



叶茂中策划机构原策划总监 **10年** 力作

首次披露中国式营销超限战 **26条** 法则

谋势



沈志勇◎著



机械工业出版社
China Machine Press



叶茂中策划机构原策划总监 **10年** 力作
首次披露中国式营销超限战 **26条** 法则

谋势



沈志勇◎著



机械工业出版社
China Machine Press

如何深刻把握中国的市场特征，把握中国消费者的心理，不照搬国外的成功经验，提出“中国式的营销解决之道”，是作者关注的焦点。作者总结出“营销阶段论”、“品牌阶段论”、“渠道阶段论”、“产品阶段论”等具有中国本土特色的营销规律，总结出中国企业从弱小到发展再到壮大的过程中的每个阶段所需要的合适的营销策略和方法。阶段论的本质就是：一个阶段做一个阶段的事，该走一走，不能走两步，也不能走半步，合适的才是最好的。

作者把 10 年来的经验汇集成书，对中国中小企业营销如何以弱胜强、以小胜大、以少胜多，如何把握大势、掌握趋势、寻找机会，如何借力打力、借势崛起、快速提升，如何造势、如何蓄势、如何乘势及如何谋势等提供帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

谋势/沈志勇著. —北京: 机械工业出版社, 2007.5

ISBN 978-7-111-21623-0

I. 谋... II. 沈... III. 中小企业 - 企业管理 - 市场营销学 - 中国
IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 084019 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: 赵丽敏 侯评梅

责任印制: 杨 曦

北京机工印刷厂印刷 (兴文装订厂装订)

2007 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 240mm · 10.75 印张 · 3 插页 · 264 千字

0 001—6 000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-21623-0

定价: 34.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

“中国式营销”潜规则

做营销，首先要研究消费者，在中国做营销，首先要研究中国消费者；研究中国消费者，首先要研究中国人的性格；研究中国人的性格，首先要研究中国的民族文化和中国人的深层心理。有了这些，很多营销的潜规则就会应声而出。

前些年有一本书叫《潜规则》，写的是隐藏在中国 5000 年历史背后的历史秩序、一些不被人注意的潜在规则，比如，中国历史的“公平是有等级的”和“论资排辈”等，诸如此类。

思想决定存在，意识决定眼界。

我们做营销，同样如此。如果我们仅用营销的眼光去看市场，也许只能看到营销。如果我们能换一个角度，从中国文化的角度、从中国人性格的角度、从中国历史的角度来看待营销，也许，我们将会看到另一个不同的营销世界，会找到不同的营销方法，甚至会创造不同的营销奇迹。

此乃“跳出营销做营销”的方法，是发现营销潜规则的方法。为什么要跳出营销做营销呢？

营销是一种专业，它已经是非常成熟的领域，有系统的经验和规律可循；但营销专业者在面对前所未有的课题时，也常常犯盲人摸象的错误，陷于原有的营销视野不能自拔。在一条没有航标的河流上，在复杂多变的中国市场上，是没有现成的路径可循的，西方完善的营

销理论也是有其局限性的，如果不跳出专业来审视营销，常常会走入死胡同。

古人讲：“功夫在诗外”，写诗搞艺术如此，做营销更是如此。

一直以来，中国的营销和管理理论都来自于西方，难道西方的营销就全是对的吗？不一定。君不见，很多在国际上叱咤风云的跨国企业进入中国后，仍然沿用其原有方法，结果折戟沉沙，中国市场经常演变成西方企业的滑铁卢。为什么？

因为中国市场有它自己的运行规律，中国人有着自己的思维习惯和行为方式，那是让很多外国人甚至外国专家都看不懂的。正因为如此，所以才给了很多中国本土企业以机会，中国企业在与外国公司竞争时，实力和资金都不足，但仍然有一条非常重要的优势就是：中国企业对于中国市场的深入了解，对于中国消费者的深入把握。这是中国本土企业战胜跨国企业的一个法宝。

李东生说：“20年前，中国企业家不看西方管理的书籍，那是无知；20年后，还只看西方管理的书籍，那就是无能了。”

