



采纳思想库系列

朱玉童 ◎ 著

MAKE TIGERS FLY!

让老虎
飞起来

采纳品牌营销顾问公司

提升品牌与销量的新鲜 **9** 法



南京大学出版社



采纳思想库系列

朱玉童◎著

MAKE TIGERS 让老虎飞起来 FLY!

采纳品牌营销顾问公司

提升品牌与销量的新鲜 9 法



南京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让老虎飞起来 / 朱玉童著. —南京: 南京大学出版社, 2008.1

ISBN 978-7-305-05304-7

I . 让 ... II . 朱 ... III . 企业管理: 质量管理 - 研究 - 中国 IV . F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 195073 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出 版 人 左 健

书 名 让老虎飞起来

著 者 朱玉童

责任编辑 王荣娉 (wangshenping2006@sina.com) 编辑热线 025-83595844

照 排 南京台城印务有限责任公司

印 刷 盐城印刷总厂有限责任公司

开 本 787 × 1092 1/16 印张: 15.25 字数: 273 千字

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-05304-7

定 价 70.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 sales@press.nju.edu.cn (销售部)

nupress1@publicl.ptt.js.cn



朱玉童简介

现任采纳品牌营销顾问机构(深圳/上海/北京)总经理, 2000、2001、2005、2006、2007年五次荣获中国十大营销专家, 中国策划界十大风云人物。清华大学EMBA班核心讲师、中山大学EMBA总裁班讲师。

发表专业文章近百篇、数十万字, 举办大型专场报告会数百场, 与人合著《企划人实话实说》, 出版专著《曝光一个广告人的“阴谋”》、《非常策划》、《营销X档案》、《破解营销之谜》、《渠道冲突》、《挑战中国营销8大新难题》。

上百家企业营销咨询顾问经验, 《销售与市场》杂志社顾问、《广告导报》理事、《市场周刊》杂志顾问、《企业家内参》杂志顾问、《成功营销》杂志品牌总策划、《南风窗·新营销》杂志特约专家群成员、《中国经营报》专家顾问、中国生产力学会策划专家委员会理事专家委员、中华人民共和国职业经理人职业标准起草人之一、深圳市营销协会常务理事、中国管理咨询名家、中国管理培训名家、企管论坛策划名家、清华大学深圳研究EMBA班客座讲师、清华大学继续教育学院客座讲师、国家工商总局《全国广告人员上岗教材》编委。

朱玉童博客:

<http://www.blog.sina.com.cn/m/zhuyutong>

□ 认识采纳

采纳品牌营销顾问公司12年创造数项记录

- 中国第一家在美国上市的品牌营销咨询公司
- 1995年中国第一家以全程品牌营销顾问为重要服务公司
- 中国策划业连续7届荣获创作实力50强的公司
- 总经理朱玉童5次被评为中国十大营销策划专家、杰出品牌专家
- 荣获国内外营销广告类大奖过百个
- 12年平面设计作品(包装、终端、广告)上万个,拍摄影视广告片超过200条,品牌咨询全案近百个
- 服务中国驰名商标企业30多个,世界500强企业5个,帮助客户创造销售业绩超百亿
- 目前拥有专业顾问近200人,是公认的颇具实力的公司

