没钱做广告，没钱做推广，钱少招不到人。老板说。

为什么没钱？

因为我们的产品价格低，附加值低，不挣钱。

产品不挣钱——一句话找到了根源！

由于没有附加值，挣不到钱，导致无力进行技术投入，产品价值更低；

由于没有附加值，挣不到钱，导致无力做推广，无法开拓市场，做不响品牌，只能卖更低价；

由于没有附加值，挣不到钱，导致员工薪资待遇低，招不到更有能力的人才；

由于没有附加值，挣不到钱，导致银行断贷，资金紧张，无力扩

张规模；

由于没有附加值，挣不到钱，导致人心涣散，管理落后，激励失效，企业最终灭亡！

由于附加值低带来的技术落后、渠道萎缩、人员流失、资金紧张等，又会导致附加值更低，企业进入恶性循环！

尽管有一些高手通过资本运作等手段暂时得到巨额资金，但不是长久之策！

尽管一些企业靠一时机遇、虚拟经营等手段挣了不少钱，但最终不能建立企业的永久竞争力。

可见，不能创造附加值确实是企业失败之源！

如何创造附加值？

探讨创造附加值的途径，继续从刚才的案例说起：

2003年，A、B两企业同时起步，产品相同，企业规模相当，行业正在成长。整个行业大约有3000家太阳能热水器企业，产品同质化。以某标准型号的太阳能产品为例，市场零售比较公道的价格是2200元。

当行业产能过剩时，大部分企业的做法是，通过降低价格促进销售，这是中国企业根深蒂固的思维：薄利多销。当时太阳能热水器企业纷纷扩大产能，降低价格，从2200元到2100元，再到2000元，再到1800元……小企业因没有规模带来的成本优势，只能通过降低原材料成本、牺牲质量的方式来降低价格，最终导致了低质低价。

由于价格降低，无利可图，企业只好缩减广告投入、人员投入、技术投入，导致竞争力进一步降低，进入恶性循环。

部分企业暂时没有降价，继续进行大力度的推广，虽然打开了市场，但是，面对小企业的同类低价产品，无法进行价格竞争，无奈，最终只能牺牲利润，靠规模微利制胜。

A公司却走出了创造高附加值的路子。

下面，我们来分析一下他们成功的经验。首先，如果消费者认为A产品与B产品是一样的，只是价格不同，消费者一定会买价格更低的。

因此，要创造更高的价值，一定要先创造出差异，当时，由于A、B公司均没有市场影响力，因此，只能首先在产品上创造差异。

第一步，A公司在热水器的内外桶之间，填充聚氨酯泡沫的地方，增加了防止热量辐射的铝箔，对外桶保温有一定的作用。

但是，如果没有有效的区隔，其他公司很快可以学会，用同样的方法制造的差异，很快又变成了同质化，A公司不能靠此创造价值。

第二步，A公司对此申请了实用新型专利。

但是几乎每个公司都申请了多项专利，即使没有申请专利，也可以用类似的技术实现同等效率，此方法也创造不了高价值。

第三步，A公司把铝箔进行了处理，让消费者看不清其中的奥秘，并为此技术取了一个名字叫绝热膜。这看起来是一个新概念。

但是，同样的，许多公司都创造了独有的概念。在不同行业，企业创造的概念层出不穷，但是，大部分终究没成气候，缺乏壁垒的概念并不能创造价值。

第四步，A公司将具有绝热膜技术的产品定位成一个全新的品类：保热墙热水器。在热衷品类的时代，许多人以为创造一个新品类，就创造了新市场，创造了高附加值。

但实际上我们看到，许多企业创造出了新品类：原浆核桃露、芦荟香皂、银杏叶片……却很快被同行跟进。一个实力不够强大的企业做开放品类，无疑是为他人做嫁衣。

第五步，A公司把“保热墙”作为一个商标进行了注册，使其他的公司无法使用同样的概念。至此，A公司真正拥有了一个具有差异化的产品，因为有了差异，产品的价格提高了300元，而其成本只增加了10元左右。也可以理解为附加值增加了300元。

