



打造单品，抢占心智，持续赢利

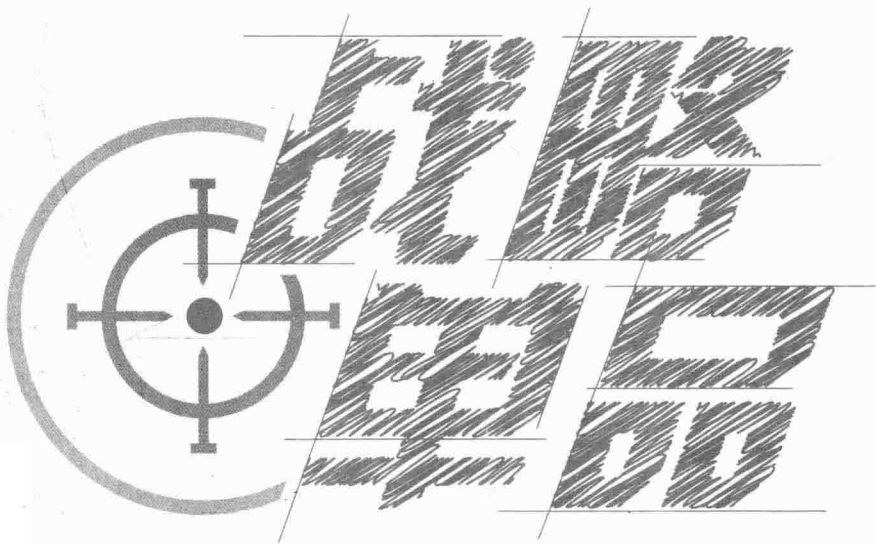
鞠凌云 著

商业本质：产品为王

只有产品才是企业最大的战略，只有战略单品才能让企业持续赢利！

 中国工信出版集团

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



# 打造单品，抢占心智，持续赢利

鞠凌云 著

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京·BEIJING

## 内 容 简 介

《战略单品：打造单品，抢占心智，持续赢利》通过对传统商业变迁的回顾，以及互联网时代下电商沉浮规律的探索，得出“只有产品才是企业最大的战略，才能让企业持续赢利”这一结论，并第一次提出了“战略单品”这一系统性概念，通过详细的理论论述和大量的案例解读，深入剖析了“战略单品”五个维度的概念内涵，并详细阐释了从战略单品运营到企业强势品牌打造，再到企业长远战略的商业逻辑和操作模式。

全书逻辑结构严谨，理论寓于实践，实例解读深入浅出，文笔轻松流畅易于阅读，启发性强，适合各类企业家，例如企业的董事长、总裁、总经理等，特别是中小企业主阅读，是企业抢占消费者心智，实现真正差异化战略的最佳读物。本书也可作为企业总裁班、MBA(工商管理硕士)、EMBA(高级工商管理硕士)培训用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

战略单品：打造单品，抢占心智，持续赢利 / 鞠凌云著. —北京：电子工业出版社，2015.2

ISBN 978-7-121-25284-6

I. ①战… II. ①鞠… III. ①品牌战略—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第303393号

策划编辑：张彦红

责任编辑：王 静

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：720×1000 1/16 印张：10.5 字数：160千字

版 次：2015年2月第1版

印 次：2015年2月第1次印刷

印 数：6000册 定价：49.00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zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

## 序言

2010年，我先后编著了《企业电子商务模式与战略》和《企业电子商务运营管理与策略》，站在企业应用角度，对企业的电子商务模式、战略、运营及管理各个方面进行全面的介绍，作为全国高等院校电子商务专业实践教材，期望为企业培养更多的实用型人才。没想到在2011年的网商交易会上，这两本书不到一个小时即卖出上千册，受到企业家朋友的欢迎。

中国电子商务瞬息万变，几年后回顾，上述两本书仍不能真正达成我最初的目的，唯恐误人子弟，总会有如履薄冰之感。我不仅拒绝了再版，同时，我也决定不再写书了！

我开始尝试用博客、微博、微信等渠道发表自己的观念，但随着与粉丝更多的互动，我发现他们在阅读碎片化的观点和理念时，往往如同断章取义一般，更容易产生误导。于是，我开始对外谨言慎行，专注企业管理咨询、电子商务顾问和实战赢利总裁培训。

