

所有的强势企业最初都是弱者，
只是它们掌握了一套弱者崛起的商战兵法

与强 为敌

以弱胜强的营销策略

为什么统治地球上亿年的恐龙会灭绝，反而是另一些微小生物更能“适者生存”，获得进化的机会？
这说明那些貌似“不可战胜”的强者，随时都有可能被后来者和弱小者超越。

李政权◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

以弱胜强的营销策略

李政权◎著

与
强
争
锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

与强争锋：以弱胜强的营销策略/李政权著. —北京：北京大学出版社，2007. 10

ISBN 978-7-301-12767-4

I. 与… II. 李… III. 中小企业—市场营销学—研究—中国
IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149042 号

书 名：与强争锋——以弱胜强的营销策略

著作责任者：李政权 著

责任编辑：冯 寻

标准书号：ISBN 978-7-301-12767-4/F·1719

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.25 印张 200 千字

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.00 元

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

举报电话：010 - 62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

为什么统治地球上亿年的恐龙会灭绝，反而是另一些微小生物更能“适者生存”，获得进化的机会？为什么一些昨天还风光无限的领先者，今天已被人超越，凋谢成了一朵“明日黄花”？这说明那些貌似“不可战胜”的强者，随时都有可能被后来者和弱小者超越。

以弱胜强，不是无心插柳，而是源于精心的谋划；不是一时的运气，而是有系统的方法。那么，作为弱势一方的广大中小企业、初创企业如何才能实现崛起？作者指出，利用本就存在的强弱互换的趋势，或者是主动创造强弱互换的机会是关键。

企业要从五个方面出发，由点及面构建起一个崛起系统，即：

从产品出发，跟风、跟随、创新……各种招数套路都可以用，关键是找到适合企业的最佳机会；

从渠道出发，提升经销商的分销积极性和反应能力，突破竞争对手的渠道封锁；

从区域市场出发，先成为区域市场的强者，建设好“根据地”，再进军规模市场；

从竞争出发，塑造局部竞争优势，扬己之长，攻敌之短；

从传播出发，运用事件营销、网络营销等，以低成本实现高效传播。

本书是专为中小企业、初创企业量身定做的一整套与强者博弈、成功走向崛起的营销宝典。

本书阅读对象：中小企业、初创企业的经营者及营销管理者。



李政权

- ◎著名营销管理专家，弱势品牌营销及渠道专家
- ◎拥有十余年的营销及中高层管理实战经验
- ◎精确制导营销顾问公司总经理、前进纵队首席策略长官
- ◎中美国际工商管理学院、中国工商管理研究院等多家院校的特聘教授
- ◎中国市场营销总监、中国总裁网等多家职业资格认证及培训机构的特聘讲师
- ◎《销售与市场》《销售与管理》等多家财经杂志的专家顾问团成员及特约撰稿专家
- ◎《成就优势渠道》、《弱势品牌营销》、《检修：管理者自我提升的必修课》等书作者

联系作者：jingquezhidao@126.com
paul_jie999@hotmail.com

策 划：博雅光华

责任编辑：冯 寻

征稿电话：010-82893507

投稿邮箱：tbcbooks@vip.163.com

网 址：www.21tbcbooks.com

封面设计：



弱者崛起的关键一环：强弱互换

利用本就存在的强弱互换的趋势，或者是主动创造强弱互换的机会，是弱者一方走向崛起、赢得最终胜利的关键一环。

恐龙的灭绝

在两亿多年前的爬行动物时代，恐龙是爬行动物中体格最大的一类，这些庞然大物在之后的上亿年时间里统治着整个地球。但是，就在 6500 万年前，地球的统治者们似乎就在“一夜之间”消失了。

关于恐龙的灭绝原因有很多版本。其中一种比较主流的说法是：一颗直径 7~10 公里的小行星撞击地球并引起大爆炸，导致遮天蔽日的尘雾阻碍了植物的光合作用，又冷又饿的恐龙因此走向了灭绝；也有的说是因为地球气温大幅下降而使大气含氧量降低，导致恐龙缺氧而死；还有的说是因为一种没有天敌的小型动物爱吃恐龙蛋，最后把恐龙蛋都吃光了……

但不论是何种原因，摆在我们面前只有一个事实：恐龙从地球上消失了。这说明那些貌似“不可战胜”的强者，其实都存在着弱点甚至是致命的“死穴”。恐龙太大了，它一些固有的东西总会妨碍它的进化，反而是一些微小生物更能“适者生存”，并向更高级、更强大进化。换句话讲，正是这种强弱互换，为那些被强者压制的弱者们提供了崛起的机会。

