

◎ 肖志营 著

段位

第二卷

营销兵法
三十六计

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

市场竞争异常惨烈，不懂营销谋略如何胜出？
营销战争兵法先行，试看营销人如何三十六计奇招迭出！



◎ 肖志营 著

段位

第二卷

营销兵法三十六计

营销是一场残酷的对垒战！在这场你争我夺的战争当中，智慧与谋略越来越重要，正所谓思路决定出路。本书力图从不同的角度来诠释在今天的营销大战当中应如何巧妙地运用计谋，出奇制胜，打败竞争对手。与一般营销书籍不同的是，《营销兵法三十六计》完全从实战出发，详细阐述了每一个计谋的来源、特点以及如何应用于段位营销。本书通俗易读，尤其适合于各企业的老板、营销总经理、营销总监、品牌总监、销售经理以及有志于在营销大战当中出奇制胜的专业人士。

图书在版编目（CIP）数据

营销兵法三十六计/肖志营著. —北京：
机械工业出版社，2007. 10

（段位营销丛书）

ISBN 987 - 111 - 22416 - 7

I. 营… II. 肖 … III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 149138 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：王 峰 责任印制：李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm 8.625 印张 · 1 插页 · 221 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 22416 - 7

定价：28.00 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

丛书序

段位，颠覆定位，组合制胜

这是一个充满了变数的世界，品牌营销也不例外。从 USP 理论的提出，到品牌形象论的流行，再到定位理论的火爆，无不验证了这一规律：市场在变，消费者在变，营销手法，也必须与时俱进，要么颠覆，要么升级，否则，没有其他出路。

III

20 世纪 50 年代，罗素·瑞夫斯提出了 USP 理论，即独特的销售主张，它从产品本身的功能属性出发，强调产品自身的功能利益。

可以说，该理论是市场的产物，在当时的市场，一个好的功能性产品，就能打动消费者，这也是 USP 理论产生效用的重要因素之一。该理论的最大特点是只强调产品，对于消费者的心智与需求，没有过多的关注。

20 世纪 60 年代，著名广告人大卫·奥格威根据自己的广告实战经验，提出了品牌形象论，简称 BI。他的核心主张是塑造良好的品牌形象，塑造品牌。

以上几大营销理论，在当时都曾产生过很大的影响。但由于时代巨变，消费者个性化越来越强，竞争越来越激烈，把“消费者放在第二位”的营销观点，越来越难以适应市场的变化。由此，定位理论开始悄然流行。

20 世纪 70 年代，里斯和特劳特提出了“定位论”，其核心主张是用削尖的概念创造品牌在消费者心理的第一位置。定位理念，第一次把消费者放在首位，流行至今。

然而，在现实的品牌实战当中，越来越多的问题单纯依靠定位理论已经无法解决。尤其是以“削尖的概念”抢占消费者的心智让很多人陷入了“概念营销”的误区。当他们找到了看似超强的概念，投入巨资进行品牌传播，到头来却以失败而告终时，却怎么也弄不明白到底在哪里出了问题？

其实说白了，定位是以“单一的削尖的概念”来制胜的，当面对多元化的市场竞争时，我们需要的是更漂亮的组合手段。这就像一场拳击比赛，仅用单一的直拳、勾拳或摆拳，是无法战胜对手的，而必须把几种拳法有效地组合起来，根据对手的特点，有效发挥，才能获胜。从根本上来说，单一的、削尖的概念无法解决消费者复杂的心智问题，只能从某种角度上，解决了消费者对品牌的记忆与理解的问题。而推动消费者购买的诸多因素并没有全部解决。

段位理论，就是在这样的市场环境下，总结出来的最新的，最具实战性的品牌营销战略。它在根本上颠覆了“定位”的单一制胜思路，提

出了“组合制胜”的观点，阐述了在多元化的红海市场中品牌生存的潜规则。并提出了简单实用的“段位组合九要素”，从根本上解决了以往凭经验、凭感觉做创意、搞定位、拍广告的现状。给企业提供了全面的、科学的品牌解决方案。

