

李 骏◎著

# 劣势

## 后来者居上的破局秘诀

营销世界里，没有真相，只有认知，  
唯有**势**不可破。



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 書坊

## 原來是网上的情人相識

◎ 梁文道

◎ 明報

# 劣势

后来者居上的破局秘诀

李 骏◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

营势：后来者居上的破局秘诀 / 李骏著. — 北京：北京大学出版社，2015.4  
ISBN 978-7-301-25567-4

I. ①营… II. ①李… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2015 ) 第 039706 号

- 书 名 营势：后来者居上的破局秘诀  
著作责任者 李 骏 著  
责任编辑 宋智广 刘照地  
标准书号 ISBN 978-7-301-25567-4  
出版发行 北京大学出版社  
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871  
网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博：@北京大学出版社  
电子信箱 [ed@bgsjbook.com](mailto:ed@bgsjbook.com)  
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82670100  
印 刷 者 北京玥实印刷有限公司  
经 销 者 新华书店  
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.75 印张 166 千字  
2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 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 电子信箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

## 序言

人类社会的发展有两大脉络，一是对资源的抢占，围绕地盘、矿产、人才等资源展开激烈的争夺；二是文化的传播，借助文化改变认知，从而获得广泛认同。谁控制了资源谁就能垄断一方，谁掌控了文化谁就能雄霸世界。

凡是疆域广阔、统治长久的帝国无不是通过抢占大量资源而夺取天下的，也无不拥有强大的文化影响力。

罗马帝国控制着590万平方公里的疆域，开创了代表公民权利的元老院共和制，并孕育了举世闻名的基督教，历时400余年而不倒。

阿拉伯帝国疆域达到了空前的1340万平方公里，是历史上东西跨度最长的亚非欧三洲大帝国，它创建了政教合一的伊斯兰教帝国，先后延续600余年。

蒙古帝国最大疆域3300万平方公里，涵盖了1亿人口，在世界历史长河留下了草原文明的印记，绵延400余年。

大英帝国覆盖世界人口的四分之一，是现代史上领土面积最大、维持时间最久的环球殖民帝国，领土约3370万平方公里。它创立了君主立宪制政体，在全球推进了工业革命和工业文明，历时400余年不倒。

俄罗斯帝国疆域达到2280万平方公里，在西方工业文明基础上创立了东正教的俄罗斯文化，直到今天它仍然保留了地球上最大的疆域，历时近200年。

美利坚合众国是当今世界唯一的超级强国，在经济、科技、教育、文化、工业等领域都处于世界领先地位。美国拥有全球实力最强大的军队，拥有高度发达的现代市场经济，拥有世界一流的文化产业和跨国文化产业集团，其总体竞争力持续雄霸全球 100 多年而不衰。

这些庞大的帝国为什么能够一统天下？为什么可以延续几十代、几百年而不衰？根本原因在于两点：对社会资源的持续垄断和文化制度的持续积淀。品牌也是如此，任何品牌的崛起、上位、跨越，都深深地打上了资源抢夺的烙印，都是一次品牌文化形成和积淀的过程。

可口可乐历经 129 年的辛勤耕耘，创造了全球每天 17 亿人次的消费量，成为全球销量排名第一的碳酸饮料，在全球拥有 48% 的市场份额，使每个人都因为可口可乐而认识美国，成为美国文化的一个象征。

宝洁公司历经 170 多年的发展，全球雇员近 10 万，300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区，成为全世界最大的日用消费品公司之一，是世界日化产业的航母和标志性品牌。

微软是世界 PC 机软件的先导，开发了世界著名的 Windows 操作系统和 Office 系列软件。目前是全球最大的电脑软件提供商，2014 年世界 500 强排名第 104 位。

奔驰 100 多年来一直是汽车技术创新的先行者，代表了世界著名的高质量、高性能豪华汽车的形象，是德国轿车文化的象征，成为汽车工业的楷模。

苹果公司 30 多年以来一直强调创新的品牌文化，目前是全球市值最大的公司，2014 年世界 500 强排行榜中排名第 15 位。

海尔在短短的 30 年中形成了独特的自主经营机制和服务品牌文化。目前集团全球年营业额近 2000 亿元，在全球 17 个国家拥有 7 万多名员工，用户遍布世界 100 多个国家和地区，成为中

国品牌全球化的一面旗帜……

大到一个国家、一个民族，小到一个企业、一个品牌，它们的快速崛起都与强大的文化融合密切相关。而文化的融合来自于广泛的社会认知，因此解决认知问题是确保基业长青的核心所在，品牌认知尤其如此。