这样的道理拿到企业界、营销界一样说得通，强弱互换的事例比比皆是。

抓住强弱互换的机会

事实上，面对可能出现的强弱互换的局面，作为弱者的中小企业必须要抓住机会，才能走向崛起。

面对统治中国洗发水市场的宝洁系列品牌——飘柔、潘婷、海飞丝，丝宝集团将舒蕾作为自己的突破口，凭借自己灵活但到位的执行、快速而扎实的终端拦截，硬是把终端营销做成了自己的强项，从而突破了宝洁等强敌的封锁，让丝宝由一个小企业成长为中国化妆品业的一位巨子。

在感冒药市场的王者——康泰克陷入那次著名的“PPA”危机之后，白加黑、泰诺等品牌抓住了强者犯错的机会，迅速发展壮大起来。

五谷道场方便面，通过“非油炸，更健康”的区隔定位及其一系列的营销措施，有效攻击了康师傅、统一等油炸方便面的弱点，打破了它们一统天下的格局，并通过在非油炸方便面领域的强弱互换，实现了崛起。

养生堂在推出“有点甜”的农夫山泉时，正是娃哈哈等纯净水称霸市场的时候。但农夫山泉通过炒作“天然水”的概念而将水市场的“奶酪”一分为二；通过挑起“天然水和纯净水谁更健康”的激烈争论，为企业赢得了发展壮大的机会。

卡西欧仅仅用了五六年的时间，就将夏普从电子计算器市场领导品牌的宝座上拉了下来，它的秘诀就是速度——在推新品、提产量、降价格的速度上，都要比夏普快一倍，从而实现了卡西欧和夏普的强弱互换。

所有这些熟悉的或不熟悉的事例，都在印证一个道理：弱者要崛起，就必须善于创造与利用强弱互换的机会。

在崛起的道路上

弱者的崛起之路，就是抓住一个又一个强弱互换机会的征程。

在这样的征程当中，“非油炸”的五谷道场、“防上火”的王老吉所依仗的是市场细分与定位区隔；非常可乐、波导手机所依仗的是渠道；格兰仕微波炉抗拒日韩品牌所依仗的是价格；奥克斯能够在强手如林的空调市场异军突起，依仗的则是事件营销……诸如此类，皆可成为我们弱者的武器。

执行关成败，策略定生死！因此，在寻求崛起的道路上，如何正确谋定和运用那些能够创造并实现强弱互换机会的策略，如何由点及面构建崛起的系统，正是所有中小企业的老板及其营销管理者们首先应该考虑的东西。

这就是本书即将为你呈现的内容——首先是策略，然后是方法与执行。

李政权

2007年9月

目 录

前言 弱者崛起的关键一环：强弱互换 / 1

第一章 产品：跟风、跟随、创新

▶1. 回归产品本身 / 3

到现在，中国市场仍然被不少人视为机会市场。但问题是发现了机会，却不一定就能抓住机会；抓住了机会，也不一定就能运用好机会。在这种情况下，企业要确保自己抓住的是最佳机会，就必须改变自己的产品观。

一场胜率太低的赌博 / 3

找到最佳机会 / 6

需要改变的四大产品观 / 8

▶2. 跟风还是聪明地跟进 / 12

对广大中小企业而言，适时跟进，小则捞一笔就走，还能储备一定的资源及能力；大则可能变跟风为超越，使自己成为某个品类市场名列前茅的领先者。当然，这



只是乐观的情况。在我们的身边，跟风失败的案例实在是不胜枚举。那些失败者能给我们带来怎样的启示？要如何跟风才能成功呢？

跟风成功的五大定律 / 12

跟风、跟随之辩 / 16

►3. 创造领先机会的跟随策略 / 17

我们通过研究发现：那些创新产品、开辟市场新领域的企业，有许多都被它们身后的后进者、跟随者所超越。不过，要将人心的振奋转变成现实的胜利，往往取决于我们采用了怎样的跟随策略。

“盗版”打败“原创” / 17

如何从跟随到被跟 / 18

如何从跟随者变成领先者 / 21

►4. 掀开产品创新的天花板 / 24

企业产品的创新乏术，似乎在说明：产品创新也触到了天花板！真的是这样吗？我的答案是“否”！在本节内容中，我们将看到一些开展产品创新的简单而有效的路数。

红色撕裂带的启示 / 24

利用消费者的忌讳 / 25

相对成熟的产品衍生出产品伴侣 / 26

改变产品的物理形态 / 26

多种产品功能的嫁接与拆分 / 27

以补缺开展产品创新 / 28

►5. 在细分的市场筑道墙 / 29

将一块原本有难以计数的对手抢夺、瓜分的奶酪，区隔出只有自己或少数几个对手所能独享的部分，是广



大弱势品牌避开强敌、获得生存土壤和成长机会的重要手段。但没有猫是不吃腥的。当你苦心孤诣培育的市场开始飘散出诱人的芬芳的时候，就会引来大量争香的蜂蝶。企业如何能在自己花了大力气培育的市场形成区隔，以获得相对安全的成长环境呢？