采纳品牌营销咨询服务,提升您的品牌与销量

- 市场调研 ■营销诊断 ■品牌规划与传播 ■新品上市 ■招商策划 ■渠道规划 ■营销管理体系构建 ■平面设计 ■影视广告摄制 ■营销培训 ■实战指导

□ 采纳服务客户

酒类:青岛啤酒/长城干红/珠江啤酒/金星啤酒/今世缘酒业/高炉家酒/衡水老白干/黄河啤酒/维雪啤酒
家电、厨卫:美的/美菱/皇明太阳能/亿家太阳能/九阳小家电/苏泊尔/万家乐/TCL国际电工
食品、饮料:白象方便面/统一/百事可乐/健力宝/伊品集团/小霸王槟榔/宾之郎槟榔
烟草:安徽中烟黄山品牌/红塔集团人民大会堂品牌/河南中烟帝豪品牌
电子、通讯:摩托罗拉/万利达手机/TCL手机/邦讯通讯/西门子手机/高新奇手机
车类:大运摩托/雅迪电动车/丰田
建材:环球石材/嘉宝莉漆/维可陶/希思
服饰:红领服饰/以纯服饰/鄂尔多斯澳群/凤竹鞋业/宝派鞋业
家具:左右家私/富得宝家具/喜临门家具/斯帝罗兰家具/新红阳家具
药品、保健品:千金药业/修正药业/特丰药业/一致药业/万基洋参
日化、美容:田七/金芭蕾/娇雪贝儿美容/芳子美容/华美美容/澳芙莱/澳大18变
化肥、农药:芭田复合肥/金正大化肥/夏氏蓝得/瑞德丰农药
连锁:流行美发饰连锁/嘉旺快餐连锁
其他:中国邮政/工商银行/深圳国际旅行社/好家风纸巾/安兴纸业/万泽集团

□ 联系采纳

公司网站: www.caina.com
E-mail: caina1968@163.com
联系电话: (深圳)0755-83921000/ 82449447
(上海)021-61115187
(北京)010-87732349

Introduction 前言

□ 据一项调查发现，中国本土品牌的平均寿命只有7.5年。从品牌塑造周期来看，7.5年才刚刚是一个品牌的成长期，很多品牌却过早地“壮志未酬身先死”。

□ 秦池、爱多、春都、三株、旭日升、健力宝……太多本土品牌都融入了品牌流星雨中，成为过眼烟云，“昙花一现”几乎成了中国本土品牌发展的代名词。

□ 反观一些外国品牌，风靡几十年甚至上百年，依然屹立不倒，成为百年大品牌。

□ 为什么会出现这样的情况？是什么导致了本土品牌不能基业长青？在我看来，中国本土品牌营销存在以下缺陷：

理论不足，轻“道”重“术”

□ 首先，中国大部分企业家及营销人员轻视理论学习，一听理论就烦，就说不实战，喜欢所谓的新点子，对点子背后的原理不重视，不深究。

□ 这些人忽视了营销是实务性很强的工作，需要理论指导。经典的营销理论，在很大程度上都是从实践经验中提炼出来的，对实际工作具有较强的指导性。马克思讲得好，要理论与实践相结合。搞营销，也要战略与战术并重，理论与实践两手都要抓，两手都要硬。决不能轻视理论，光靠一些点子或一些概念，是不可能使企业与品牌的基业长青的。

□ 其次，在理论派及学院派上，轻本土重西方。

□ 中国本土的营销理论发展较晚，长期以来，中国一直求助于先进的西方理论界，对西

方营销理论的迷恋几乎达到了顶礼膜拜的程度。

□但是,各国的市场环境是不一样的。以科特勒、特劳特为代表的西方市场营销理论,主要是以美国市场情况及市场制度为背景,而中国总体市场情况与美国有所差异。西方市场营销理论研究更多的是市场营销的普遍规律,即市场经济中营销行为共性这一面,但对不同文化背景、不同政治经济制度背景,及不同市场发育状况下的个性化营销缺乏关注和深入研究。

□而我们众多的所谓本土营销专家,由于理论视野和理论研究水平有限,照搬了西方营销理论,信手拈来,导致新理论、新概念满天飞。没有客观评价传统市场营销理论的成就和不足,也没有对理论加以整合以及根据实际情况进行变通,从而使理论的指导性不够。

本土品牌营销创新不足

□目前,我国企业大多创新能力不足,热衷于抄袭、跟随、模仿,产品风格多雷同,独创特色产品少,营销操作手段单一。从而导致企业缺乏自己的特色,没有形成自己的独特风格,使品牌丧失了自身独特的竞争能力。一项针对中国彩电五大品牌进行品牌资产调研的结果显示,消费者对最大三个品牌的品牌联想几乎惊人得一致。

□创新力的不足,既有中国人固有思维方式的原因,同时也与当前创新机制不健全有关。

□创新者的思想必须大胆解放,不能有任何束缚,否则必有于旧事物、旧观念、旧框框,产生不出新东西。然而中庸思想在我国根深蒂固,国人的思维方式守旧、传统,缺乏开拓性,有严重的思维定势。大家害怕创新中出现的错误,出现的稀奇古怪和不完美,把创新意识扼杀在摇篮里。