段位营销的核心是以竞争品牌为参考，在行业生态的不同阶段，通过多种元素组合，迅速抢占消费者心智的一种独特的品牌营销手段。段位的目标是必须在心智上做到第一，超越竞争者，迅速突破。段位组合要素总共分为九个部分，我们把它定义成“九段段位组合策略”。分别是：说明段、企业段、行业段、产品段、生产段、价格段、技术段、文化段、价值段。

段位理论首次提出了“行业生态链”的观点。这一观点的提出，给那些死抱住一种观念不放的人们提供了一个更加广阔的思考平台。段位理论，对于红海市场的阐述，尤其深刻而尖锐，这引起了那些对“蓝海市场”充满着幻想的专家与学者们的不安，因为在段位理论看来，蓝海市场根本就不存在！

段位组合理论给我们提供了全新的品牌解决方案。我们不但可以用段位理论来进行品牌诊断，还可以迅速以段位组合的方式，成就品牌，并以更加科学更加巧妙的手法，在红海之战中获取更大的胜利。

今天的消费者，不再是一个可以随意哄骗的孩子，他们的心智需求更加复杂。他们成熟、热情、理性而不失自我；今天的市场，竞争激烈，深不可测，稍有不慎便可能全盘皆输。今天的竞争对手，多是龙头大鳄，他们虎视眈眈，跑马圈地，随时准备大举入侵。

我们迷茫，我们困惑，我们不解。不知明早醒来，该用什么样的品牌谋略、营销利器，去应对如此惨烈的市场竞争？因为今天的市场是群狼纷争一块饼，而我们企业常犯的错误是试图另外寻找一块饼，结果往往是画饼充饥。

段位理论，让我们直面惨烈的竞争，详细地阐述了企业如何面对红海市场进行品牌运作的潜规则。它更加实际，放弃了对蓝海的幻想，无论是大企业还是中小企业，都可以从自身出发，根据行业生态链发展的特点，迅速组合出属于自己的品牌营销利器，赢得市场，成就品牌。

与其逃避，与其不知所措，还不如让我们敞开胸襟，迎接红海市场的到来，迎接段位时代的到来，并以超常规的品牌组合谋略演绎属于自己的精彩。

段位说什么？

坦率地说，我们最缺少的或许并不是营销理论，而是能为企业解决问题的实战方法。段位的缘起，就是想在营销实战中，寻找一条切实可行的出路，在把复杂理论简单化的同时，抢滩市场，创造精彩。

段位观点之一：任何营销活动，实际都是一场没有规则的对垒战

现在的市场营销，并不是单纯孤立的传播与推广，而是一个与竞争品牌抢夺资源的残酷的对垒过程。任何一个品牌的扩大与成长，一定是建立在打压竞争对手、抢占竞争品牌资源的基础之上的。而任何一个品牌市场份额的扩大，也绝不是另外开辟一个市场，而是从竞争品牌那里，游离了更多消费者的结果。所以，我们首先要做的，就是找到独门武功，学会在竞争中求生存，求发展。

营销无定法，实战无常式。多数的失败是我们的思路出现了问题。

品牌所需要的，不仅是简单的口号或定位，而是一场惨烈的营销战。我们要时时注意竞争对手的存在，而并非把自己置于真空中，与假想的消费者沟通与交流。

段位观点之二：没有“蓝海”

“蓝海”理论确实给我们提供了一个比较全新的思维，去解决现实的竞争与发展问题。它提出的一个重要方法是，现实的市场可以分成两大块，一块是竞争激烈的市场，在这个市场当中，大家你争我夺，“价格战”、“促销战”经常爆发，企业生存凶险，“蓝海”理论把这一块市场定义成“红海”。之所以定义成红海，可能是与“血腥”有着一定的关联，所以才叫“红海”吧。相对于“红海”而言，企业还可以避开凶残的竞争，去寻找另一块未开垦的市场空间，这一空间不但意味着更高的利润，同时也意味着高速增长的机会，并且把这一块市场定义成“蓝海”——一块没有竞争的蓝天碧海。

段位观点则认为：危险无处不在，企业时刻受到来自直接竞争（同类产品的竞争）和潜在竞争（替代产品的竞争）的挑战，在这个相互渗透、彼此关联的竞争过程中，企业时常感到无从下手，甚至防不胜防。而所谓“蓝海”，是相对的，是竞争的开始，企业只有在红海之战中，才能找到生存的根基。