唐僧脚下的圈 / 29

执行系统的差异化 / 32

第二章 渠道：冲破阻挠，与经销商比翼齐飞

▶1. 提升经销商的分销积极性 / 39

经销商铺货不积极；经销商对新品推广不重视；经销商忽视新市场开发和对薄弱市场的提升；经销商在终端的维护、陈列质量的改善及促销上舍不得投入，执行力得不到保障……诸如此类的问题，让每家企业都很头疼。我们怎样才能提升经销商的分销意识和积极性呢？

经销商为何不积极 / 39

如何让经销商积极起来 / 41

用销售政策管理经销商的积极性 / 45

▶2. 突破对手的封锁 / 53

当市场弱者想要进入市场、分一杯羹的时候，总会发现商场、超市里面的黄金陈列位早被强大的对手所占据，而有些街头小店甚至也和强敌们签订了专卖协议、有奖陈列协议。面对强敌在渠道上的层层封锁，弱者们的突破之道在哪里？

从对手的薄弱环节下手 / 53

自己动手，丰衣足食 / 55

借力打力，顺势突破 / 58

▶3. 谈好与分销商的“恋爱” / 61

企业与分销商的关系，就像一场永不谢幕的恋爱。对广大中小企业而言，与分销商谈好“恋爱”是一件并不容易做到的事。因为中小企业的资金实力不足会导致市场支持力度不够，品牌价值薄弱导致销售拉动力欠缺，在资源掌控上的短板使自己在“恋爱”中处于弱势地位。如何才能改变这种不利的局面呢？

遇人不淑的遭遇 / 61

选择更合适的招商模式 / 63

对分销商的激励与监管 / 66

▶4. 有效提高渠道的反应能力 / 71

我们和任何经销商打交道，都会在事先划出一个圈，比如什么事能做，什么事不能做；什么事可以支持，什么事不会支持，等等。只要经销商不跳出这个圈子，它们在里面想怎么跳就怎么跳，只要跳好就行了。可问题是，许多经销商常常因为在反应能力上出了问题，不是跳不好，就是跳出了圈。

渠道要高效，反应能力要提高 / 71

为自己找到反应能力更好的经销商 / 73

让自己成为一个开明的上游厂商 / 74

用服务和管理提高渠道反应能力 / 75

第三章 区域市场：建设“根据地”，星火可以燎原

▶1. 成为区域市场的强者 / 79

通过研究众多的强者的案例，我们会发现一个普遍的现象：先成为区域市场的强者，是弱者由生存到发展、由发展到壮大的一个重要过程。可是，我们如何才



能成为区域市场的强者呢？

做全国市场的误区 / 79

果敢地下达撤退的命令 / 81

成为一方诸侯的“七板斧” / 82

►2. 完成拔高后的销售目标 / 87

企业拔高了销售指标，并不一定就能顺利完成。其中的原因，除了指标定得不合理、资源配置不到位等之外，还有许多因素在影响着我们。而这些因素，反过来也正是帮助我们完成既定销售指标的有力武器。

向谁要销量 / 87

如何分解销售任务 / 92

►3. 找到压货“喂多”之后的消化道 / 95

通过压货，抢占经销商的资金、仓储资源的目的是达到了，公司的阶段性销售指标也实现了，可是，压货之后呢？

整合渠道链，早做疏通 / 95

跳出协销做协销 / 97

激励二级批发商 / 98

►4. 进军规模市场 / 100

“下一步，我们要突破区域市场走向全国，成为全国性的品牌。”我们经常听见这样的话。我也相信，没有几个区域性品牌不想进入规模市场、成为全国性品牌。但是，在宏伟目标的背后，往往隐藏着不平凡的过程。

