

BLOOMING OF GREAT ITEM BRAND
REDEFINING CHINA BRAND MODEL

大单品突破

重新定义中国品牌模式

大单品, 突破市场僵局的战略!

企业经营, 产品为王! 大单品, 王中之王!

每一个成功品牌的背后, 都有一个强势的大单品和一套大单品突破的营销战法。

沈志勇◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

BLOOMING OF GREAT ITEM BRAND
REDEFINING CHINA BRAND MODEL

大单品突破

重新定义中国品牌模式

大单品，突破市场僵局的战略！

企业经营，产品为王！大单品，王中之王！

每一个成功品牌的背后，都有一个强势的大单品和一套大单品突破的营销战法。

沈志勇◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

当今中国95%的企业，都陷入了销量滞涨、利润下降、增长无路的市场僵局。如何突破？

本书倡导：企业经营的原点，产品为王；大单品，王中之王。只有大单品，才是突破市场僵局的真正战略！

本书将为僵局中的中国企业全盘呈现上海超限战策划机构十几年实战研究出的大单品突破方法论集——“六个一大单品突破体系”：如何洞察大单品诞生机会？大单品的23个来源？如何塑造大单品静销力？大单品如何点式突破？大单品如何突破做大？如何构建大单品营销管理体系？

在大单品突破方法论之后，本书还以案例讲解的形式，告诉读者该如何展开大单品突破。理论与案例的结合，将有助于读者理解和运用。

如何打造10亿大单品，如何利用大单品突破市场僵局，本书为您一一揭晓！

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

大单品突破：重新定义中国品牌模式/沈志勇著. —北京：电子工业出版社，2014.8

ISBN 978-7-121-23546-7

I. ①大… II. ①沈… III. ①品牌战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第131719号

书 名：大单品突破——重新定义中国品牌模式
作 者：沈志勇

策划编辑：张 昭

责任编辑：张 昭 文字编辑：王 婧

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.5 字数：152千字

版 次：2014年8月第1版

印 次：2014年8月第1次印刷

定 价：36.00元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。
服务热线：(010) 88258888。

| 目 录 |

Contents

第一章 大单品突破方法论

- 第一节 大单品——市场僵局突破品.....001
- 第二节 大单品从哪里来（上）.....011
- 第三节 大单品从哪里来（下）.....023
- 第四节 “8个1”，塑造大单品静销力.....032
- 第五节 大单品点式突破战法.....052
- 第六节 大单品如何做大.....068
- 第七节 构建大单品运作营销管理体系.....096

第二章 大单品突破案例集

- 第一节 泰昌足浴盆：定位创新大单品突破103
- 第二节 中华香烟：价格带大单品突破112

第三节	莱姿化妆品：主线聚焦大单品突破	121
第四节	豪晨电动三轮车：新需求大单品突破	135
第五节	狂神体育器材：多品类大单品突破	150
第六节	奥佳华按摩椅：品类创新大单品突破	161
第七节	泊客·行者箱包：品类性价比 大单品突破	170
第八节	沃特运动鞋：品类细分大单品突破	178
第九节	喜钓郎钓具：品类细分大单品突破	184
第十节	行动成功“实效商学院领袖班”： 打造培训课大单品	191