他的意思是，中国人要在借鉴西方的营销和管理理论的基础上，形成我们自己的营销方法和理论。“西学为用，中学为体”、“洋为中用”，借助我们对自己国情和对中国消费者的了解，找到中国市场自己的潜规则。

做营销，首先要研究消费者；在中国做营销，首先要研究中国消费者；研究中国消费者，首先要研究中国人的性格；研究中国人的性格，首先要研究中国的民族文化和中国人的深层心理。有了这些，很多营销的潜规则就会应声而出。

一、从中国人的性格和文化角度来看营销

按照特劳特的定位理论和心智资源理论，我们可以把中国人脑子

里面的心智资源划分为三个层次。第一层是外层，是最活跃的，就是大脑每天接受大量信息的那一层；第二层是中间层，是相对稳定的，但也在改变，这个层面和特定的人群是有关系的，我们称之为时代烙印；第三层是内层，是超稳定的，是最深层的中国人几千年来形成的基因，这就是中国人的文化沉淀。

这样，我们在做营销时，就知道哪一部分是应该迎合的，哪一部分是可以改变的，哪一部分是可以利用的。我们下面从内往外一层层地来讲。

超稳定层超越了我们个人的生命周期，是文化积淀，比如中国人文化积淀上的几个万古不变的取向：家族取向，注重家庭伦理；关系取向，注重和谐和相互信赖；权威取向，注重对权威的依赖；舆论取向或“面子”取向，注重别人对自己的看法，从众心理；漠视精确取向，不擅长于数据，做事喜欢模糊或不精确；人情取向，讲人情，不守纪律，等等。

这些超稳定层是不容易改变的，它们在营销时是可以利用的。

对于第二层次，就是时代烙印，每个时代都有自己的烙印。20世纪70年代的人都有“改革开放之初的烙印”，那个年代的人都记得电影《少林寺》，记得电视连续剧《上海滩》、《霍元甲》等。这些时代烙印在我们做营销时，是可以迎合的。

第一层次即现在的流行，比如现在流行网络游戏，年轻人要酷，到2008年奥运会前，中国肯定流行运动热，等等。这些属于第一个层次。我们在做营销时，可以改变或迎合他们。

那究竟怎么做呢？

潜规则 1：“机会模式”法则

在中国市场，机会主要有以下三种：行业空白点、区域空白点、消费需求空白点。

中国市场最可爱的地方就在于它直到目前依然是初级市场。初级市场到处充满机会，不管是区域空白点还是消费者空白点满地皆是。一个企业若能够抢先进入这个市场空白点，往往就能够取得巨大的成功。

当企业没有机会时，就去创造一个机会。

不断深度挖掘消费者的内在需求，不断细分这些需求，就产生了一个又一个的市场机会。即使在一个物质越来越丰盛的时代，这种机会也从不缺乏。

也就是说，我们对市场机会的看法主要有两个，一个是创造，另一个是利用。

一个企业如果有能力去创造机会，当然就离成功不远了。

但不会创造，并不等于就只有一个“马大哈”的角色派给你，你也可以动动脑筋，看是否能不点“灯”借用一下别人的“光”；不用磨损自己的“内燃机”，而是利用别人的牵引力，向市场的纵深地带挺进。

四川有一种竹子叫“毛竹”，被称为“会魔法的竹子”，其生长过程可谓自然界一大奇观。毛竹的外形在前五年几乎看不出生长的变化，但到了第六年的雨季，它就像着了魔法一样，以平均每天1.8米的速度向上长，15天内即可疯长到27米高，一跃成为竹林里的“身高冠军”。

有好事者想解开毛竹的生长之谜，于是挖开地面，却惊讶地发现：毛竹在前五年并不是不生长，而是以一种常人看不见的方式在长——向地下长。毛竹利用五年的时间将自己的根牢牢扎在地下，每1公顷的竹林，竹子根系总长竟可达2.4万多公里；然后，在时机到来之时，创造出了高速生长的神话。

