



华夏智库·新管理丛书

ZHANLUE DADANPIN

战略大单品



肖一刀 著



【肖一刀：敬畏产品】

我是一个彻底的**产品主义者**。

产品是营销的**根基**，是品牌的**基础**，不首先解决产品问题，哪来的**品牌**，哪来的**基业长存**？

浮躁时代，我们缺乏匠人精神，

缺乏对技术的敬畏，

缺乏对产品的敬畏。

产品是增长的永恒驱动力，

不注重产品的企业，注定是昙花一现。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新管理丛书

ZHANLUE DADANPIN

战略大单品



肖一刀 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略大单品/肖一刀著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 7
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4394 - 5

I. ①战… II. ①肖… III. ①品牌战略—研究—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 102263 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 丁慧敏
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 14.75

字 数: 187 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4394 - 5

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

在未来十年，中国市场将出现两股“潮流”：一是企业从传统的资源驱动向创新驱动升级；二是大批企业仍然依靠资源和机会驱动，依靠产业链中下游特别是产品和渠道环节，奠定企业实力的潮流。这个“二流”合一的现象，将是中国未来几年的主流现象，将会在中国企业中长期存在。中国从此将进入大单品制胜的时代！

大单品，顾名思义就是指那些想要创造一个品类代表、满足新时代消费者需求等战略目的，并通过迭代创新持续占领消费者领域，帮助本身品牌获得强势竞争地位的盈利武器！例如苹果的 iPhone 系列手机、腾讯 QQ、伊利的安慕希、康师傅的红烧牛肉面、娃哈哈的营养快线、统一的老坛酸菜牛肉面等这些产品，都属于各自品牌的战略大单品。无数的案例已经表明，企业的命运常常因一款成功的战略大单品取得翻天覆地的变化，从而使企业由羸弱走向富强。而数款成功战略单品和强势品牌的打造，将成就一家了不起的企业。

自金融危机至今，雷曼、美林、柯达、诺基亚等曾经称霸市场的著名企业纷纷倒闭或面临被收购的命运。目睹泡沫破灭且有远见的企业家早已发现，必须远离浮躁回到企业本身，企业的真正王道以及最初的原始生命力是品牌产品。

战略大单品

经济学家们预测，中国市场在未来十年将迎来新一轮的消费升级与品类重构，对于创业者来说，可谓千载难逢的机会。在“战略大单品”这个理论大体系下，企业想要创建属于自己的王者品牌，想要实现差异化，就需要不断聚焦，把全部力量集中在战略单品的打造上，从之前切入旧有品类，依靠价格战、促销战、大规模广告投入以及领导品牌艰难竞争的旧做法转变为把握未来趋势，重新构建企业战略，开创崭新品类，用市场前瞻者的身份实现产品迭代，将品牌发展的新模式推动起来。使战略单品成为所有品牌经营活动的重中之重，让战略单品成为引领企业的王者和持续盈利的第一利器！

眺望未来，新商业文明的不断涌现，使消费者逐渐成为经济生活的主人，以厂商为中心的时代必将被以消费者为中心的时代逐渐取代。在这样的大环境下，那些有能力制定出更长远的品牌战略，领先进行品类创新、打造战略单品的企业，并在此基础上成功创立强势品牌的企业，那些能够完全满足消费者需求的企业，一定会在品类创新大潮中，搭乘新商业文明的快车，跟随时代的变化，持续盈利！

目 录

第一章 别掉队，跟上大单品时代	1
什么是战略大单品	1
脑残产品，企业长不大的原因	4
大单品是企业的核心驱动力	8
市场黑手的杀手锏：战略大单品	11
以大单品为核心的品牌经营	13
从产品推销模式到战略大单品模式	15
【大单品例证】	18
第二章 大单品何以横扫千军	27
大单品热潮来袭	27
产品力，就是销售力	29
赢家通吃的“马太效应”	31
大单品方便消费者做出购买决策	33
需求空白点成就大单品	35
单品决胜、产品一致化风格	38