第一章 大单品突破方法论

第一节 大单品——市场僵局突破品

就像中国复兴的突破之路是找到建设具有中国特色的社会主义之路一样，每一个企业也应该找到具有自身特色的市场突破之路。

别人走过的路，不一定适合自己；走自己的路，是那些成功企业之所以成功的原因。

就中国企业市场突破而言，突破之路主要有两条：

其一，行业领先企业之路：“市场机会领先+营销打法领先”；其二，行业后进企业之路：“机会细分+营销打法创新”。

不过，不管是哪一条路，在路径背后都隐藏着一条颠扑不破的规律，即每一个成功品牌的背后，都有一件强势的大单品和一套大单品突破的营销战法！

在相对成熟的行业内，企业之所以强，是强在产品上；企业之所以弱，也是弱在产品上。

所以，大单品，也只有大单品，才是突破市场的最佳产品。

大单品突破，既适合于领导型企业推出战略新品、提升品牌，又适合于非领导型企业推出战略新品、突破市场。不管是哪种规模的企业，大单品突破，都是最佳突破之道。

中国企业普遍陷入市场僵局

当下，就宏观而言，中国经济已陷入严重的产能过剩局面；就微观而言，有很多行业，特别是一些成熟行业，供大于求的局面越严重，市场竞争就越激烈，市场竞争越激烈，同质化现象就越严重，同质化现象越严重，要想快速突破市场就越困难。

在新的发展阶段，那种依靠传统“广告狂轰滥炸”或“广铺渠道”等“一招鲜”营销手段开始失灵，企业营销继而陷入僵局。

在我们所熟知的诸如食品、化妆品、酒水等更为成熟的快销品行业，产品同化、广告同化、品牌同化、促销同化、渠道同化、执行同化……已经让很多企业深陷市场僵局的泥潭而苦不堪言。

这种市场僵局，表现在6个方面：

第一，行业竞争格局已经定型，第一品牌方阵基本定格，有如铁板一块。比如，化妆品行业的前20名品牌，就占据了行业80%的市场份额；在方便面行业，康师傅和统一两个品牌，就占有了70%的市场份额……成熟行业的市场格局就是：行业巨头已经出现，强势企业呈板块状，弱势企业呈零散状，强者越强、弱者越弱的趋势愈发明显；处于第二级以后方阵中的品

牌，上有行业巨头压顶，下有游击队企业骚扰，虽然几经左冲右突、多年奋战，但是短时间内仍然难有突破格局的可能。

第二，除了领导品牌越来越兴旺之外，更多企业的年销量遇到了天花板，出现滞涨。企业要么增长速度放缓，要么多年来就在一个基数上徘徊，甚至出现亏损。以前行业兴旺时的那种高歌猛进的局面，再也没有出现过。仅剩的是销量的止步不前，而成本却在不断增加，企业利润在逐渐变得稀薄。

第三，产品层面。产品越来越多，产品线越拉越长，但就是没有一个产品能够上量，没有一个产品能够在行业内占有支配性份额。或者，企业的传统主导产品业绩欠佳，产品老化，既面临对手的围攻，又面临衰退，而企业又没有推陈出新，帮助自己挽回颓势。

第四，新渠道层面。开发新的经销商越来越难，可供开辟新的分销渠道的空间也越来越小。而老渠道层面，以前听话的经销商现在变得不听话了，越来越难以掌控了，他们的抱怨越来越多，进货量却越来越少，找企业要利润的要求也越来越过分。局部市场上甚至出现经销商自然消亡的情况，导致大量空白市场的出现。

第五，经历多年的血拼，有了一定的规模之后，回头却发现，企业并没有建立起核心竞争优势。之所以没有核心优势，是因为产品没有差异化、营销成本太高、价格战促销战太频繁。作为行业的非领导品牌，你能做的工作，竞争对手都已经做得很好，而且它的品牌比你大、销量比你大、历史比你长；跟对手相比，你长处不多，无从发力。

第六，市场竞争越来越激烈，传统营销手段开始失灵。该用的营销招数都用尽了，市场还是没有起色。广告投放、大力

招商、渠道压货、终端促销，甚至人海战术，一一试过，但销量仍然不尽如人意。

作为胸怀远大理想的企业家，面对铁板一块的僵局型市场，该如何摆脱纠缠，找到市场突破口？

市场僵局下，营销的第一战略是找到突破口

要解决问题，首先要分析问题产生的原因。

中国企业之所以陷入市场僵局，究其原因，除了大环境变革之外，众多中国企业仍在沿用于过去的营销手法来解决新时期的问题。

采用跟随策略、产品模仿、产品缺乏创新、没有自己独特的营销打法、企业缺乏差异化，这种传统的营销策略，在以前那种市场机会遍地、竞争并不激烈、企业低成本优势的市场环境下，我们的企业照样可以赚得盆满钵满。