所以，快速成长的方法之一就是“借势”、“搭顺风车”。

作为一个后来者，我们要学会“借这一场雨季”，或者说“借势”；

对于企业来讲，要么你不去登山，要么你就去攀登最高的山。而最快捷的成功办法是踩在伟人的肩膀上，踩在大人物的肩膀上。

每一个行业进入市场启蒙的后期阶段，市场上都会形成一股强大的牵引力，这股力量不仅可以推动人家的产品，它同时也会捎带上你的同类产品一起走。看准时机，搭上这趟即将高速飞驰的列车，完成走向成功的“精彩一跳”。

这就是对市场机会的利用，而并非创造。

潜规则 2：“中国式单一品牌”法则

我们现在很多企业在品牌战略上费尽脑筋，面对“单一品牌”、“主副品牌”、“多品牌”、“混合品牌”等品牌结构，不知道该选择哪种战略；甚至有的企业采取了多品牌和混合品牌的战略，结果往往导致惨败。

笔者认为，适合中国企业的品牌结构主要有两种，一种是单一品牌策略，另一种是主副品牌策略。

且不说 20 年来中国企业在品牌结构上已经有前车可鉴的经验，比如，绝大部分中国成功企业都采用的是单一品牌策略，如联想、海尔、娃哈哈、长虹、TCL、美的等；就是从中国企业操作品牌的能力上来讲，我们的操作能力还比较弱，还不太适合操作多品牌。

另外，我们再从文化的深层次角度来看，为什么单一品牌最适合中国企业，主副品牌次适合中国企业？

中国有几千年的封建专制统治，由一人发号施令，“一山不容二虎”等俗语已经充分说明了很多中国人已经习惯了一个人说了算。对于品牌，当然也是只认一个，由一个单一品牌统领无数个产品。同时，中国人自古就有“大一统”的概念，国家要求统一，合久必分分久必合，这是大趋势，品牌方面当然也可以“大一统”。

那么，为什么主副品牌也适合中国呢？因为中国人有家族取向，

一个家庭里有一个家长，然后有很多帮忙的，家庭就是主副结构，父亲为主，母亲为副；放到品牌上，就是一个主品牌是企业品牌，还有几个副品牌，诸如此类。

潜规则 3：“中国式品牌塑造”法则

前面讲要利用中国人头脑深处的超稳定结构和文化积淀。如何利用呢？

不知道大家在看电视广告时，有没有发现一些经常被使用的方法？例如，广告里总会出现一些一家三口家庭生活的情节，为什么？因为中国人有家庭取向，注重家庭生活和家庭伦理。

很多广告里有专家模样的人在讲解和推荐产品，为什么？因为大部分中国人崇尚权威，专家就是权威，所以用专家来推荐产品，无往而不胜。穿白大褂的医生、教授、教师，甚至某个协会的大红印章，都是权威的代表，都可以用来证明产品的有效。

还有就是中国人的“孝文化”可谓根深蒂固，“养儿防老”、“不孝敬父母，与动物无异”等观念都深入人心。这也是可以利用来塑造品牌的，比如很多保健品广告、礼品广告、节日促销广告都有此类说辞，而且很有效果。

此外，我们还可以利用中国人的“舆论导向”和“从众心理”来塑造品牌。例如，中国企业一贯采用“新闻炒作”手段，就是利用其“舆论导向”。房地产销售中采用的“已经售罄多少多少套”、“某某明星已经买了”等说法，都是在利用消费者的“从众心理”。

在品牌塑造方法上，还有一种最为快速见效的方法，就是我们前面提到的“借势”。借什么势呢？借时尚的势，借时代烙印的势。比如，现在的奥运热、运动热就可以用来借。市面上的一些“运动型地板”、“运动饮料”、“运动型饼干”等，都是借用了时尚的势，进行产品开发和品牌的打造。还可以利用运动来进行品牌内涵的丰富和塑造，

比如，雅客 V9 利用周迅的“跑”来塑造其运动时尚的内涵；可口可乐利用体育明星为自己造势，等等。

潜规则 4：“中国式产品创新”法则

中国消费者的品牌意识淡薄，他们更易变，更容易被暗示，更喜欢见异思迁，更喜新厌旧。这些特点常常是中国企业为什么要不断进行产品创新的深层原因。

外国企业都习惯了一只单品打天下，所以很多跨国企业进入中国后，仍然用一只单品做市场，结果铩羽而归。可口可乐和百氏可乐在这方面都吃了亏。他们进入中国后，仍然以碳酸可乐来打饮料天下，这就给中国本土饮料企业提供了机会，所以后来的纯净水、运动饮料、茶饮料、果汁饮料等新饮料品类层出不穷，对两乐市场形成了很大的威胁。最后，可口可乐不得不改变中国战略，提出了“全方位饮料公司”的构想，才稍微提升了一些市场份额。