□要保证企业具有可持续创新的能力,就必须拥有一套创新机制,如创新规划、人才培养等。然而,目前我国创新机制并不健全,特别是作为创新机制基础的人才培养问题,成为了创新力不足的重要原因。我国的人才培养,大多追求的是秩序,而不注重培养个人的个性;在学习上,追求思维的标准化(如答案标准化)、记忆的准确化;在思维方式上,注重逻辑思维而比较轻视形象思维等。

□中国市场正阔步进入品牌化生存的时代,营销不创新、品牌不加速,就意味着落后、倒退,必将导致品牌过快消失。

□达尔文进化论告诉我们,自然发展是一个优胜劣汰的过程。生命的演变中,一些生命



机体为了必要的生存资源而展开竞争,使自己的身体结构发生变化,以适应变化了的环境。一些物种则可能被其他物种所取代,成千上万物种在消失的同时又有更多新的物种不断产生,从而保证物种的多样性,并保持生态系统的平衡。

□ 达尔文进化论形象地描述了,一个企业必须根据环境的变化而不断调整自己的生存法则。从过去的经验中走出来,形成新的经验,不断突破自己,实现创新才是企业发展的原动力。

炒作之风盛行,短线操作严重

□ 眼下炒作之风盛行,无论是本土一线品牌还是众多二三线品牌,很多企业都在挖空心思制造出各种话题进行炒作:概念炒作、技术炒作、广告炒作……真是千姿百态、光怪陆离、轮番炒作。

□ 例如,国内木地板市场大肆炒作全新概念,如关于甲醛游离释放量 E2、E1、E0 级的纠缠不清的解释;耐磨转数等级的标榜;单锁扣、双锁扣、三锁扣、V 型槽,甚至是“飞机空中加油锁扣技术”轮番上阵等。此外,各种技术处理手段也纷纷上阵表演:平板压缩、横纹压缩、密闭加热、微孔透气、驱蚊健康涂饰、维系木材原态涂饰、滤毒表面结构构建……

□ 不少本土品牌都采用短平快的手法、以短期套现为主的策略。他们最擅长的就是如何在短时间内用轰炸式的广告砸开市场,尽快实现资本回笼,完成资本积累。至于对产品内涵的挖掘、产品与消费者之间的忠诚互动、顾客服务水准的提高等,则不屑一顾,导致了本土品牌缺乏长期可持续竞争力,只是昙花一现。

新鲜营销 9 法,提升销量与品牌

□ 面对本土品牌营销的困境,面对社会环境、消费者及市场竞争的改变,作为“以传播世界最先进营销理念,打造国际一流品牌为己任”的采纳公司,深感创建适合中国本土化市场营销理论的必要性和紧迫性。公司成立 12 年来,一直努力地对各种理论进行整合并加以创新,一直不忘从不同角度进行认真仔细的研究及总结,形成了有一定价值和意义的新思想和新观点,具备了丰富的实践经验。

□ 为了更好地将我们的理论知识及经验与更多读者分享,我们从 2004 年开始专注于编写一系列适合我国本土品牌实际情况的书籍。

□ 2005 年,我们编著了侧重于理论研究的《挑战中国营销 8 大新难题》一书。



□ 此后，我们从新营销理论的构建开始，边破边立，以大量实践进行总结，试图梳理出一套自成一家“新鲜营销”的理论体系，在引入国外先进案例的同时，成功地将这些经验本土化、实战化，并结合采纳十几年来成功运作的关于新鲜营销的具体策划实例，编著成了这本《让老虎飞起来》一书。

□ 本书主要讲述了在传统营销理论不能很好适应市场环境变化之下，新鲜营销如何以品牌营销战略为核心，以消费者为原点，以创新性和想象力为手段；如何通过对品牌的检核，发现品牌存在的问题以及突破的机会点，通过品牌颠覆、品牌活化、品牌升级、品牌重塑、缝隙市场营销、角色营销、时尚营销、盐模式传播、借势营销等对策，让品牌在竞争中不断增强竞争优势，从而帮助中国企业在中国市场乃至全球市场上取得品牌营销的成功。