而市场一旦从“机会型成长”转型进入“能力型成长”阶段，行业逐渐成熟，低成本空间越来越小，企业与企业之间的正面竞争开始成为主流，外延型增长越来越难甚至接近尾声，就意味着企业不能再跟风自然增长，只能依靠内生式增长。

内生式增长，就不能仍然沿用过去的那套曾经成功的打法，而应该有新的研发、新的制胜利器和新的营销战法。

问题点就是机会点，机会点就是切入点，切入点就是突破点。企业出现市场僵局，是问题，也是机会，更是突破的机会。

对于已经陷入僵局的企业而言，找到市场突破口是关键。

上海超限战营销策划机构认为，这个突破口，就是产品，特别是大单品。

企业经营，产品为王。

中国企业一度被“定位”、“心智”、“传播”等虚幻的概念搞昏了头脑，一度忽略了企业经营的核心，是在经营产品。

产品，也只有产品，才是企业经营的根本，才是突破市场的真正尖刀！

企业所有的经营，战略也好，品牌也好，营销也好，渠道也好，其核心，都是围绕着产品或服务而展开经营。“营销是毛，产品是皮”，“品牌是毛，产品是皮”。没有产品，企业的营销和品牌，“皮之不存，毛将焉附”？

企业的经营，其实就是为了满足需求而提供供给的过程。这个供给，最核心的就是供给产品。没有好的产品，如何能将企业与消费者连接起来呢？

没有好的产品，企业品牌依附在哪里呢？

没有好的产品，企业经营什么呢？

产品，才是企业经营的核心。

改革开放30年来的实践证明，取得成功的大规模企业，都是那些产品质量好、渠道运营好的企业。企业之所以成功，首先是因为产品的成功。产品，是使这些企业增长的最大驱动力。

让企业回归经营的原点，让企业回归品牌经营的原点，需要高质量的产品，产品为王！大单品，是王中之王！产品驱动，特别是新品、战略大单品驱动，才是中国企业始终应该坚持的成功之本。

大单品，市场僵局突破品

一名演员或歌手，即使积累多年经验，想要成为明星，一定需要以某部作品或者某首单曲的走红作为爆发点。

例如，赵本山原是三线城市铁岭剧团的一名演员，直到1990年凭借小品《相亲》，一夜蹿红，奠定了他日后成为中国小品之王的基础；歌手孙楠在成名之前，曾做过油漆匠和搬运工，直至2000年，他凭借电视剧《永不瞑目》的主题歌《你快回来》，一夜成名。

与演员和歌手的成功相类似，一个企业，从默默无闻发展成为一个知名品牌，或从僵局状态脱身而出扭转市场的不利局面，一定要以一次战略大单品的突破为爆发点。

加多宝在运营王老吉之前，做过水和茶饮料，直到聚焦于王老吉这个战略大单品，才创造出200亿元的营销奇迹。

2008年之前，统一方便面在全国方便面市场节节败退，直到聚焦推出“老坛酸菜面”这个战略单品，三年时间，销售额就从2亿元蹿升到40亿元。

同样是2008年起的三年时间内：

☆ 康师傅的红烧牛肉面，70亿元；

☆ 娃哈哈的营养快线，150亿元；

☆ 金麦郎弹面，15亿元。

☆ 特步的烽火鞋，年销量高达120万双，迄今已推出了第15代。

还有光明的莫斯利安；泰昌足浴盆的1017；大白兔奶糖；阿尔卑斯硬奶糖；汇源100%橙汁；罐装可口可乐；立顿的红茶包；茅台53度飞天；五粮液52度；中华香烟硬盒；洋河蓝色经典。