营销的核心问题一直是围绕着解决认知展开的。以往的营销侧重于品牌从无到有、如何提升形象，核心在于如何建立品牌认知，途径是通过投入大量资源、持续强化认知来实现这个目标。随着各行业品牌化的深入，越来越多的品牌后来者和弱小品牌出现，如果它们沿袭以往品牌的做法，就会面临着品牌重新建立这样一个非常漫长的过程，同时胜算也越来越低。因为现在的营销环境与20年前相比，媒体数量增加了10倍，竞争品牌数量增加了10倍，广告投放的数量也增加了10倍，媒体的价格增加了10倍，广告效果被稀释了10000多倍，今天做营销要付出比20年前万倍的努力才能够获得相同的回报；同时已经建立起品牌优势的企业，通过其掌控的巨大资源可以确保在竞争中继续处于优势地位。这种情况下，身处强者如林的竞争环境，资源匮乏的后来者若想出人头地，就必须采取非常规的营销手法。究竟采取什么非常规手法才能抹掉消费者固有的认知，植入自己的品牌？采取什么独特的方式才能快速深化品牌的认知？如何在不占有资源的情况下最大化地利用好这些资源？……

笔者立足于以上问题，结合20余年的营销操盘实践，跳出行业看行业，跳出营销看营销，不断探索发现，总结出一套针对后来者创品牌的系统性理论、方法和工具体系，旨在解决以下两个核心问题：

### 第一，如何颠覆现有的认知

什么是品牌？品牌就是认知。例如，提到高档轿车就是宝马，

提到智能手机就是苹果，提到高档白酒就是茅台，提到食用油就是金龙鱼……

在营销世界里“只有认知，没有真相”。很多人认为，只要造出好产品，就可以卖出好业绩，这其实是一厢情愿。客户认知到的那个品牌，不一定产品是最好的，也不一定是规模最大的，但一定是认知做得很足的。电视真的护眼吗？调和油真的那么好吗？床垫真的有神奇助眠功效吗？那么多的中华老字号，为什么在市场竞争中没有存活下来呢？

因此，真正的垄断，不在于资金、技术、产品、渠道、媒介，而在于品牌认知，营销的核心就在于改变认知。

2003年以前，凉茶只是一个具有特定功效的地方性饮料。然而经过加多宝集团的市场教育，人们已经广泛接受“凉茶”这一概念。短短10年，加多宝集团将凉茶市场做到400亿元以上的规模，加多宝成为一款畅销全国的大众饮料。

过去我们买一件衬衣，往往要穿两年以上的时间，凡客诚品改变了大家对衬衣的认知，将它重新定义为快速消费品，最好一次买5件，每天换一件。正是对衬衣认知的颠覆，凡客诚品第一年销售额达到3亿元，第二年实现了100%的增长。

过去我们都认为“媒体都需要内容”，然而分众传媒改变了这一认知，成为全世界第一家没有内容的媒体，在短短两年内登陆美国纳斯达克，成为纯广告传媒第一股，并以1.72亿美元的募资额创造了当时的IPO纪录。

以前我们喝咖啡就去星巴克，星巴克告诉我们“咖啡厅是让人来休闲的”，来自台湾的“85度C”却提出“咖啡就是咖啡，可以拿走喝”，颠覆了我们对咖啡的传统认知。从2007年上半年进入中国内地，“85度C”在内地已经开了29家店，单店月平均营业额120



万元，单店净利润率20%。

“面包新语”改变了“面包就是为了吃饱肚子”这一传统认知，面包不再是面包，而是代表了一种时尚和文化。5年多的时间，“面包新语”已经在上海、北京和深圳等城市开了100多家直营店和加盟店，每年20%的增长率，净利润10%。

使用洗衣机洗衣服都是需要添加洗衣粉的，海尔2004年推出了不用洗衣粉的洗衣机，改变了消费者认知，在价格比竞争对手高1000元以上的情况下，还卖得比他们还火。

太阳能热水器是用来洗澡的，2014年四季沐歌颠覆了这一传统认知，不仅能洗澡，还能发电、照明，就像智能手机都具有拍照功能一样，短短半年销售额已经过亿元……

品牌的至高境界就是宗教。没有千年的企业，但有千年的寺庙。北京法源寺建于公元696年，距今1300多年的历史；河南少林寺建于公元495年，距今1500多年的历史；浙江灵隐寺有1600多年的历史；上海法华寺距今有1700多年的历史……与这些寺庙比起来，宗教则更是源远流长了：佛教诞生了2600年左右，即公元前6世纪，到现在我们还没有看到过哪个企业在公元前诞生的吧。