□ 在本书的创作过程中，得到众多人士的帮助。在此，特别感谢采纳公司品牌管理中心的汪洋先生。作为在营销界打拼了四五年、在采纳成长起来的新一代策划精英，他具备了坚实的理论基础及丰富的实战经验，在他的努力下，本书得以顺利出版。

□ 同时，还要感谢品牌管理中心的梁晓刚、张斌、余媛梅、江育佳、夏洋、刘彦玲、荣江平，设计部的刘贞、刘海玲、张艳等人，感谢他们给予我的无私支持与帮助。

□ 最后，还要感谢南京大学出版社的朋友们，感谢他们为此书付出的辛勤劳动。

□ 祝愿大家能够成为采纳中国新营销理论实战《让老虎飞起来》一书在中国的第一批受益者，并成为最大的受益者！

朱玉童

2007年11月



Contents 目录

第一章 颠覆，要的就是颠覆	1
第二章 活化，让你的品牌活起来	21
第三章 升级，让品牌焕发生机	51
第四章 重塑，品牌青春变脸术	77
第五章 缝隙，创出一片空白市场	105

第六章	角色，让你的顾客和品牌成为同类	125
第七章	时尚，你的品牌跟得上流行的脚步吗	151
第八章	营销也娱乐	181
第九章	借势，把营销搞大	199



第一章

颠覆，要的就是颠覆

什么是颠覆

- 颠覆就是打破规则，就是离经叛道，就是反抗固守，就是拒绝平凡。
- 颠覆就是打破所有界限，是奇想的另类，是新潮流的推动者，玩味观念、勇于尝试。
- 颠覆带来的是一种重生。越颠覆越美丽，倾注着偏执与慑心动魄的唯美，在反抗背后有着更具想象力的美学理想与追求。
- 品牌颠覆改变传统品牌的做法，是对传统品牌塑造的全面解构。
- 品牌颠覆从另外的角度寻找突破点，让消费者获得全新的认知，打破行业领域内各产品、各品牌现有的认知消费结构，创造全新的品牌体验。
- 品牌颠覆创造全新的市场空间，寻找属于自己的“蓝海”，跳出与竞争对手厮杀的“红海”。
- 品牌颠覆承载着以弱对强、以无名对有名、以草根对大腕的使命，成为行业领域全新的品牌，以确立自身的角色。

中国市场为什么需要颠覆

- 中国市场是一个不成熟但快速发展的市场，在这个市场上，很多行业存在裂变式、爆发式、跳跃式发展的机遇，很多行业都是品牌的处女地。在此条件下，虽然企业可以靠口碑、服务建立品牌的美誉度、信誉度慢慢地发展、积累，但会错失很多良机。
- 当你慢慢积累时，别人已经开始了跳跃式发展。中国市场许多行业尚未有绝对行的优势，在这种情况下，快速打破常规，利用颠覆式营销的手段建立新品类、开发新市场、培育新品牌便显得尤为重要。

国际品牌已经在中国市场形成初步的竞争壁垒

□ 中国市场的竞争现在已经逐渐发展为国际化竞争，在很多行业都有国际性品牌占据着行业的领导地位，高高筑起了新型企业进入此行业的壁垒。即使某个行业有本土品牌占据领导地位，也是由于其拥有独特的资源和强势的地位，除非它犯严重的错误，否则后进入者想用传统的营销方法，挑战领导品牌在这个行业中的地位将极为困难。

□ 后进品牌要想顺利进入市场，必须采用非传统性的营销方式独辟蹊径，才能冲破堡垒。

对标杆企业研究在中国一定行得通吗

□ 中国企业的成功借鉴了国外许多标杆企业的经营模式与发展战略，但是，完全依靠对国外标杆企业的研究，然后在本企业复制却并非行得通。

□ 麦肯锡专注标杆企业研究，为中国企业提供了发展方向。海尔成功了，大批效仿者纷纷复制海尔，最后成功的企业只在少数。事实证明，企业的成功不是走标杆企业的老路，而是根据企业自身的实际情况。也许，标杆和规则是不少大企业设计的陷阱，根据市场环境等多方面因素来规划设计的。