进军全国性品牌失败的背后 / 100

成功进入规模市场的六要件 / 102

►5. 获得新的销售增长点 / 105

新的销售增长点主要蕴藏在什么地方，我们如何才能洞察到这些增长点？

A 品牌的销售增长计划 / 105

九个基本的销售增长点 / 108

如何找到更适合自己的新销售增长点 / 110

►6. 成熟市场保鲜术 / 113

成熟、稳定的市场出现销量下滑的态势，是每个企业都不想遇到却偏偏又会遇到的问题。那么，当市场出现这种现象时，企业应该采取什么样的挽救行动呢？

成熟市场销量下滑的原因 / 113

找准病因，对症下药 / 115

市场维护不力导致销量下滑的应对办法 / 117

►7. 畅销品长销旺销的办法 / 121

畅销品往往就是一个企业的拳头产品，是一个企业在市场中拼杀的主要力量。对不能培育出畅销品的企业来说，等待它的结局只有一个——死亡；对那些已经培育出畅销品的企业，其所面临的挑战也并不轻松。

畅销品的困局 / 121

让老产品重获新生 / 123

砍掉一些抢奶吃的产品 / 126

建立一个更有秩序的销售环境 / 127

第四章 竞争：扬己之长，攻敌之短

▶1. 塑造局部竞争优势 / 131

横亘在我们面前的对手纵使再强大，它们都会有薄弱之处；我们即使再弱小，也能通过塑造自己的局部竞争优势获得生存和发展的空间，并在与对手的周旋中，拥有进一步强势崛起的可能。

局部竞争优势的来源 / 131

品类领先的战略 / 132

踢开妨碍领先的绊脚石 / 135

▶2. 将竞争优势发挥到极致 / 139

广大的中小企业在起步与发展的初期，树立自己在某方面的优势并发挥这些优势，往往都胜过补短。话说回来，放着现有的优势你不发挥，还能发挥什么呢？

木桶理论将导致危机 / 139

找准你的优势 / 141

有效发挥优势的技巧 / 142

▶3. 将竞争劣势转化为竞争优势 / 146

几乎每一个市场弱者都在思考着如何化劣势为优势。事实上，劣势、优势，就像强弱可以互换一般，也是可以发生相互转换的。

匕首和长矛谁厉害 / 146

淡化劣势的策略 / 147

扭转劣势的策略 / 149



►4. 有效攻击对手的弱点 / 151

在“五谷道场”身后，已经涌现出了一大批的跟风者，它们正在共同做大非油炸食品的市场，蚕食康师傅、统一等老牌巨头的油炸方便面市场。它们凭什么？凭的就是抓住并有效攻击了强大对手的弱点。

攻击对手品牌形象上的弱点 / 152

攻击对手物流渠道上的弱点 / 153

攻击对手服务上的弱点 / 155

攻击对手促销及宣传上的弱点 / 156

►5. 用足对手犯错的机会 / 159

在营销的战场上，我们也希望自己的强敌能多犯点错。可是，难道我们就只能眼巴巴地等着对手犯错吗？如果对手犯错了，我们就只是待在一旁抿着嘴看热闹吗？

强者的灰暗日 / 159

把对手往歪路上推一把 / 161

对手的危机就是我们的契机 / 164

►6. 预见对手的行动 / 168

俗话说“知己知彼，百战不殆”，俗语又说“不打无准备之仗”，显而易见的是，提前探知和了解对手的下一步计划，将会大大提高自己的胜算。可是，怎样才能预见自己对手的行动呢？

骑在巨人的头上打巨人 / 168

真的需要打入敌人内部吗 / 172

要做事前诸葛亮 / 174

为预见对手的行为提供组织保障 / 176

第五章 传播：低成本运作收奇效

►1. 让自己快起来 / 181

“船小好掉头”“快鱼吃慢鱼”……几乎所有的市场弱者，都知道灵活、速度之于自己的重要性。但是，到底如何才能让自己快起来，如何在快速中保证自身的安全，却并不是每个人都清楚的。

创新者的经典难题 / 181

保持产品的领先 / 183

更快地形成规模市场 / 184

比对手做出更快的市场反应 / 187

用良好的管理机制确保速度 / 191

►2. 找到低成本炒作的秘诀 / 195

有句歌词唱得好：“没有枪，没有炮，敌人给我们造。”造势与借势正是弱者崛起的重要法则之一。说得更通俗一点，就是要掌握好炒作这门学问，让自己成为一次次市场炒作事件中的主角，哪怕是没钱、没势也能做到街闻巷知。

为对手设圈套 / 196

由旁观者变成参与者 / 198

炒作的秘诀 / 199

炒作是为了“加分” / 202

►3. 事件营销的本质 / 204

事件营销正是我们实现低成本炒作、低成本市场运作的重要途径。但是，这样的途径并没有得到广大中小企业的有效运用。没有认识到事件营销的本质，应用不得法是其中的主要原因。