可口可乐公司年度销售额超过100亿美元，它在全球各地有500余种产品销售，有两三个大单品。

宝洁这种航母型公司，拥有300多个单品，年度销售额超过10亿美元的大单品就有10个。

箭牌公司目前的年度销售额超过了50亿美元，远在1920年，箭牌口香糖年度销售量就达到了92亿块，成为了当时世界上最大的畅销单品（绿箭）公司……

所有这些产品，都是各自品牌的战略大单品。这些品牌之所以能够在市场上突破困局、超越同仗，都是因为它们拥有了自己的核武器——战略大单品。

为什么大单品才是突破市场僵局的最佳突破品呢？

第一，大单品既能帮助企业突破市场，又是企业80%利润的来源。

在众多中国企业陷入高成本陷阱不能自拔甚至亏损的当下，开发出既可突破市场带来销量，又能带来高利润的新品，实在是缓解市场僵局的一剂良药。

据《财富》杂志的统计，世界500强企业中，单项产品销售额占企业总销售额比重95%以上的为140家，占500强总数的28%；主导产品销售额占总销售额70%~95%的为194家，占38.8%。

这里所说的单项产品和主导产品，就是大单品。这说明，世界500强大都是以立足于主业、开发核心产品、发展战略性大单品，从而取得其强势的市场地位的。

就中国企业而言，大单品仍然是那些行业龙头企业销售额的最大来源。加多宝和六个核桃这种以一到两个单品立企的案例暂且不提，即使是那些产品多元化的企业，大单品也仍然是它们销售额的主要来源。比如：康师傅公司一年销售额的40%来自于红烧牛肉面；娃哈哈公司全年销售额的25%来自于营养快线。

据统计，很多行业领导企业80%的利润，都是来自于大单品。

娃哈哈集团董事长宗庆后曾说过：“娃哈哈的成功来源于不断地创新，不断地开发新产品！新产品对销售和利润的贡献率达到60%以上！”

第二，大单品能够帮助僵局企业创造新的细分市场机会。

市场并不是铁板一块，看似成熟的市场，其内部也有被切分的可能；看似强大的对手，其自身也有破绽和薄弱环节。关键就在于能否发现突破点。

也就是说，虽然大行业的机会少了，但并不代表大行业内的细分市场和细分品类没有机会。面对成熟的市场，我们最好的策略就是细分。细分就是创新，唯有细分，才可能打破僵局。

在当前的一些成熟市场里，有时一个细分品类或细分市场的战略意义，甚至比品牌更重要。细分品类与细分市场可以为企业指出清晰的战场，并依靠这个战场切开原有市场。

创造大单品的本质，就是精准地洞察新的消费需求，从而通过品类创新或者市场细分，切分出一个新的市场机会和市场空间。

第三，大单品能够帮助企业改变原有行业的竞争规则，让利益的天平倾向自己。

我们知道，行业领先品牌因为他们走得早，所以能够利用其先发优势建立起有利于自己的一套行业规则。大单品运营者如果希望超越领先品牌，就必须以大单品去创新和突破，去破坏和改变成熟行业中领先品牌制定的行业规则和秩序，改变竞争阵地，使之朝着有利于自己的方向扭转，从而建立起新的行业秩序，在自己一亩三分地内取得话语权。

统一企业之所以能够突破康师傅在方便面行业的垄断地位，依靠的就是“老坛酸菜面”这个大单品，从而改变了康师傅“红烧牛肉面”制定的口味规则。

第四，大单品能够帮助企业抓住行业转型过程中经常出现的、可以通过创新来颠覆市场格局的契机。

一个已经成熟的市场，市场转型和营销方式的转型是发展的必然。作为大单品运营者，在行业转型的过程中，不应该亦步亦趋地去适应行业的转型，而是应该超前一步，趁着行业转型的契机，通过大单品的创新去改变甚至颠覆原有的市场格局。