所以，在中国市场上，必须不断地进行产品创新，不断地创造新的品类。建立新品类是塑造品牌最好的手段。雅客 V9 创造了维生素糖果，使雅客集团迅速从三流糖果企业跻身一流企业；乐百氏在纯净水大战中输给了娃哈哈，但它创新出“脉动运动饮料”，从而为自己扳回了一局。

可以这样讲，产品的创新，相关产品的多元化，是中国市场的潜规则。所有企业，包括跨国企业，都必须进行产品创新，才能够笼络住喜新厌旧的中国消费者。

潜规则 5：“中国式管理”法则

西方人崇尚分权，崇尚精确，所以西方的管理制度讲究规范、明确，层级分明。哪个职位该干什么，一目了然，而且企业讲民主，CEO 很少有专制的。

但在中国不一样。中国的企业如果没有一个权威、强势的领导或

创始人，这样的企业多半走不长远。权威管理在中国反而行得通，不权威还不行。为什么？因为中国人的文化积淀里有“崇尚权威、权威取向”意识。

同时，有些中国人比较散漫，不守纪律，不喜欢精确，所以，中国企业要完全照搬西方的绝对规范的管理制度和流程肯定是行不通的。很多中国企业采用的都是“中国理念、西方标准”的管理制度，即把西方的管理制度与流程经过中国式的改变之后，保留其中的一部分，而加以一部分中国人的东西在里面，这样才能保证在企业内部行得通。

还有，中国企业讲究“人治+法治”的管理方式，很多东西“不明言”，既要照顾制度，又要照顾人情，缺一不可。这些都是中国文化决定了要这么做的。

甚至包括西方非常流行的市场调查，按数据做营销等习惯在中国都未必行得通，因为中国人不长于精确，喜欢模糊，倾向于差不多，还有强烈的“直觉取向”，所以中国人作决策很多都是靠老板“拍脑袋”。有几个企业是完全按照数据来作决策的？如果真那样按数据来决策，效果还不一定好。

这就是“中国式管理”法则。曾仕强先生在《中国式管理》一书中已经作了全面而系统的阐述，我在这里就不多说了，诸君可以参阅该书。

潜规则 6：“中国式团队”法则

西方人长于团队，其深层意识里有很强烈的团队观念。中国人则不同，很多中国人缺乏团体意识。为什么？

因为中国面积太大，加之中国人崇尚家庭本位，社会是由一个个家庭组成的，个人都会为了家庭争取利益，而不会与家庭无关的那些别的个人构成团体，所以团队意识弱。“一个中国人是一条龙，三个中国人是一条虫”，话虽偏激，但也不是完全没有道理。

那么，如何才能把那些缺乏团队意识的中国人拢成一个团队呢？做营销，必须要发挥团队精神。

用利益把个人的利益与团队的利益结合在一起，并依靠严格的管理制度和考核机制来强制使之成为一个团队，并配以强势的领导，这样才可能形成团队。

二、从中国地域经济角度来看营销

正如本书所阐述的那样，中国国土面积辽阔，各地交通与通信条件差别极大，所以一个企业想要完全依靠自己的力量做分销，那基本上不太可能。

中国各地的文化不同，每个省、每个市有自己的文化和风俗，各地的口味和消费习惯也不同，所以企业在产品开发时一定要考虑这种差异性。

中国现在的经济态势是处于半市场经济，处于市场经济的过渡阶段，还没有完全进入品牌消费阶段。而且中国经济呈阶梯分布，由东往西，越来越落后，所以“一刀切”式渠道模式不合适。

潜规则 7：“中国式渠道驱动”法则

中国地域辽阔，交通不便，企业要把产品分销到全国各个市场，必须依靠渠道；分销的密度与广度，成为企业决胜市场的法宝。中国企业大多是靠渠道驱动的，有了高度密集的分销渠道，就代表企业有了成功的基础。