由认知到信任，由信任到信仰，宗教直接把信念变成信仰。领袖品牌与普通品牌的差距在于前者有信念，并把自己的信念复制给自己的团队，甚至是自己的客户。当乔布斯成为一尊佛像，他的果粉就不会消失，苹果就能成为最持久的品牌。不管你服不服气，这就是品牌认知，认知大于事实，认知带来信念和信仰，继而成就品牌。

## 第二，如何才能快速上位

这是一个“快鱼”吃“慢鱼”的时代，谁快谁生存，这是自然界的生存法则，也是企业的生存法则！速度已经成为竞争的关键要素，

速度快不快、效率高不高，同样可以决定品牌的成败。

30多年前，深圳提出了“时间就是金钱、效率就是生命”，凭借令世人惊叹的“深圳速度”，大胆走出去，整合利用全球市场和全球资源，为中国提供了一个具有鲜明时代特色的经济发展模式，“深圳速度”创造了一个城市发展的奇迹，成为中国改革开放的重要标志。

在中国的民营企业中，发展速度能用“可怕”这个词来形容的，蒙牛算是其中一家。

1999年蒙牛成立，当年销售收入仅为0.37亿元，2003年就飙升至40.7亿元，增长了100多倍，年平均发展速度高达323%！短短六年时间，蒙牛的国内品牌排名由第1116位上升为第2位，创造了在诞生之初1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹！“蒙牛速度”也因此被誉为“火箭速度”。

蒙牛在向全国性品牌进军时，瞄准了中央电视台这个宣传平台，采取高投入、高密度的媒介投放战略，在很大程度上节约了蒙牛追赶竞争对手的时间成本。牛根生认为“不能高速成长，就只能高速灭亡”。凭借这一信念，在与敌人抢占制高点时，蒙牛总是早到“5分钟”。

王老吉2003年一改区域性做法，全面铺向国内市场，短短1年时间内，红罐销量激增400%，年销售额从此前的每年1亿多元猛增至6亿元，随后迅速成长为一个全国性的强势饮料品牌，2012年突破200亿元，形成了中国营销独特的王老吉现象。

豆浆机一直是个不温不火的小众市场，2008年突如其来的“三聚氰胺”事件，让大量习惯了喝牛奶的消费者开始寻找替代品，豆浆机市场一下子进入了爆发期。九阳快速抓住这个发展机遇，产销量一举超过1000万台，创造了连续三年年均179%的超高增长率，稳居行业第一位，夯实了九阳的王者之位。

在太阳能热水器市场，四季沐歌在短短几年时间内上演了“新

能源速度”，销量、市场份额、品牌影响力实现了“一年一大步、三年大飞越”，更被一些同行誉为“坐着飞船冲上来的一颗行业新星”。

2012年福布斯年度发展速度最快的公司排行榜，全球有超过5 000家科技公司参与评比，苹果取得了年均增长幅度为43%的好成绩，位列第二名，尤其是苹果公司总收入为1 423.6亿美元，比榜内其他公司高出不止一个层次，形成了压倒性的优势。在企业市场上，电脑行业的整体增长率仅为8.5%，而Mac苹果机的增长率却超过了66%。乔布斯将“速度营销”深植于苹果，只用了短短15年就将苹果打造成为全球市值最大的公司，创造了独一无二的苹果奇迹。

为什么蒙牛、王老吉能够快速蹿升？为什么九阳能够爆炸性增长？为什么四季沐歌创造了新能源速度？为什么苹果在市场基数很大的情况下仍能跑出百米冲刺的速度？这其中既有天时、地利，又有人和；既有机遇，又有谋略。天时和地利体现了一种社会大趋势，人和则是资源整合力的高低。

蒙牛之所以迅速地发展成为规模过400亿的企业，就是因为抓住了牛奶全国性普及的社会大趋势，然后整合航天员、超级女声等社会资源集中将市场引爆；九阳正是紧紧抓住了三聚氰胺这个社会热点事件而迅速崛起的；四季沐歌之所以短短几年内异军突起，并最终奠定行业品牌第一这一地位，就在于抓住了渠道下沉的大趋势和家电下乡这个社会热点事件，通过联手航天、团中央、央视等资源而刷新了新能源速度；苹果正是乘着发展中国家智能手机迅猛发展的强势东风，大举进军中国、印度等新兴市场而抢先占据了市场先机。

因此，一个品牌要想成功，除了自身的主观因素之外，还需要借助外部客观的力量。这个外部的力量就体现了一种“势”：要么是社会发展的大趋势，要么是一个突发事件，要么是相关行业的大爆发……

2008年，当奥运的五环旗降下之后，人们蓦然发现，除了个别品牌赚足了眼球外，大量的品牌都成了陪衬。大量的投入、大量的策划，似乎都被淹没掉了，仔细回想一下就可以明白是因为没有做足“势”。同样的资源、同样的舞台，为什么有的企业能够抓住势而多数却抓不住势？为什么看似抓住了势却反而又被别人超过去了？如何才能持续产生势的爆破性效果？带着这些问题，读一读拙著，静下心来对照企业营销面临的困局，或许就能豁然开朗，有所顿悟！