段位观点之三：长板为先

与木桶理论恰恰相反，段位营销认为企业主首先要做的是找到自己的“独门武功”。当然，这并不是泛泛的差异优势之类的资源，而是其中的某一元素或某几个元素能够超越最强的竞争对手，获得生存与发展的机会。中国的很多企业，包括企业老板，在创业之初，都一定有某一个或某几个“绝活儿”，使自己超越了强大的竞争对手，有时企业主自己并不知道。他们称得上是真正的营销实战专家。而当企业生存下来以后，他们就忙着补短板了，要想让企业的各个环节都做到 60 分以上，

从此开始，企业主从“营销专家”变成了“营销学者”。结果呢，原来120分的长板没有了，虽然都“及格”了，但企业却从此平庸下来。

段位观点之四：竞争的本源是抢占消费者心智

在整个营销战略的制定过程当中，竞争思维就像是灯塔一样，它引导我们进入正确的航道，不至于走错方向以致于误入“百慕大三角区”而神秘失踪。而基于对消费者的研究，消费者的心态与习惯是个实实在在的罗盘，它能让我们在作战过程当中，随时搞清楚自己身处何地，有多少个竞争者在和我们作战，我们该投入多少力量，运用什么样的武器。

对消费者心智的研究不可忽视，这是我们真正要占领的市场。当消费者从心智上接受了你，你才会比竞争对手具有更强大的竞争力量。

消费者心智才是在红海之战中真正要抢占的市场。

段位观点之五：建立新的竞争秩序

行业里有这样一个定律：如果你的产品在行业里不能进入前三，你就不可能获取丰厚的利润回报；如果你不能进入前十，你就不可能找到淘金的乐土。这就是红海的利润分配的潜规则。

领导者拼命守住既得的市场，竞争者想方设法抢占更大的市场份额。红海市场，永远是一场进攻与防守的游戏。大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米，不进则退。如果哪一天你忽然发现，你的市场份额提高了，一定是从游离了竞争对手的消费者那里获得的。这就是我们身处的现实的市场秩序，要么成功，要么失败，没有一条中间的路可走。

任何成功的战略，一定是打破了旧的秩序，建立了新的秩序，市场重新洗牌，规则重新建立。任何一次大的行业变动，一定遵循着这一规则。

红海的竞争，是一场消费者的游离与抢夺之战。战争的核心目标是抢夺消费者的心智，并在心智的某一领域占到前三，至少不能落到前十

位以后。而开发一款抢占消费者心智的产品，便成了战略实施的一个关键步骤。

段位观点之六：行业生态链是段位营销的基石

自然万物，都有其内部的运行规律，这一点我们只能遵循，不能违反或打破，行业生态也是如此。观察一座山，山脚一定是多杂草，有植物也基本是比较矮的植物；山腰植物相对较高，多小树且富饶；山顶树高而强，但数量不多，这就是一座山的基本生态链。

红海蓝海，其实是一个统一的、不可分割的行业生态系统。双方都因消费需求的变化而演进，蓝海最终会变成红海，不同的是，它可能给企业提供一个登顶的捷径，仅此而已。

行业生态给我们带来的一个重要启示是：以一个全新的眼光，更清楚自己在行业中的位置和与竞争品牌的差异，并通过对消费者心智的把握，采取更进一步的发展战略，进而形成自己的核心竞争力，迅速向领导品牌进发。

段位观点之七：打破平衡

抢占主流消费者的心智，是红海市场竞争的核心，而段位理念的核心，就是根据企业产品所处的行业生态链，运用不同的营销手段和传播方式，在最短的时间内，迅速抢占主流消费者的心智，并以竞争品牌为参考，使品牌的核心要素远远高于竞争品牌。这一点，我们称其为段位点，它意味着品牌的核心竞争力，也是段位营销的出发点。

在战术运用上，打破消费者的心智平衡，会给我们带来巨大的收益。消费者之所以长时期有规律地购买某一款产品，就是因为他在特定时间内建立起了自己的心智平衡点。只有打破它，消费者才有机会或兴趣试用我们的产品。