而且，企业在做分销时，主要应依靠经销商。经销制是非常合适的一种方法，完全自营几乎不可能。中国的流通渠道以前占主流，将来很长一段时间仍然会占据主流，想仅仅依靠现代终端就来做中国市场，那是不现实的。对于流通市场，这是所有企业都必须重视的。

中国市场的分阶梯经济发展态势还决定了企业在选择渠道模式时，

不能“一刀切”。如果完全自营或者完全经销制，都可能不适应市场。现在的态势是，一级城市以现代终端为主，企业可以直营；二三级城市现代终端与流通并存，可采取“直营+经销”的模式；而在广大农村市场则最适合采取“经销”模式。

潜规则 8：“中国式地区策略”法则

正由于中国地域辽阔，各个地域间风俗、文化、习惯、口味、气候的不同，所以在产品开发、渠道建立、推广策略、促销策略等各方面都不能“一刀切”。在企业到了发展期后，必须进行市场细分，对不同区域的市场采取不同的开发策略。

在产品开发上，可以根据各地不同的口味进行“针对性开发”。比如康师傅方便面在四川有极辣的产品，在华东有不太辣的产品，等等。

在促销策略上，也要考虑这种地域间的不同。比如在十月份促销，如果你选择的礼品没有根据地域气候的不同，全部按照广东的气候选择礼品，送饮料甚至送冰淇淋，那么，这个策略到了东北，则肯定达不到促销的效果。因为东北十月份已经很冷了。

潜规则 9：“中国式多元化”法则

首先是产品的多元化，不能完全搞单一产品品类，更适合搞“全方位产品系列”。因为中国消费者更容易变、更易见异思迁。

其次是企业经营的多元化。中国市场现在仍然有很多的市场空白点，每一个市场空白点都是一个机会，每一个机会就代表着一个全新的品类，代表着一个全新的行业。所以机会导向的企业就常常多元化，力求抓住每一个机会。

娃哈哈最早是做保健品的，后来转做饮料；做饮料做得很好了，又开始做童装，都是搞的多元化。

海尔在家电方面成绩斐然，又涉足医药、金融和保险等行业，也是多元化。

甚至很多的不知名的中国企业，都把自己的主营业务定位在“房地产、金融、制造业”等领域，这成为一个通行现象。

能说他们这样“多元化”绝对有错吗？不一定全错。因为中国市场现在还有很多机会，加之中国现在还没有完全进入品牌消费时代，所以多元化对品牌的伤害还没有大到特别严重的程度。

“多元化”在某一个历史阶段，还是有它存在的合理性的。

总之，营销是研究人的专业，在中国研究人，就必须研究中国人；要研究中国人，仅仅研究中国人的现在还不够，还应该研究中国人的过去；研究中国人的过去，就要研究中国的民族文化和文化传统。

基于此，我们提出“跳出营销做营销”的观点以发现市场上的“营销潜规则”。其实，除了上述潜规则外，中国市场还有很多的其他潜规则，包括销售的腐败问题、经销商的人情沟通问题、机会导向问题、品牌的物质卖点问题，更重要的是企业是否需要英雄领袖、需要英雄员工的问题等，从营销到管理到企业机制，各个层面都会涉及到潜规则。

既然潜规则如此重要，我们为什么不重视它呢？因为它就是中国特色的营销啊，它也是跨国企业难以短期内翻越的高山，这就为本土企业追赶跨国企业创造了机会。我们为什么还不抓住这个机会，去发现更多的中国式潜规则呢？

以上潜规则正是我们本土企业的优势和竞争秘笈，“可千万不要告诉外资企业哦！”“打死我也不说。”记住了。

开个玩笑！

沈志勇

2007.6

前言 “中国式营销”潜规则 / III

做营销，首先要研究消费者；在中国做营销，首先要研究中国消费者；研究中国消费者，首先要研究中国人的性格；研究中国人的性格，首先要研究中国的民族文化和中国人的深层心理。有了这些，很多营销的潜规则就会应声而出。