战略大单品

【大单品例证】	39
第三章 从专到强、从强到大的企业之路	45
饿死的企业不多，被机会撑死的却多	45
企业成长转换的关键是做减法	48
单品不大，问题就大	51
阻击对手，围绕大单品建立产品线	53
聚焦品牌延伸化战略	57
聚焦纵向做透大单品的运营系统	60
从无到有的产品战略	65
【大单品例证】	69
第四章 最棒的销售就是不用销售	75
卖“桑塔纳”还是卖“劳斯莱斯”	75
消费者上瘾，是大单品的吸引力	77
“功夫在诗外”的大单品魅力	81
洞察需求，找准单品切入点	84
让顾客失去理性，爱上大单品	89
单品动销：在终端卖动起来	94
【大单品例证】	97
第五章 战略大单品是怎样炼成的	105
战略大单品的 DNA 测序	105
如何打造自己的战略单品	107

大单品打造六大法则	109
精准的定位是大单品首创之关键	115
单品创立：打造大单品产品力	118
从战略大单品到战略大单品群	126
战略单品培育阶段：单点突破	128
【大单品例证】	131
第六章 从产品是王道到品牌颠覆	137
不是你想什么，而是消费者想什么	137
创新就是满足消费者未被满足的需求	139
大单品通行证：性价比	144
如何建立自己的核心词	149
精准定位品牌的核心价值	155
坚守产品风格	159
持续扩大消费量	162
为品牌注入情感和爱	164
抢占心智，让消费者第一时间想到你	166
【大单品例证】	171
第七章 精心引爆“明星”大单品	175
包装也是商品的组成部分	175
产品重要，服务也越来越重要	179
好产品必有一个好故事	184
选择正确而有效的营销模式	186

战略大单品

打造精辟的大单品广告语	188
塑造容易识别的品牌符号	194
呈现清晰的大单品主画面	196
【大单品例证】	199
第八章 谨防大单品时代的误区	205
误区一：是战略大单品，而非战术大单品	205
误区二：不要空心化的品牌，而要强势的品牌	207
误区三：率先品类创新者，必赚得盆满钵满	211
误区四：无差别、全频道地使用大单品战略	215
误区五：大单品困境是大单品策略造成的	217
误区六：大单品是偶然发现的，创新全凭运气	218
【大单品例证】	220
参考文献	223
后 记	225

第一章 别掉队，跟上大单品时代

蒙牛特仑苏、光明莫斯利安、娃哈哈营养快线、汇源 100% 橙汁、罐装可口可乐、立顿红茶包、加多宝、五粮液 52 度酒、洋河蓝色经典等，所有这些产品，都是各自品牌的战略大单品。这些品牌之所以能够在市场上超越其他品牌、叱咤风云，都是因为它们拥有了自己的“核武器”——战略大单品。

什么是战略大单品

战略大单品就是把一个单品当成一个品牌来做，从资源配置上强力聚焦大单品，以大单品为一切运营工作的重心。战略大单品的特征，如图 1-1 所示。

通俗地讲，品牌运营工作是一个圆，那么大单品就是这个圆的圆心。关键时候，需要聚集 10 倍的推广资源在此单品上，以通过该单品形成明星效应，达到以点带面的效果带动品牌整体销售。

统一方便面曾经在全国方便面市场节节败退，一直被康师傅方便面打压，



图 1-1 战略大单品特征

直到聚焦推出“老坛酸菜牛肉面”这一战略单品，几年的时间，销售额就从 2 亿元蹿升到 40 亿元，直逼长期占据方便面霸主地位的康师傅红烧牛肉面。

不管是品类刚刚创新的中小企业，还是已经做大的中大型企业，它们之间的竞争，其本质是单品的决胜，而不是产品群的决胜。

“战略单品”的内涵包括五个维度，分别是战略目的、消费需求、品类代表、抢占心智、迭代创新。“战略单品”中的“战略”代表了战略目的，“单品”原指商品，任何商品在单独提及的时候都可以被称作单品，在战略单品的概念中，单品代表了某一品类，代表了引领消费需求、开拓品类代表、抢占消费者心智以及持续迭代创新的产品。

具体来讲，战略目的是相对于常规的战术性产品而言的，战略单品的诞生和推出，不是出于企业的战术性目的，而是出于企业战略性的经营目的，它的战略使命，是成为新市场的王者，成为新品类的代表性品牌，成为自己品牌做大做强的核武器。iPhone 的诞生，就是因为乔布斯将苹果公司企业战略的核心定位于高端消费电子产品及服务融合，它的战略使命，就是颠覆智

能手机市场的格局，成就伟大的产品。

所谓消费需求，是指战略单品是为了迎接、创造、引领一种新的消费需求而诞生的。例如，小米邀请用户参与设计与生产，其对口碑的极致追求，实质正是为了满足个性化的消费需求，提升产品竞争力。