但是，从2013年起，我想再次写书的欲望越来越强烈，强烈到茶饭不思、坐卧不安、彻夜难眠的程度。大量的咨询案例和总裁课程的反馈，让我不得不放弃自己曾经立下的誓言，我要说出真相：“皇帝没有穿衣服！”

于是，我写了。

好，点个赞。

烂，吐个槽。

《战略单品：打造单品，抢占心智，持续赢利》一书得以出版，首先要感谢的是我的家人。在我思考时妻子会给我冲来热腾腾的茶，嘘寒问暖，在写作过程中与我探讨，成为我的第一个读者。为了写书我也牺牲了好多陪伴妈妈和女儿的时间。女儿的一句话时常会在我脑海里浮现：“他呀，还能在哪儿，又在书房里忙呗。”

其次要感谢的是我的网盈机构和佑力咨询的伙伴们，特别是贵超的全程陪伴，以及接纳我的冲动和臭脾气，还有我的咨询客户和总裁班学员们，是他们给了我机会，让这本书源于实战，尖锐的探讨与争论，让这本书的内容是那么鲜活、务实和落地。

最后要感谢的是我的挚友们，李征坤博士、邓顺国教授、黄伟群高工、黄丽娟博导，和电子工业出版社资深电商图书编辑张彦红、王静，资深市场总监陈歆懿和她的团队成员的支持。正是缘于他们的鼓励与支持，我才完成本书写作并得以顺利出版。

鞠凌云

2015年1月于广州

## 前 言

进入21世纪的第二个十年，移动互联时代的大潮滚滚而来，很多没有准备好的企业卷入了历史的浪潮之中，举步维艰，前途未卜。这其中，既包括很多传统的企业，也包括遭遇发展瓶颈的电商企业。

究其根本，互联网的快速发展和智能移动客户端的普及，已经使破碎化的社交文化和产品成为新生代人群主要的时间和精力占有者，在抢占心智日益成为企业和品牌重心的时代背景下，传统的品牌战略正在失效，而传统的竞争意识也正在失去传统的主流作用。

历经三十余年变迁，中国商业社会的变化可谓翻天覆地，企业之间的竞争场所也不断转移，大致经历了产品竞争、商品竞争、品牌竞争三个阶段。

在产品竞争阶段，产品极度匮乏，供给远小于需求。不论是什么产品，只要生产出来都可以轻易地销售出去，竞争基本处于“工厂生产什么，顾客就买什么”的工厂阶段。这一时期，“工厂”是商业竞争的焦点，大量、快速、高质地生产产品是企业 and 品牌成功的关键，产品为王。

在商品竞争时代，产能严重过剩，大量同质化的产品被不同的厂家生产出来，“全部向销售倾斜，一切为市场服务”成为商业社会的真实写照。这一时期，“市场”是商业竞争的焦点，拓展渠道和市场营销是企业 and 品牌竞争的重心，渠道为王。

进入21世纪，品牌竞争激烈，生产能力的极度解放、全球化的进一步扩大，以及互联网超越时空的力量，使得消费者的大脑被迫采取自我保护措施，只能记忆有限的信息并排斥记忆之外的产品。这一时期，“心智”是商业竞争的焦点，抢占心智成为企业和品牌的重心，心智为王。

就全球市场而言，商业竞争已经进入心智时代；就本土市场而言，中国正处于市场时代向心智时代转折的当口儿。这就意味着中国企业需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对无处不在的同质化竞争。

很多企业在获得成功后开始向多元化发展，但在心智时代，商业竞争异常激烈，只有拥有强势竞争力的企业才能胜出，而多元化则意味着企业专业化竞争力的丧失。伴随着业务的多元化，品牌往往也不断延伸，然而，从定位的角度来讲，这种品牌战略不仅将稀释原有品牌的内涵及其占有的心智资源，推出的新品类也将因为模糊的定位而失去市场竞争力。同样面临严峻挑战的，是那些初创品牌的中小企业，他们依靠价格战、促销战、大规模广告投入与领导品牌艰难竞争，看不到任何突围的方向和希望。