□ 从根本上讲，在中国市场上颠覆营销更多是新品牌或者后进品牌挑战领先品牌的一种突破性的方法。但对于领导品牌而言，要想持续巩固领导地位不被后进品牌颠覆，盲目简单防守肯定会出问题。因此，在很多竞争激烈的行业里，行业领先品牌必须采取反颠覆策略，甚至为满足消费者新的需求以及跨越到新品类的现实需要，采取自我颠覆的方法，因为颠覆的本质就是改变旧有格局。

□ 在中国市场经济发展的十年之后以及最近几年中，可以发现，在世界范围内当然包括中国的很多企业都渴望着颠覆，他们热心于发掘一种产品和一个行业深藏的本质，并通过最具颠覆的方式向公众展示出来，以最创新的方式潜入商业策略之中。因此，只有当我们确信已经明白了，在中国这样一个蓬勃发展的市场上客户的真正需要后，才能真正开始创意，开始用颠覆的方法思考。

□ 在中国，很多20世纪80年代末甚至90年代初兴起的公司都已经销声匿迹了，无疑他们都是坚持传统、墨守陈规的公司，而得以生存的公司都是强调变革的公司，甚至对于一些新的公司来说，颠覆式营销的思考方式可能挽救了他们中绝大多数的生命。



□ 颠覆是一种新的思路，不颠覆就会沉寂，但颠覆也有相当大的风险，企业是否成功还取决于企业对颠覆自身体系的巩固，以及企业是否有足够的资源、人力等去支撑颠覆改革。当年的秦池酒前期采取标王颠覆式的传播方式推广品牌，获得了极大的成功，但后期由于自身资源配置、企业自身管理体系落后而破产。

□ 颠覆营销的关键是产生打破常规的理念，它不只是帮助企业销售产品、创造品牌，更重要的是，它可以彻底改变一个公司或者一个行业。它不是你每天都能看到的，也不是所有的企业都正在采用的，在中国，这种案例还少之又少，至少现在还不是。但仔细寻找，你会发现周围的世界中确实存在着许多现实的颠覆营销。

【国际案例】

美国西南航空成功颠覆传统航空业

□ 传统航空业的特征：昂贵的价格、繁杂的机舱服务、飞往各地的长途路线、飞机使用率低下、机组服务人员工作效率低、都使用里程累计卡……众多因素导致了传统航空业处于长期亏损状态。

□ 美国西南航空颠覆性的价值曲线：低成本高效率、汽车价格、飞机的速度。

□ 低价位、低成本、高速度战略，使西南航空成了今天美国最赚钱的大型航空公司。

□ 西南航空首次引起人们的关注是在1990—1994年期间，当时航空业受海湾战争影响陷入不景气。当其他航空公司纷纷收缩经营时，西南航空却继续扩张，开始走出美国西南部，进入其他地区航空领域。

□ 成立之初，西南航空主要经营得克萨斯州内的短途航线，后来逐步开通美国州际航班，业务范围扩展到30个州的58个城市。西南航空目前约有85%的航班飞行时间少于2小时，飞行距离少于750英里，其目的地多为不太拥挤的机场，这样做的好处是减少了机场使用费。此外，不提供饮食，只提供饮料和花生米，不参与订票联网、不采用里程累计、不设头等舱，一系列颠覆做法有效地降低了成本。

□ 西南航空以15分钟完成起降而著称：150位乘客从飞机上下来，打扫卫生然后把新的乘客装上去，加油，飞机再次起飞，这一切，67%的飞机能在15分钟内完成，这就是它的效率，同时还要保证安全、准时。



□ 为节省费用，西南航空开业初期就采取了一些与众不同的经营方式，如：不设立专门的机场后勤部门，所有机修包给专业机修公司；使用单一机型（全部采用波音737机型），既体现了自己的市场定位，又节约了飞机维修费用；不设头等舱，视飞机为公共汽车，全部皮座椅，登机不对号入座，以满足乘客急于上机的心理，缩减等候乘客的误点率（其登机和下机时间只有20分钟），明显提高了飞机的使用率。

□ 如此经营模式，使西南航空吸引了更多乘客，增加了航班次数，提高了飞机使用率，运营成本大大降低，最终使其有能力与竞争对手展开低价竞争。

□ 目前，西南航空的市值已超过157亿美元，比美利坚、联合、大陆、达美等大型航空公司的市值总和还要高。西南航空也因此被《财富》杂志称为“有史以来最成功的航空公司”。