段位观点之八：段位组合战略说什么？

段位营销的核心，是以竞争品牌为参考，在行业生态的不同阶段，

迅速抢占消费者心智的一种独特的营销手段。段位的目标是必须在心智上做到第一，超越竞争者，并通过多种手段组合，迅速突破，达成目标。段位组合要素总共分为九个部分，我们把它定义成“九段段位组合策略”。分别是：说明段、企业段、行业段、产品段、生产段、价格段、技术段、文化段、价值段。

段位思想的产生，给我们提供了一个全新的思考模式。一些疑难营销现象，解不开的营销谜团，通过段位营销的观点，用“九段段位”要素来衡量，就会变得清晰明了起来。

本书包含了作者十几年的经验积累，以及对外资企业与国内企业服务过程当中感悟，把在实战过程中观察与体验到的营销技巧总结成册，或许，这就是“段位”的智慧之源吧。

简洁、有效、深入浅出，是本书的一大特色，虽然是讲新的营销观点，我们也力图把复杂的事情简单化。这就像电脑的操作系统，后台很复杂，但用起来很简单。与传统相反，我们没有把“后台”拿出来吓人，而是把“前台”拿来，以供实战之用。

“段位营销丛书”，包括了《让品牌在战争中崛起》、《营销兵法三十六计》、《实战案例全揭秘》。后续还计划出版广告、终端、促销等系列书籍。

希望本套丛书在营销实战过程当中对读者朋友有所帮助，最主要的是能提供一套全新的思维模式，毕竟思路决定出路，或许，这才是你我都想要的结果。

肖志营

2007年9月于广州

前言

营销是一场残酷的对垒战！在这场你争我夺的战争当中，智慧与谋略越来越重要，正所谓思路决定出路。于是在营销实战当中，我不断涌现出这样的想法，能不能把古人的智慧应用于现代营销当中？

每一次为企业进行营销策划时，我们都应用过很多技巧与方法，当然，这里边少不了谋略的成分。总结起来，豁然发现，我们用过的很多战术，都暗合了《三十六计》里边的谋略与思想。于是，有了《营销兵法三十六计》一书，并将此书作为“段位系列丛书”的一部分。力图从不同的角度，来诠释在今天的营销大战当中，应如何巧妙地运用计谋，出奇制胜，打败竞争对手。

与一般营销书籍不同的是，《营销兵法三十六计》完全从实战出发，详细阐述了每一个计谋的来源、特点以及如何应用于段位营销。通俗易懂，尤其适合于各企业的老板、营销总经理、营销总监、品牌总监、销售经理以及有志于在营销大战当中出奇制胜的专业人士。

很多企业，或许自己都不知道自己为什么能成功。当然，更有很多企业搞不清楚自己为什么失败？我们需要寻找一个共同的答案，那就是：这些案例成功或失败的背后，其问题的本源到底在哪里？

曾经有营销圈内的朋友，在看了《营销兵法三十六计》的手稿后，发出这样的感言：看了这本书，以前一些让我迷茫与不解的问题，一下子变得清晰起来，书中的东方智慧让我震惊，书中的营销奇谋让我赞叹。我感觉营销充满了乐趣，不仅如此，这本书，更让我找到了思考问题的工具与方法，让我的智慧充满力量。

朋友的感言给了我很多鼓励。的确，我们需要的是战胜敌人的思维与方法，而不仅仅是一套完美无缺的理论。理论不能制胜，思维才有力量。那就让我们一起通过本书汲取古人的智慧，并在近一百多个实战案例当中，创造属于自己的精彩吧。

作者

2007年9月于广州

目 录

CONTENTS

丛书序

前言

第一计 瞒天过海	1
第二计 围魏救赵	8
第三计 借刀杀人	15
第四计 以逸待劳	24
第五计 趁火打劫	30
第六计 声东击西	36
第七计 无中生有	43
第八计 暗度陈仓	50
第九计 隔岸观火	58
第十计 笑里藏刀	66
第十一计 李代桃僵	72