导论 营销就是营势，谋子不如谋势 / 1

什么是营销？

营销就是研究成败的规律，透过现象抓本质。

营销就是发现机会，扩大机会，善守机会。

营销不是营销产品，而是营销趋势。

营销就是营势。

什么叫“势”？“势”从何来？

第一节 营销的规律论——“营销阶段论” / 1

在中国，营销的规律之一就是“营销三段论”，它分为：初级阶段、发展阶段和成熟阶段，每个阶段都有自己的思维和策略，也都有自己的刀与剑。

营销的任务就是：在不同的阶段，亮不同的剑。

第二节 中国特色营销模式——“谋势” / 7

孙子兵法云：“故善战者，求之于势，不责于人。”

“下围棋时，落下的第一颗子，绝不是为寸土而去。‘先取势，后取利’，这是高手的境界。势上来了，利挡都挡不住。”

企业营销的目的就是抢占市场制高点，是谋“势”。

把营销分成三个阶段，则是“谋势”的第一步。

第一章 初级市场的范畴与标准 / 13

初级市场有五大特点，市场空白点遍地都是；品牌知名度比美誉度更重要，渠道数量比质量更重要，产品外在形象比内在质量更重要，率先打价格战更重要。

第二章 在初级市场，造“机会”的势 / 19

第一节 “造势”之1：“机会模式”法则 / 19

中国市场最可爱的地方就在于它直到目前依然是初级市场。初级市场到处充满机会，不管是区域空白点还是消费者空白点都满地皆是。当一个企业能够抢先进入这个市场空白点时，往往就能够取得巨大的成功。

第二节 “造势”之2：“把握大势”法则 / 26

竞争的最高境界就是成为游戏规则的制定者和解释者。要找到社会流行趋势与时尚。某个明星的一个动作或衣服款式，某部电影的某句台词，某个阶段的某种颜色，某个时间段内的某种社会潮流，这些都是时尚。

第三节 “造势”之3：“超限战”法则 / 29

“超限战”打破传统，打破规则。打牌好坏的关键在于对牌的分化与组合。“超限战”的精髓也是在于分化与组合。

首先，分化、集中是战略，是方向，是大师手中原滋原味的百年老窖，是企业由弱变强的那个支点。

各张牌如何搭配，各种资源如何组合，在大师的手里就像调鸡尾酒一样，是组合的艺术。

第四节 “造势”之4：“静销力”法则 / 42

营销的起点，在于定产品的基因，我把它归结为产品的魂、神、灵、形和意五个关键点。

有了好的起点和好的基因，产品会有其魂，概念有其神，卖点有其灵，形象有其形，使用有其意，这样的产品放在货架上，让它静静地躺在那里，好产品自己会说话，不需要额外的广告或推广，它也能自动吸引消费者的眼球，也能自动卖起来，这样的力量就叫“静销力”。

第五节 “造势”之5：“品类第一”法则 / 54

每个代表新品类的新产品需要两个名字，一个是品类名，另一个是品牌名。先有品类名，后有品牌名。

每个新品类都是通过把自己针对原有品类进行定位而进入消费者记忆的，新品类的敌人就是它分化出来的原有品类。

第六节 “造势”之6：“抢占品类资源”法则 / 69

“品类第一”定基因，“抢占资源”养根本，“品牌推广”促发育。

社会资源的力量无限大，大到可以让一个普通人一夜成名，也能让一个企业日进万金，关键就在于你如何去寻找属于自己品牌的资源，并把它引爆。

第七节 “造势”之7：“市场快速突破”法则 / 78

投放广告应该像烧开水一样，需要不断加火，一直加，直到迅速把水烧开。宁愿烧到120°，浪费一些银子，也不要为了节约钱，只烧到70°，烧到70°和没烧一样。

第八节 “造势”之8：“抢地盘”法则 / 89

初级市场，渠道比品牌更重要，渠道的数量比质量更重要，抢地盘比练内功更重要。只有展开强大的抢地盘运动，将渠道的触须伸到全国的每一个角落，企业才能成功。

第九节 “造势”之9：“粗放式营销”法则 / 100

中小企业的粗放式营销，就是要与经销商进行明确的职责分工。企业的职责是实实在在做好“充足供货、