正是在产品同质化竞争日益激烈，营销策略层出不穷，价格战持续不断的背景下，本书第一次从“战略目的”“消费需求”“品类代表”“抢占心智”“迭代创新”五个维度，提出了“战略单品”这一系统性概念，并从持续赢利这一终极目标出发，重新构建从品类创新到强势品牌，再到长远战略的商业逻辑与操作模式，帮助企业在商业竞争中告别价格战，实现真正的差异化经营，引领市场，持续赢利！

所谓战略单品，就是那些为了创造一个品类代表、满足新的消费需求等战略目的而推出的，并通过迭代创新，持续占领消费者心智，帮助本品牌取得强势竞争地位的赢利利器！苹果的iPhone系列手机、腾讯的微信、蒙牛的特仑苏、康师傅的红烧牛肉面、娃哈哈的营养快线等这些产品，都是各自品牌的战略单品。无数的案例已充分证明，一款成功的战略单品足以改变企业的命运，以弱胜强，起死回生，而数款成功的战略单品及强势品牌的打造，将成就一家伟大的企业。

自2008年爆发金融危机至今，雷曼、美林、柯达、诺基亚等著名企业纷纷被收购或破产，亲眼看见泡沫破灭、有战略眼光的企业家已经发现，必须远离浮躁，必须回到企业的本质，产品才是企业的真正王道，才是企业最初的原始生命力。

未来十年，中国市场将迎来新一轮消费升级和品类重构，这种结构性的品类创新机会集中到来的时代，千载难逢。在“战略单品”的理论体系下，企业要创建品牌，要实现差异化，就需要聚焦，聚焦，再聚焦，集中全部力量于战略单品的打造上，由以往切入旧有品类，依靠价格战、促销战、大规模广告投入与领导品牌艰难竞争的老做法转变为把握未来趋势，重构企业战略，开创崭新品类，以市场引领者的身份，实现产品迭代，推动品牌发展的新模式。让战略单品，成为所有品牌经营活动的核心，让战略单品成为引领的王者，成为企业持续赢利的第一利器！

放眼未来，新商业文明的快速涌现，让消费者成为经济生活的主人，以消费者为中心的时代，将逐步取代以厂商为中心的时代。在这样的大背景下，那些能够制定出更长远的品牌战略，率先进行品类创新以打造出战略单品的企业，并在此基础上，成功创建强势品牌的企业，那些能够完美满足消费需求的企业，必将在品类创新大潮中，搭乘新商业文明的快车，拥抱变化，持续赢利！

鞠凌云



## 第 1 章 商业本质 / 1

企业所有的经营，战略也好，品牌也好，营销也好，渠道也好，其核心都应是围绕着产品而展开的。因此，企业应回归商业的本质——通过极致的令人尖叫的产品，来真正留住客户，只有产品力才是销售力，才是推动品牌发展的最根本的原动力。

传统商业的变迁 / 2

电商的喧嚣 / 9

用产品与消费者连接 / 13

产品，才是企业最大的战略 / 16

## 第 2 章 赢利利器 / 19

苹果与小米的成功，从本质上来讲，是产品的成功，也是互联网思维的成功。因为，互联网的本质，就是了解需求，提供极致的产品，而后满足需求。而这些给企业带来持续赢利的产品，是从战略目的上，开创全新的品类，并能持续引领消费需求、占领消费者心智，同时持续迭代，不断占领市场的产品，我们把它定义为“战略单品”。

苹果的崛起 / 20

小米的逆袭 / 23

互联网思维的本质 / 26

战略单品 / 27

## 第3章 战略目标 / 31

基于既定的基本竞争战略，基于企业战略性的经营目的，将产品摆到战略的高度，最终培养出保证企业持续赢利的战略单品，并使之成为企业的核心竞争力，这是战略的成功，更是企业经营的核心法则，也是战略单品概念体系中的最关键一环。