但是，市场上有许多差异化的产品，消费者并不能认知和接受，还需要更进一步的措施。

第六步，A公司投入了大量的广告传播费用，引导消费者：购买太阳能热水器，最关键的是要能够保热，而保热的关键在于有“保热墙”。当时大多数企业还在宣传产品吸热好，A公司以独有的“保热”概念吸引了消费者。

有不少企业宣传自己的产品具有同样的保热功能，不仅能够保热，还有其他种种优势与卖点。有十个店这样宣传，消费者就会认为这些产品都是一样的。

少则多，多则惑。A公司只强调产品的“保热墙”功能，消费者在店里购物过程中，导购员至少重复26次“保热墙”概念，最后在消费者的大脑中形成记忆：A和其他的产品不一样，A有保热墙，其他的则没有。

第七步，A公司使用多种推广方式，宣传保热墙太阳能技术的可支持性和可信赖度，强化消费者体验，让消费者相信，只有A公司的产品才是真正的保热产品。

顾客多花300元购买了“保热墙热水器”，逢着两个阴天后，热水器依然有热水，他就会认为：看来有保热墙的就是好！强化了心理认同。邻居也可能会因此购买，形成口碑效应。

有的顾客比较权衡后，购买了不带保热墙的，遇到同样的天气，发现水温低不能洗，同样强化了记忆：看来没有保热墙就是不行！其实原因可能是原来的热水被多用掉了。

价格高出300元，A公司产品成为高端产品，这300元，对于大部分消费者来说，是个小钱，就是2200元和2500元的区别，十年就买这一次，自然要买个更好的！

但是，这300元，对于企业来说，一定是个大钱，巨大的利润！卖出1万台，就多出300万，卖出3万多台，就是1000万。

有了这1000万，就有了更多的推广费用，可以铺设更多的渠道网点，招聘更多更优秀的业务员……所有这些，都会推动企业的更大发展，一年之后卖到了10万台，又多出了3000万。

有了这3000万，可以招聘更优秀的销售经理，开发更丰富的高新技术产品，建设更大规模、更高效率的生产基地，进行更大规模的投入……三年后，销售突破100万台，多获得3亿元的利润。

有了这3亿元，将其中的两亿元投放到权威媒体进行更为声势浩大的宣传推广，2012年成功上市，2013年进入亚洲500强……

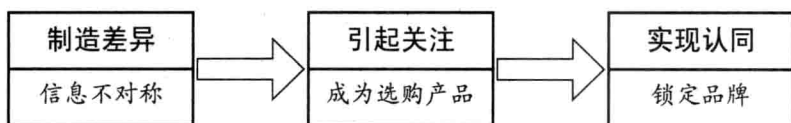
这就是A公司的9年，9年增长了100倍，创造了奇迹……

A公司就是太阳雨太阳能集团有限公司，旗下两个品牌分别为：日出东方太阳雨和四季沐歌，在中国的太阳能行业中，一个排名第一，一个排名第二。

B公司，就是行业中没落的、最终面临淘汰的2000家企业的代表。B公司的老板曾读过中欧EMBA，高薪聘请过高管，不久离职了；聘用过大批销售员，养不住走了；招商200多家代理商门店，不挣钱大部分也关了；也宣传过各种卖点和概念，因为没钱，难以为继。最后只能卖低质低价产品，勉强维持。

回看A、B公司走过的路，核心只有一点，那就是创造高附加值！

创造附加值的过程只有如下三步：



没有附加值是企业失败之源！100倍的差距只在于这一点！只在于这300元的附加值！

真是这样吗？

我跟踪研究了中国家电行业20年，深入调查成功和失败的企业，将企业的行为和结果进行相关性分析，积累的资料有数百万字，分析手写的笔记有100万字之多。大家知道，家电行业是中国市场竞争最激烈，也是最成熟的行业，是中国在国际上最有竞争力的行业之一。家电行业也是高价值品牌最多的行业，从技术角度来说，也是同质化最严重的行业，分析和研究家电行业，对中国其他行业的研究颇具价值。

我重点研究的10家企业是：海尔、海信、科龙、美的、小天鹅、长虹、格力、美菱、康佳和厦华；跟踪研究了五类产品：空调、电视、洗衣机、冰箱、热水器。对十家企业从2002年到2012年的财务数据、营业收入、成本、利润率和企业的营销行为、产品价值等进行综合分析，最后得出结论，同样证明，成功企业一定是因为创造了高附