第十二计	顺手牵羊	79
第十三计	打草惊蛇	88
第十四计	借尸还魂	97
第十五计	调虎离山	106
第十六计	欲擒故纵	117
第十七计	抛砖引玉	126
第十八计	擒贼擒王	134
第十九计	釜底抽薪	143
第二十计	浑水摸鱼	152
第二十一计	金蝉脱壳	159
第二十二计	关门捉贼	165
第二十三计	远交近攻	173
第二十四计	假道伐虢	179
第二十五计	偷梁换柱	185
第二十六计	指桑骂槐	192
第二十七计	假痴不癫	200
第二十八计	上屋抽梯	207
第二十九计	树上开花	214
第三十计	反客为主	221
第三十一计	美人计	228
第三十二计	空城计	235
第三十三计	反间计	240
第三十四计	苦肉计	245
第三十五计	连环计	250
第三十六计	走为上	256

我们企业常犯的错误是：

固执地认为有关产品的信息消费者都可以弄明白。一旦把一个消费者一时半会儿搞不懂的利益点作为“可控制资源”进行宣传的话，就会陷入一个白白烧钱的陷阱。

第一计 瞒天过海

此计源于李世民征战高丽国，大将薛仁贵巧引太宗渡海的一段故事。

传说李世民有一次亲自去征战高丽国。眼看着就到了海边了，却忽然狂风大作。可能是李世明天生怕水，无法渡海，在那儿直犯愁。最后他的部下薛仁贵想了一条妙计，他把李世民引上船，船用帷幔遮住，这时，鼓乐声声，薛仁贵早已把准备好的酒菜奉上。太宗边喝酒，边聊天，君臣好不快乐，暂时忘记了渡海一事。说话间，忽然狂风大作，酒桌开始动摇起来，太宗掀开帷幔，发现早已身处茫茫大海。这时薛仁贵才如实向太宗请罪，大军顺利渡江。后人将此计定为“瞒天过海”。

“瞒天过海”如何用于段位营销

瞒天过海用于段位营销，可以理解为：由于产品往往具有一定的专业性，消费者对产品的理解可能会存在一定的障碍。为了扫除这一障碍，有时我们需要一些小小的计谋，以最简单、直白的方法，让消费者明白产品的核心利益点，促进品牌的忠诚消费。我们把这种品牌营销的计谋称为“瞒天过海”。

瞒天过海，原计中的“天”当然指的是天子。瞒着天子做事。若此计用于品牌营销之术，当然不能再是天子，而是被称为“上帝”的消费者。

当然，这里并不是指瞒着消费者去干一些见不得人的事儿，甚至是欺诈隐瞒消费者达到谋利的目的。段位营销向来不赞成这一做法。

“鲜橙多”本来应该叫做“鲜橙汁饮料”。但“鲜橙汁饮料”在消费者的理解、认知与品牌联想方面，远远没有“鲜橙多”来得实在，来得爽快，所以“鲜橙多”这个名字一下子就扫除了产品与消费者之间的认知障碍，迅速窜红。

其实，从品牌营销的计谋特点来看，“鲜橙多”实际运用的就是“瞒天过海”之术，看似平凡的技巧却带来不平凡的成功，这样的案例非常多，但却被很多人忽视。

在进行品牌段位营销的过程当中，有一个非常简单的事实往往被众多企业、甚至是品牌专业人士所忽略。那就是消费者对产品的理解与认识，有时与企业所期望的或传播的相差甚远，结果自然很难达到提升品牌段位的初衷。

掌上电脑流行的时候，很多品牌传播其是“商务伴侣”，而在实际的销售过程当中，更多消费者并不是冲着“商务”而来，而是把它当作礼品赠送，这一比例居然高达70%。如果在品牌营销之初就认识到这一点，运用“瞒天过海”之术，把掌上电脑塑造成高级礼品，销售量一定大增。这就是企业与消费者之间对产品认知的“不对称效应”。

实战案例1：运用“瞒天过海”术，我们策划了“鲜卡”

笔者在为汇源果汁进行品牌策划时，就曾巧妙地运用过“瞒天过海”之术，把汇源的“真鲜橙”果汁饮料的独特优点“无菌冷灌装技术”转化为“鲜卡”技术。