

◎ 肖志营 著

第一卷

段位

让品牌在
战争中崛起

今天的消费者，不再是一个可以随意哄骗的孩子。
没有段位组合，再好的广告创意，都可能导致彻底的失败。

今天的市场是群狼分争一块饼，而企业常犯的错误是：总想试图另外寻找一块饼，
结果往往是画饼充饥。

多数的失败是我们的思路出现了问题。品牌所需要的不是简单的口号或定位，而是段位的迅速提升。
很多成功的品牌都暗合了本书的“段位营销”的观点。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

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。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，本书也力图把复杂的事简单化。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，作者没有把“后台”拿出来吓人，而是把“前台”拿来，以供实战之用。

图书在版编目 (CIP) 数据

让品牌在战争中崛起/肖志营著. —北京: 机械工业出版社, 2007. 10

(段位营销丛书)

ISBN 978 - 7 - 111 - 22389 - 4

I. 让… II. 肖… III. 企业管理: 质量管理 - 市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 147067 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

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2007 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm 6.875 印张 · 1 插页 · 173 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 22389 - 4

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 有本社发行部调换

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。

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？

IV

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，也绝不是另外开辟了一个市场，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，这样你才有生存与发展的机会。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”，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，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、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的感悟，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，但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》作为一套丛书，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

目 录

CONTENTS

丛书序 段位，颠覆定位，组合制胜

上篇 没有蓝海

XI

第1章 让人惊惧的营销现象	4
第2章 没有蓝海	17

中篇 段位战略

第3章 可怕的行业生态链	34
第4章 段位，心智第一法则	39
第5章 说明段	45
第6章 企业段	48
第7章 行业段	53
第8章 产品段	60

第9章	生产段	66
第10章	价格段	70
第11章	技术段	78
第12章	文化段	86
第13章	价值段	95
第14章	心智动力	106
第15章	段位组合战略	115

下篇 段位战术

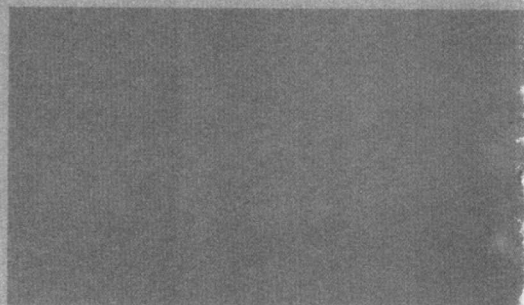
第16章	打破平衡，抢占心智	124
第17章	归类战	131
第18章	攻防战	139
第19章	边界进攻法则	149
第20章	传播战	157
第21章	分割战	167
第22章	形象战	175
第23章	包装战	180
第24章	促销战	185
第25章	广告战	192
第26章	终端战	200

◎肖志营 著

段位

第一卷

让品牌在
战争中崛起



Duan Wei Marketing

上篇

没有蓝海



第1章 让人惊惧的营销现象

第2章 没有蓝海

第 1 章

让人惊惧的营销现象

格兰仕很少做广告，但它却成了“世界微波炉”生产基地，这让那些拼命怂恿企业拼广告的人觉得脸红心跳；“非常可乐”刚上市的时候，受到了很多人的批评，认为无法与可口可乐竞争，但非常可乐至今活得还很滋润；宝洁号称营销巨人，然而其推出的“润妍”、“激爽”却败走麦城；脑白金入市保健品市场的时候，竞争激烈异常，然而它至今依然屹立不倒，让同行嫉妒；哈药六的广告一般人都不太喜欢，然而它的广告语却成了很多人编故事的元素，产品依然热销；鲜橙多一上市就火，然而，在此之前的果汁饮料却默默无闻；好记星作为后来者，却迅速窜红……

我很熟悉的一个做饮料的老板，在一次聊天的时候跟我说：“你可能体会不到做老板的心情。每次推新品，做营销，打广告的时候，我都很难入睡，经常会被恶梦惊醒。”的确，这个企业家说出了他的肺腑

之言。

我想，“会被恶梦惊醒”的企业家，绝不止他一个。对一个企业家来说，拿出巨额资金投放广告，打品牌，其风险自然可想而知。尤其是在中国，竞争多元化的格局越来越明显，品牌战略，营销战略，有时确实关系着企业的存亡。

品牌营销，给企业带来了机会和希望，但同时也给企业带来了极大的风险……

营销无定法，成功不可复制。当我们静下心来，重新审视那些成功或失败的营销案例时，往往会陷入一个更大的困惑当中。他们成功的方法，似乎与传统的营销理论格格不入，而败走麦城时，似乎又暗合了看似正确的营销理论。

格兰仕微波炉，广告很少为何却大获成功？

格兰仕微波炉的全球市场占有率超过40%，这是中国惟一在全球处于垄断地位的家电产品，这成绩让国人骄傲，格兰仕的发展速度让很多企业家羡慕，而格兰仕的价格战又让很多人痛恨，包括广告人，更有人说，格兰仕根本不懂广告、不懂营销，只懂得不断的降价，对现代营销人来说，格兰仕的成功案例更有点像是美餐中的一只死苍蝇，让人觉得浑身不舒服，因为格兰仕很少做广告，而且在格兰仕的发展策略中似乎还将很少做广告。

不论现代营销人如何评价格兰仕的案例，格兰仕的成功是一个不争的事实。

格兰仕的发展战略概括说就是“总成本领先”，在产品差异化越来越小的家电市场中，依靠大规模生产和成本控制，格兰仕用价格代替品牌，赢得消费者的选择和忠诚，没有比降价二分钱更能保持忠诚度，格