所谓品类代表，就是有意识地创造、开发出一种新的具有鲜明特征的产品类别，这种产品类别正好满足或唤起消费者的某种尚未被满足或未能被很好满足的需求，并成为这一品类的杰出代表。娃哈哈“果汁+牛奶”的营养快线，就是从牛奶饮品中细分出来的，目标人群为不喜欢纯牛奶口感、喜欢喝甜性果汁味牛奶的一群人，营养快线投放市场后立刻受到消费者追捧，并成为娃哈哈盈利贡献最大的一个品类。

所谓抢占心智，就是开创的新品类成为首个进入潜在顾客心智的品牌，最终主导某一品类。换句话说，只有抢占心智的单品，才是真正意义上的战略单品。可口可乐在消费者心智中的可乐阶梯上占据首位并因此代表美国价值，乔布斯也做到了让苹果在创新产品和创造文化上占据了首位，这就是抢占了消费者的心智。

所谓迭代创新，即以技术创新、消费需求或市场规律为导向，渐进性地完善现有产品，向市场提供更具需求性的产品，逐步抢占更多消费人群的心智，持续引领消费需求，占领市场。基于对性能的极致追求，微信一共发布了45个版本。微信已经从刚开始的“能发照片的免费短信”变成了“最受用户青睐的手机通信软件”。2014~2015年，微信发布的版本虽然有所减少，但是每次更新都由微创新演变成了结构化的整体创新，并带来颠覆性的结果。

因此，企业要创建品牌，要进行品类创新，就需要聚焦、聚焦、再聚焦，集中全部力量在战略单品的打造上，由以往切入旧有品类，依靠价格战、促销战、大规模广告投入及领导品牌艰难竞争的老做法转变为把握未来趋势、

重构企业战略、开创崭新品类，以市场引领者的身份实现产品迭代并推动品牌发展的新模式。让战略大单品成为所有品牌经营活动的核心，成为企业持续盈利的第一利器。

脑残产品，企业长不大的原因

在产品领域，失败的产品要远远多于成功的产品，缺乏策略或策略出现差错的产品，也比策略性产品要多很多。这些缺乏策略的产品，是企业未能经过科学策略性研究和决策，就仅仅凭借着领导人直觉而投放市场的产品，这类产品就属于“无脑产品”；策略出现差错的产品，通常是企业进行过策略研究，包括外部策划、咨询、广告公司等参与，仍然摸不到点子上的产品，称为“脑残产品”。

使用“无脑产品”、“脑残产品”这样的词汇，并不是为了讽刺企业，而是提醒企业必须重视产品策略这一问题。当然，当我们随意环顾身边的产品，总是会轻易发现大量无脑及脑残产品。

无脑产品有哪些？

例如，汉王电纸书，就是一个典型的无脑产品。汉王电纸书的无脑体现在对产品趋势、定价处于自我梦游状态：汉王电纸书在一个内容必然为王的产业链（电子阅读）里，靠卖高价硬件去建立品牌。而且在竞争环境已经发生明显变化的情况下，仍然不及时采取措施，导致汉王科技业绩坐上“过山车”，成为创业板“业绩变脸”最大的公司，股价从最高时的175元跌至2015年的30元。

早年间，娃哈哈推出的“啤儿茶爽”同样归类于无脑产品系列。恐怕连娃哈哈自己也对“啤儿茶爽”这一“创新产品”没有多少期待，甚至轻易地确定了产品策略：用学校作为背景，以女性为诉求对象的“啤儿茶爽”广告甚至还喊出一句非常有挑衅性的口号：“你 OUT 了！”

学生喝茶还能理解，不喝“啤儿茶爽”便 OUT 了，策划者绞尽脑汁推出的这一噱头恐怕连自己都无法“说服”吧。这些花费大量人力财力的广告只是赚了点眼球，并没能改变“啤儿茶爽”的悲惨命运，从其上市起，所有评论几乎一边倒地预测，这一产品会很快“OUT”。实际上也的确如此。

中国饮料之王娃哈哈为何也不惜采用“试错”策略？

首先，中国大多数消费者实际上属于企业的“鱼肉”，在饮料市场里，主要是供应方决定消费者喝什么。这样一来，你怎么能指望企业一定会以消费者的需求为导向呢？其次，中国市场存在进入门槛低、失败率小的品类，例如食品和饮料产业，出几个试错产品，如果有一个能成为营养快线第二，那就侥幸赚了，纵使失败了，也不会有多大的损失。