【国内案例】

七斗星体验酒店颠覆传统酒店业

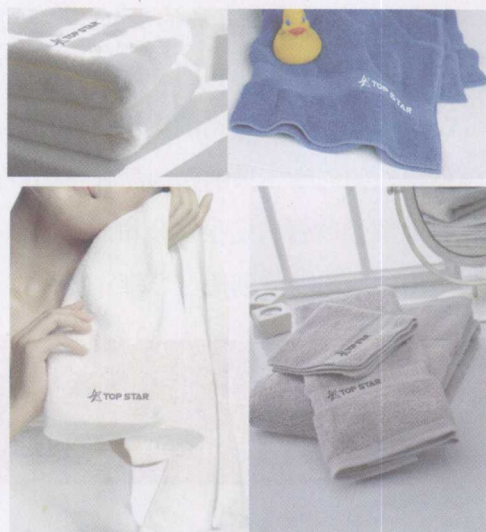
□ 传统星级酒店服务业的做法：附设大量休闲娱乐场所和服务设施、昂贵的价格、众多配套设施的周全，导致人力成本高以及资源配置要求高。

□ 七斗星酒店颠覆小酒店的脏、乱、差，采取连锁运营，布局在经济发达城市，选址在交通便利、生活设施齐全的地段，充分利用酒店附近已经成熟的社区服务网络。硬件环境不追求奢华和排场，但是安全、卫生、舒适。最突出的是，平均房价是较同类酒店中性价比是最好的。

□ 七斗星借鉴国外经验，打破产业常规，通过跨越传统酒店业的两个产业集团——星级酒店和普通旅社，重新定义了产业内部的架构。

□ 七斗星和传统星级酒店的最大区别就在于，传统酒店讲究提供更多的服务，而七斗星则把自己的定位明确锁定在一点上——住宿。在七斗星看来，出差公干的商务人士业务繁忙，传统星级酒店提供的许多空间和服务他们都无暇享受，对他们而言最重要的只有两个：床和卫生间。所以，床品和卫生间就是七斗星有所为的重点所在。卫生上达到甚至超越传统酒店的卫生条件，保持叫早服务，同时在房间的颜色上增添变化，增加温馨感。





□ 总之，颠覆要求我们把所有已知的答案甚至循规蹈矩的做法撇到一边，寻找新的解决方法，它需要一个开放的头脑，需要对知识的贪婪追求。颠覆经常会带给你发现的惊喜。它是把研究、本能和创意相结合的一种彻底改变。

□ 以上这些颠覆营销的案例仅仅是一部分代表，在中国市场上还有很多企业在构想这种颠覆性的创举，采纳作为品牌营销咨询机构也正在为客户提供这种创造性思维。

□ 颠覆性的营销是很多公司成功的“秘诀”，而且我们遇到的很多客户都认为他们需要杰出的颠覆性的创造性思维。那么真正遇到这样的客户，我们又是怎么做的呢？

【采纳案例一】

波蜜柚颠覆水果市场成为王者

传统水果市场现象

□ 粗放、初级、杂乱、分散、低层次、急功近利、鱼龙混杂、价格竞争等，构成了典型的中国式水果市场特色。一流的产品、二流的营销、三流的价格、四流的经营人才，是水果市场的真实写照。无品牌、无推广、无价值、无系统的规划，“四无”已成为传统水果市场难以赢利的根本原因。

□ 采纳的一个柚子客户希望我们在混乱的水果市场中帮助他们脱颖而出。

□ 走访柚子市场的几个发现。

□ 发现 1：促销少

北京市场上，水果的促销极少，在大卖场中，几乎没有促销小姐在场促销；

在其他行业已经司空见惯，穷途末路的常规促销手段，依然能在柚子市场上见效。

□ 发现 2：品类少，缺乏品牌营销意识

柚子市场基本是以原始产地为主流进行品类划分的，如沙田柚、琯溪柚、进口柚等。根本没有品牌意识，更缺乏品牌营销操作的手法。

□ 发现 3：价格存在断档空间

国产柚产品以 1~3 元/斤为主流；

进口柚产品在 10~15 元/斤；

运输、进口关税、严格的产品分级筛选，都直接决定进口柚子价格不易降价，5~10 元