什么是战略 / 32

战略单品与战略目的 / 35

战略单品与核心竞争力 / 38

战略单品与多元化战略 / 40

战略单品与基本竞争战略 / 43

战略单品与“自下而上”的战略 / 49

## 第4章 消费需求 / 53

如果说产品是企业最大的战略，那么需求就是产品战略的根本出发点，产品基于消费需求而存在。同样，战略单品基于消费需求而诞生，只有深入挖掘、感知消费需求的变化，并引领崭新的消费需求，战略单品才能保持旺盛的生命力与发展前景。

消费需求的概念与变化 / 54

战略单品与消费需求 / 61

## 第5章 品类代表 / 69

品类创新，就是有意识地创造、开发出一种新的具有鲜明特征的产品类别。这种产品类别正好满足或唤起消费者的某种尚未被满足或未能很好被满足的需求。从本质上讲，开创全新的品类，并成为这一品类的杰出代表，是打造战略单品的终极目的。

什么是品类 / 70

战略单品与品类创新 / 73

## 第6章 抢占心智 / 85

创新品类的关键在于抢占心智。仅仅在市场上创新品类还远远不够，关键的是在心智中创新品类。如果企业在创新品类的同时没有成为“心智中的先行者”，那么，成为市场上的先行者也无优势可言。

什么是心智 / 86

抢占心智的本质 / 91

战略单品与抢占心智 / 94

## 第 7 章 迭代创新 / 99

市场竞争是一个长期的动态的过程，一旦品类发展势头良好，则新的竞争者必然进入。因此，要确保战略单品在品类中的地位，就需要跟上竞争步伐，及时实施迭代创新，这是战略单品概念中的应有之义与关键因素。

什么是迭代 / 100

战略单品与迭代创新 / 104

## 第 8 章 资源聚焦 / 111

在企业刚开始推出新品类的时候，企业的资源有限，需要采用单品突破的模式，集中资源于战略单品的突破，集中资源于战略单品的培育，快速切开新品类的市场。而随着战略单品的引爆和做大，并逐渐取得品类的垄断地位，成为品类中销售额最大的单品时，我们才能说品牌成为某一品类的代表，品牌的创建，取得了初步的成功。

资源聚焦 / 112

战略单品与资源聚焦 / 116

## 第 9 章 强势品牌 / 125

在战略单品成为某一品类的代表之后，若要使品牌印在消费者的大脑中，成为消费者在品类消费中优先选择的强势品牌，并有效区隔其他品牌，则企业还需要结合互联网时代的品牌成长背景，在战略单品的持续创新和品牌附加价值的打造方面，制定长久坚持的策略。

品牌的本质 / 126

互联网时代的品牌成长环境 / 131

战略单品与强势品牌 / 133

## 第 10 章 长远战略 / 139

从战略单品的经营与企业的品牌发展角度出发，当企业成功创建某一品牌，并主导其在品类之后，企业常见的长远品牌战略主要分为两种：单品牌战略和多品牌战略。而事实证明，逐步主导多个品类的多品牌战略才是推动企业不断发展壮大的长远战略。

新商业文明 / 140

长远战略 / 145

拥抱变化，持续赢利 / 151

# 第 1 章

## 商业本质

本章要点：

- ▲ 传统商业的变迁
- ▲ 电商的喧嚣
- ▲ 用产品与消费者连接
- ▲ 产品，才是企业最大的战略

从来没有一个时期，像当下的商业社会一样，能够提供如此多的产品，让用户有如此多的选择。无限丰富的产品与拥有无限选择权的用户之间，产生了多条可能的连接通道，这让很多企业无所适从。也从来没有一个时期，机会的诱惑、营销的手段有如此之多，让企业迷茫，对目标、方法不知所措。

在互联网风靡全球的今天，商业模式也同样发生着巨大的变化。随着电子商务成为互联网应用的最大热点，传统企业纷纷向电子商务企业转型，增强企业的市场竞争力。同时，新的商业模式与新的商业机会也不断涌现，电子商务淘金一时间成为整个社会的热潮。但是，发展至今，“互联网思维”下的网民人口红利已经远去。互联网网民人口红利已经被腾讯、百度、360这样的“帝国”消耗一空，靠人口红利做所谓的“互联网思维”式创业，将面临越来越大的挑战。未来十年，以中国互联网从业者为主的电子商务态势将逐渐发生改变，整个市场将回归商业本质。