加值，并经历了从高附加值产品到高附加值品牌的过程。

海尔不断地创造差异、引起关注、锁定品牌，是对附加值过程运用最多的企业，也是附加值最高的品牌。其中，不可思议的是海尔电热水器，其利润率在2012年竟高达45.14%，市场占有率高达60%以上，在微利经营的时代，这就是个奇迹！循其原因，同样是因为一点，这一点就是“防电墙”创造的高价值。

研究各行各业，成功的企业一定是因为成功地创造了附加值。可口可乐风靡世界，不过也是创造差异（神秘配方）、引起关注、锁定品牌（经典美国文化代表）的最好运用。

纵观世界500强企业，不外乎通过如下五种经济手段创造了高附加值：一是资源垄断，通过控制石油等战略性资源，获取定价权获得高附加值；二是资本控制，通过金融资产和产业资本，控制产业链中附加值的最高端；三是品牌统治，占领消费者的心智资源，提高心理价值获取高附加值；四是技术封锁，创造更大的信息不对称；五是文化入侵，影响和改变消费者的价值观，实现对于品牌的认同。

所有这些，其核心同样在于这一点：创造更高附加值！

中国改革开放30年，取得了巨大的经济成就。30年中，许多企业取得了巨大成功，也有更多的企业经历了兢兢业业、呕心沥血的经营，却最终折戟商海。未来，面对新一轮经济结构的大调整和经济增长方式的转变，继续研究企业创造附加值的内在逻辑，将引导更多的中国企业拨云清雾，走向成功！

韩志辉

目 录

CONTENTS

前言

一百倍的差距，只在于这一点

第一章

创造高额附加值

高价值营销就是在满足顾客更高需求的同时获得更高额附加值。

成熟的行业没有二线品牌，要么成一线，要么被洗掉。不能抓住机会迅速做大就会被洗掉！

别谈双赢：兔子和狮子会双赢吗？如果你在市场中的地位是兔子，你有谈的资格吗？如果你是狮子，你还有必要谈吗？

- 一、两难中的二线品牌/2
- 二、从一个品牌的突破说起：唐骏欧铃的故事/4
- 三、不仅是二线品牌，整个中国企业也同样面临的挑战/14
- 四、“薄利多销”不是中国制造的优势，廉价劳动力的优势也正在丧失/17
- 五、变“薄利多销”为创造高额附加值/21
- 六、需要颠覆的传统营销理念/23

第二章

二线品牌高附加值要素的评估

营销就是战争，是我们征服消费者、打败竞争品牌的战争。消费者是我们占领的阵地，竞争品牌是我们要打败的敌人，利润是我们的战利品！

一、把握趋势——制定策略的前提/26

二、消费者需求研究/29

1. 消费者研究

2. “独生代”深刻影响着未来的消费潮流

3. 迅速到来的老龄化社会，会对中国的产业类型、就业模式、消费模式等带来深刻变化

4. 需求的真相（消费者）

5. 看似是机会，可能是陷阱

6. 新的消费者趋势——追逐高端

三、研究竞争对手/35

四、研究企业核心能力，看似是优势往往没有实际意义/36

第三章

品牌高附加值来源

不能创造附加值是企业经营的失败之源！

市场营销战的阵地，不在杂货店和超市，而是在客户的头脑里。这个战场充满玄机、变幻莫测，我们应该做的是，探测竞争者的形式，找出他们在哪里，占据制高点。

一、信息不对称产生附加值/40

1. 人无我有产生附加值
2. 差异化产生附加值
3. 为客户解决更多的问题而增加附加值
4. 为客户提供整套解决方案提升附加值

二、心理价值创造高附加值/45

1. “你有，我也有”的跟风消费已经过时
2. “我有，你没有”的个性化消费大行其道
3. 从拥有什么到意味着什么
4. 从有形价值到无形价值
5. 从享受品质到体现品位
6. 从有品牌到有故事