这是一本系统论述如何低成本、高效率打造品牌的战略、策略、实操的原创性工具书。它立足于我们20年的营销实践总结，观点解读加上娓娓动听的故事情节，为品牌后来者实现快速破局提供了非常好的借鉴。

有三个苹果改变了世界，第一个苹果当属亚当、夏娃的苹果，它创造了人类；第二个为牛顿的苹果，它砸出了著名的万有引力定律；第三个苹果是属于乔布斯的苹果，他融入了当代人的日常生活。我们期待着第四个苹果，或许这本书能给大家一点启发和借鉴！

<b>第一章 势与营势 .....</b>	<b>1</b>
关于势 .....	3
关于营势 .....	13
品牌势 .....	14
产品势 .....	20
渠道势 .....	23
活动势 .....	26
团队势 .....	30
<b>第二章 营势就是做整合 .....</b>	<b>33</b>
无边界创新整合理论与“三个凡是” .....	35
三个“凡是” .....	39
无边界就是跨界思维 .....	49
无边界创新整合在于交换 .....	52
无边界创新整合更在“消化” .....	55
牵手北大，定出身 .....	57
牵手北大，获得品牌 DNA .....	57
发掘价值，市场换技术 .....	60
携手航天，嫁豪门 .....	61
品牌帽子理论 .....	61

捕捉热点，挖掘金矿 .....	63
全方位引爆航天价值 .....	65
借势低碳，扬帆起航 .....	69
借力央视，晋级贵族俱乐部 .....	71
逆市踩油门，找准大舞台 .....	72
洞察需求，强势出击 .....	73
弯道超车，从唯一到第一 .....	75
联手团中央，跻身大公益 .....	78
借势团中央 .....	79
阳光助学，打造生态圈 .....	80
缔结世界 500 强，从伴舞到共舞 .....	82
从资源整合到资源挑选 .....	82
资源的抢位与占位 .....	84
围绕品牌使命做整合 .....	86
围绕内涵做加法 .....	88
助推行业做整合 .....	93

### 第三章 营势就是聚能量 ..... 97

聚焦一个点饱和轰击 .....	99
能量改变心智 .....	101
饱和攻击一个点 .....	104
以点带面做营销 .....	109
打造样板根据地 .....	110
打造令客户尖叫的产品 .....	113
成功秘诀：只做一件事 .....	114
用速度袭击市场大鳄 .....	116
闪电拿下世博会 .....	119

抢食家电下乡盛宴 .....	121
第一个响应做公益 .....	123
用规模冲击消费认知 .....	124
百台巡展极限战 .....	125
密集分销，积聚势能 .....	130
渠道下沉抢先机 .....	130
集镇分销，做短渠道 .....	132
经营 1+X 金网络 .....	133
强化存在，累积势能 .....	137
<b>第四章 营势就是建模式 .....</b>	<b>139</b>
乡镇割草模式 .....	141
乡镇割草模式的由来 .....	141
乡镇割草模式的四个步骤 .....	143
乡镇市场实战模板 .....	146
乡镇割草模式的效果 .....	148
城乡联动模式 .....	150
粮食换太阳能模式 .....	154
粮食换太阳能操作示意 .....	154
会议营销模式 .....	156
“村晚”模式 .....	157
客户主动登记模式 .....	158
<b>第五章 营势与平台思维 .....</b>	<b>161</b>
造平台就是打造生态圈 .....	163
点思维、线性思维和平台思维 .....	163

营销 3.0 与经营生态 .....	173
经营品牌的三张“嘴” .....	175
微创业平台 .....	177
“乡镇综合体”平台 .....	180
社区 O2O 平台 .....	182
“城市热水银行”平台 .....	186
平台化运营，做品牌运营商 .....	190
<b>结语 营势是一个开放的体系 .....</b>	<b>195</b>
<b>附录 品牌营势体系 .....</b>	<b>199</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>205</b>



## 第一章 势与营势

古语云：“观千里不能自顾其耳，举千钧不能自拔其身。非目不疾、力不及也，势也。得势者成，缸中水有形无势，水若得势，排山倒海；不得势者则借势，借天势、地势、人势。”

意思就是说，一个人就算是千里眼，也看不见自己的耳朵；能举起千斤重的物品，也不能把自己举起来。这不是眼力和力气不够，而是因为“不得势”。

事实上，很多企业做营销未获得成功，某种程度也不是实力或能力的问题，而是缺少“势”。