我们不禁要问，商业的本质到底是什么？从不同角度分析，可以得出不同的答案，但最关键的一点，商业应该是为用户提供产品（包括有形和无形的产品），自己获取利益的一个过程。在这个概念中，商业的本质有两个要素，就是用户和产品。企业所有的经营，战略也好，品牌也好，营销也好，渠道也好，其核心都应是围绕着产品而展开的。

## 传统商业的变迁

自20世纪中叶以来，随着可口可乐、麦当劳、英特尔、奔驰、宝马、IBM、微软等品牌在全世界攻城略地，如何创建强大的品牌一直都是全球企业关注的焦点，中国也不例外。然而，近年来，传统强势品牌的企业经营并非一路坦途。

从全球范围来看，柯达、诺基亚等知名品牌陷入窘境，甚至堕入崩溃的边缘，而中国改革开放三十年来，中国企业创建品牌的道路同样走入了误区。直到今天，中国尚未诞生真正意义上的全球性品牌，追溯其中的原因，中国改革开放的时间较晚、企业发展历程较短固然是一个重要因素，但中国企业缺乏对品牌本质的正确理解，才是最根本的原因。

当下，中国经济结构面临转型，中国企业在面临更加严峻的全球性挑战的背景下，如何从大品牌的困境中认识品牌的本质？未来商业竞争的核心又是什么？

## 大品牌的困境

2012年1月19日，伊士曼柯达公司正式依据美国《破产法》第11章提出破产保护申请。2011年1月11日至2012年1月5日，柯达的股价跌了93.7%，2012年1月13日其收盘价仅为51.9美分。让黄色包装的胶卷记录全世界各种肤色的人们的笑脸，这几乎是一桩不可能的生意，柯达用了132年试图证明“柯达可以做到”，今天，事实宣告它失败了，破产保护几乎让132岁的黄色巨人柯达轰然倒塌。

柯达的历史可以追溯至1881年，美国银行职员乔治·伊士曼发明了胶卷，后推出小型口袋照相机“柯达一号”，这个毫无意义、只是为了容易记忆的单词“柯达”（Kodak）开启了摄影大众化的历程。业界评价，柯达把普通大众从“谜一样”的摄影技术和暗房中解放出来，使没有拍照经验的人也能使用照相机。

几乎成为“胶卷”代名词的柯达，迅速攫取了全球2/3的市场份额，是毫无争议的绝对霸主。1930年，柯达占全球摄影器材市场75%的份额，赚取了90%的行业利润。1975年，柯达垄断了美国90%的胶卷市场，以及85%的照相机市场份额。1981年，柯达的总销售额突破100亿美元大关。2002年，柯达在全球的营业额增至128亿美元，全球员工规模也达到了7万人的庞大体量。

与此同时，柯达亦风风火火地进入了中国市场，其斥资在中央电视台黄金时段投放的广告语“分享时刻，分享生活”也成为家喻户晓的口头语。1994年，柯达快速彩色冲印店正式进入中国市场。数据显示，截至2003年年底，中国国内的柯达冲印店已接近8000家。

在规模日益庞大的同时，一场数字化的影像浪潮悄然而至，柯达的好日子也步入了尽头。受传统思维的束缚，作为数码照相机的发明者，老柯达并未感觉到这场变革的来临，等它觉醒、放弃胶卷向数码照相机转变时，一切都已来不及了。自

1997年以后，除了2005年，柯达再无赢利记录，市值更是在十年间蒸发了九成。终于，2012年1月4日，柯达收到了来自纽约证券交易所的通知，面临被摘牌的风险。半个月后，柯达不得不申请破产保护。不过破产保护只是权宜之计，这家百年企业并不甘心破产，其通过裁员、出售专利资产等一系列措施谋求自救，在2013年9月底脱离破产保护。随后，柯达变成了柯达乐芮与伊士曼·柯达两家独立公司。如今，柯达早已不是曾经叱咤风云的黄色巨人，而只是一家普通的影像公司。