三、把品牌定位在消费者的心中价值区/50

1. 二线品牌定位从产品属性开始
2. 选择目标市场
3. 寻找更高价值的客户
4. 挖掘认知优势
5. 所有成功的品牌都是在对消费者的认知洞察中实现突破的

四、消费者到底在买什么：快易典学生电脑案例/56

1. 选择确定高附加值核心
2. 实现产品高附加值

第四章

四维竞争策略

时刻把握自己的地位，根据自己在行业中的地位制定竞争策略，地位决定选择。
征服消费者、战胜竞争对手、获取高附加值是企业家的第一价值！

一、根据企业在行业中的地位制定竞争策略/62

二、市场领导者：造势策略/64

1. 市场领导者表现

2. 市场领导者特权：定价权

3. 维护品类：设置壁垒

三、市场挑战者：造反策略/68

1. 想当老大的跟随者（快速发展期）

2. 成熟行业多是两个品牌

3. 借势超越策略

4. 等势对抗策略

5. 渐进对抗策略

6. 传播并联策略

四、市场颠覆者：造类策略/77

1. 核心是划地盘——寻找心智的空缺

2. 成功造类的三个条件

3. 出口转内销企业打造品牌的捷径——开创新品类

五、市场跟随者：造仿策略/83

第五章

有策略的产品

“要么差异化，要么死亡”！真正的差异化首先是概念的差异化。

没有好概念的产品就是不合格的产品！

好概念就是销售力！概念就是与众不同，人天生对不同的东西感兴趣。

以技术占位展开产品开发，必须以一个核心技术为原点。

一、什么是有策略的产品/86

1. 新进入者一定要从产品开始
2. 拥有好产品是走向强势品牌的第一步
3. 产品整体概念

二、提升产品价值/89

1. 正宗先驱定位
2. 产品性能特点定位

三、提升产品品位——七项基本功/92

1. 好品质是基础
2. 好名字有个性
3. 差异化概念吸引人
4. 产品广告语打动人
5. 打造产品品牌主题形象
6. 独特包装显示个性
7. 为产品注入感情，以情动人

四、设计产品线/105

第六章

打造高附加值有内涵的品牌

发明是你在专利局申请的专利；品牌概念是你在消费者心智中申请的专利。

一、品牌附加值的四个度/110

二、品牌价值度/112

三、品牌影响力/115

1. 青岛啤酒的品牌影响力
2. 品牌影响力级别

3. 品牌影响力如何带来品牌的高附加值

四、品牌忠诚度/121

五、品牌持久性/123

1. 强化认知阶段

2. 强化信赖阶段

3. 强化喜爱阶段

4. 品牌故事

第七章

品牌形象钻

凡是用钱可以购买的都不是核心竞争力。

凡是“硬件”都无法形成长期竞争优势。

省去90%广告费的方法就是让消费者一眼记住并刻在心里！

一、品牌形象让消费者有效感知的方式/130

二、视觉的战略价值——品牌形象钻/132

1. 品牌形象钻具有不可估量的战略价值

2. 品牌形象不再是积累出来的，而是瞬间建立起来的

三、品牌形象钻七元素/134

1. 品牌标志——通过反复刺激和刻画，深刻地留在消费者的脑海里

2. 主视觉——让人们感受到品牌价值

3. 定位——从品牌属性定位到价值定位

4. 品牌形象钻三层次模型

四、以品牌为导向的设计至关重要/137

1. 设计要表达出体验，而不仅仅是创造视觉

2. 品牌形象的形成

3. 包装设计与品牌形象
4. 设计，让品牌“活”起来

第八章

传播创造高价值

传播一定要看好目标对象，理想状态是看上了一个女孩请她一家人吃饭，而
我们有很多企业的传播简直是看上一个女孩请她一个村的人吃饭。

一、品牌传播策略——一体化协同作战/150

1. 有效的传播——一体化协同作战
2. 一体化协同传播的核心

二、决定传播效果的三要素/155

1. 说什么——信息策略
2. 对谁说——目标定位
3. 怎么说——创意策略

三、案例：舜意电动车价值定位与一体化传播/159

第九章

二线品牌互联网营销

在“眼球经济”时代，如何让自己的产品更吸引消费者的注意力并唤醒他们
的购买欲望？

一、网络营销的特点与表现/168

二、互联网为二线品牌快速超越一线品牌提供了机会/170

1. 为什么互联网会改变传统市场的格局
2. 二线品牌如何抓住时代的机遇赶超一线品牌