例如国产化妆品行业，因为专营店渠道的出现，从2000年开始，就迎来了将近10年的行业高速发展。时至今日，专营店供过于求，企业产品在专营店里也从好卖变得不好卖了。

此时，大单品的突破和专营店经营模式的创新成为行业新

的制胜要素。那些能够率先发现这一转型趋势并率先展开大单品创新的企业，将可能改变整个行业格局。

第五，大单品能够帮助企业创造和发明一种新的、有冲击力的、饱和性攻击的不对称竞争手段。

这种不对称竞争手段，可以是具有革命性的创新产品，也可以是一种全新的营销模式与打法。

大单品突破的本质，就是集中兵力于优势产品和集中兵力于饱和性攻击营销打法，通过兵力和资源的集中，突破市场僵局。

综合上述，之所以说大单品是市场僵局的突破品，是因为大单品是尖刀产品，大单品是做到极致的产品，大单品是球星产品，大单品是高利润产品，大单品是点式突破打法和大单品突破营销模式的代表产品。

大单品是尖刀产品。所谓大，是指企业将大部分资源集中在一个产品上，叫作资源之大、力量之大、产品之大；所谓单，是指资源集中在一个单一的小点上，叫作目标市场的单一、产品的单一和营销打法的单一。由此，大单品就被赋予了尖刀突破的功能。匕首、锥子、针的力量，来自于它的头是尖的，当更大的压强集中到更小的面积时，所产生的力量最大。所以，市场僵局的突破，首先就是集中于大单品的突破，而不是众多产品系列的突破。

大单品是做到极致的产品。越高的楼需要打下越深的地基，越高的树需要扎下越庞大的根系。只有秉持“一厘米宽，一千米深”的产品开发理念，才能把产品做到极致。极致了就有穿透力，极致了就有高度差异化，极致了就让别人无法企及。

大单品是球星产品。一个球队没有球星，就没有战斗力，球员也不会有大的进步。企业如果希望提升全线产品的销量，就必须首先从球星产品突破，再利用球星产品来带动球员产品的销售，最终形成一个稳固的产品结构。

大单品是高销量、高利润产品。众多世界500强企业，其大单品销量占据其总销量的70%以上；众多中国领袖型企业，其企业利润的80%来自于大单品。

大单品是点式突破打法和大单品突破营销模式的代表产品。大单品的意义，不仅仅是市场僵局突破品，而在大单品的背后，需要创造出一整套围绕大单品而展开的突破性营销打法。这种打法的精髓就是：与其在全线产品上发力，不如在一个大单品上集中火力；与其在全国市场与竞争对手短兵相接，不如在一个区域市场上创造优势；与其在广大范围内占有极小的市场份额，不如在一个小范围内提高市场占有率。

第二节 大单品从哪里来（上）

美国未来学家奈斯比特说，成功不是因为解决了问题，而是因为抓住了机会。

中国企业的崛起，是典型的以机会主义崛起为特征的。当今中国各行各业数得出来的大品牌，几乎都是依靠抓住市场机会从而奠定其江湖地位的。

作为一个企业的经营者，我们一定要有发现机会的眼光，成为一个机会主义者。以前如此，将来也如此。做一个机会主

义者的思想不会过时，只不过每个时代的机会在变，创新的方式也在变而已。

大单品的战略创新，源于市场机会。这种市场机会创造大单品的来源主要有4大方向：来源于企业既有优势和资源的整合，来源于市场细分，来源于消费需求的结构性转移，来源于品类创新。

来源于企业既有优势和资源的整合

一般来说，一个企业通过多年发展之后，不管其规模的大小，都会形成一定的优势，积累一定的资源。这种优势和资源，也许是技术，也许是产品，也许是原料，也许是渠道。

在这些既有优势和资源中，蕴含着整合出全新大单品的可能。

然而，现实情况是，很多企业主常常感叹，创造一个大单品，实在太难了！

其实，在感叹困难的同时，企业存在两个认知和判断上的误区。

第一个误区，是长于外学，短于内视，即很多企业在开发大单品的时候，眼光总是往外看、往竞争对手看，没有往企业自身看。这些企业忘了回转头来，看看企业自身已经具备了哪些优势和资源，或许，某些被企业所忽视的优势和资源，就可能诞生出一个大单品。

第二个误区，是对大单品的理解和问题的把握。很多时候，即使面对自身众多的既有优势和资源，企业也不知道哪些