显然，经历了生死劫难的柯达已元气大伤，属于柯达的黄金时代一去不返。柯达衰落的过程，正是佳能、尼康等日系照相机厂商这些“后生晚辈”们冒头崛起的时候，“前浪”终于被“后浪”拍死在沙滩上了。在近100多年，柯达从雄霸全球，到帝国倒塌，再到重新回归，上演了一段跌宕起伏的精彩戏码，留给世间的是无尽的惋惜与哀叹。

回顾柯达的历史，从黑白影印、傻瓜照相机到彩色胶片，柯达亲手缔造了一个举世瞩目的胶片帝国。作为曾经的“百年品牌”和“影像巨头”，柯达在全球消费者心目中拥有极强的知名度、美誉度、忠诚度，以及经典的企业形象和品牌文化，为什么会陷入今天的窘境？

2009年一季度，摩托罗拉亏损2.31亿美元，总营业收入相比2008年同期下降了28%，这已经是摩托罗拉连续第三个季度报亏。更令人担忧的是，手机部门的销售下滑了46%，自2006年第四季度以来，摩托罗拉手机的市场份额已经持续下跌至6.5%，在全球的排名也再退一步，位居LG之后滑落到第四位，摩托罗拉陷入全面困境。

一系列的打击，让人们不得不回过头来反思摩托罗拉这位手机巨头近年来的发展战略，到底是一时之误还是积患成疾？

如果我们要弄明白摩托罗拉是如何衰落的，那么首先得搞清楚它是怎么崛起的，这就必须回到2004年。这一年摩托罗拉诞生了一款震撼业界的明星产品——RAZR V3手机，正是依靠RAZR系列手机，摩托罗拉在2005年的手机销量同比增加了



40%，利润更是猛增了102%。到了2005年第四季度，在摩托罗拉4470万部手机的销量中就有1/3出自RAZR系列，公司也借此在北美市场取代诺基亚成为市场老大，在欧洲则超越三星排名第二。RAZR系列给摩托罗拉带来的成功在2006年达到顶点，而到了2007年，以V3为代表的RAZR系列手机销量突破1亿部，成为摩托罗拉历史上最畅销的一款手机。

事后看来，2006年可以说是手机市场的分水岭。在这之前，手机市场是V3这样的明星机型的天下。而从那之后，随着消费者对互联网的日渐依赖，以及对娱乐功能的热衷，带有各种多媒体功能的手机开始热销。手机细分市场的增多使得一款机型包打天下的策略渐渐失效，而摩托罗拉也因此开始走下坡路。

2011年下半年，在苹果和谷歌的围追堵截下，诺基亚智能手机在全球市场份额由2006年的72.8%降至15.2%，其“全球智能手机销量第一”的桂冠被苹果轻松摘走。2011年11月26日，诺基亚在法兰克福证券交易所申请退市。

16年前，诺基亚超越摩托罗拉，成为全球第一大手机厂商，并在之后的14年中蝉联冠军位置。14年间，诺基亚高高在上，独孤求败。因为没有谁能超越其在巅峰时期将近40%的市场份额，只能望而兴叹。

然而，就在近几年，诺基亚似乎越来越找不到方向了。

2007年，苹果iPhone发布时，诺基亚还躺在功劳簿上养尊处优；2009年，Android阵营崛起时，诺基亚仍在Symbian和MeeGo之间摇摆。2012年，诺基亚告别了自己的骄傲，全球第一大手机厂商的头衔被三星收入囊中。

卓越终归会腐朽，辉煌需要不断更新。当2007年，诺基亚的终结者苹果公司正式推出第一款iPhone手机时，没有人会想到，这款产品将终结一个公司的黄金发展期，甚至终结一段历史。

作为全球手机领域的领导品牌，诺基亚为何陷入这样的窘境？

从柯达、摩托罗拉到诺基亚，无一不是消费者耳熟能详的大品牌，它们都曾创