以上就是大多数企业在“鱼肉消费者”的潜意识下，敢于做出无脑产品和脑残产品去试错的原因，实在是门槛太低、失败代价太小的缘故造成的！

不过，在家电、数码以及 IT 等高手如林、进入门槛相对较高的品类里，大多数企业都没有胆量去采取试错式产品策略，实在是因为这些品类的门槛高、失败代价太大的缘故：直到 2008 年诺基亚还是手机之王，然而到了 2011 年市场价值竟然缩水 80%，延续到 2013 年竟被微软收购，而后起之秀苹果却一跃成为现金储备 2028 亿美元（截至 2015 年底），远超美国财政部的手机新巨头！

脑残产品又有哪些呢？

无脑产品是判断模糊也要上，脑残产品一般是“聪明过头”，反倒违背

了常识。

农夫山泉作为引领创新产品的典范公司，却没能拼过娃哈哈，而且新品失败率也颇高。查阅农夫山泉的产品发展史可以得到这样一个结论：这家公司并非败在缺乏创新意识上，而是败在总是自作聪明，不自觉地违反一些常识。

例如，农夫汽茶这一打算进入碳酸饮料品类的新产品，其广告大多数人都还有记忆：讲的是一个佝偻着身子卖茶的老太太，只是因为喝了口农夫汽茶，竟然充满活力地将打劫的匪徒“吹”上了天。然而这个广告究竟传递了什么产品特质呢？——汽足。

汽足是碳酸饮料的利益点吗？对碳酸饮料消费者改换品牌有驱动力吗？显然，农夫山泉仅仅考虑了广告的关注度、记忆度，却没有对消费者品牌转换的理由做出理性的判断。

到了尖叫、苏打红茶等产品，注重广告的眼球效应、忽略产品利益点的倾向依然未变。2011年的东方树叶，是农夫山泉在汽茶、农夫茶、苏打红茶三败后，再次进军茶饮料品类。这次的胜算如何呢？

东方树叶又是一个因农夫山泉“创意过度”而夭折或不死不活的产品。

原因有二：其一，东方树叶采用的舶来品概念，是自己给自己挖了个“品类陷阱”。

东方树叶完全违背了中国作为饮茶大国的认知惯性，这就意味着其不是在早已具备的“茶饮品”心智里去创建品牌，而是想要开发一个从未有过的心智，这简直是痴人说梦。东方树叶的产品从概念到包装，再到打广告，全部渲染这种舶来品的感觉，让一直以来的茶饮料消费者感到茫然不知所措。

东方树叶作为一个零售定价4元/瓶的普通饮料，与高端无关，更不可能作为贵族饮料。舶来品很明显是个概念噱头，这种自作聪明的产品反而很难

令人信服。

其二，农夫山泉始终没有把握住中国茶饮料的本质。

中国的茶饮料市场分为偏茶和偏饮料这两大品类。日本主要生产偏茶品类，如麒麟的“黑乌龙茶”、金士力的“普洱茶”以及澜沧江的“原生茶”等，为了寻求纯茶的口感，甚至在原料上采取原叶泡制的方法，无糖或低糖，售价相对普通茶饮料来说较高一些，4元/瓶以上很正常。偏饮料品类有冰红茶、冰绿茶以及麦茶等，口味偏甜，茶味清淡，事实上是用茶香精勾兑的，售价普遍在3元/瓶以下。

中国的茶饮料市场，偏饮料品类占据绝大多数，说明消费者对茶饮料的核心需求不是现泡茶的替代物，而是一个口味有差异的解渴饮料。东方树叶站在哪个阵营呢？显然是想打着纯茶的概念，卖茶饮料。想法不错，但做法可以说完全错误。

看看竞争品牌是怎样玩茶概念的：雀巢创制出“原叶”冰红茶，统一做了“茶的回甘，就像现泡”的绿茶、乌龙茶、龙眼乌龙茶等，康师傅的“油切麦茶”主要是“解腻”。这些诉求，全部是在中国消费者对茶的认知里找寻立足点。

正如农夫山泉推出的东方树叶单品这样一个在策略上出错的产品，哪怕推广活动投入再大、执行力再强，也无法挽回最终被消费者抛弃的结局，无脑及脑残产品，无论什么企业去做，结局都是失败。实力大的企业可能多支撑一段时间——不过是苟延残喘，不如早死早解脱；实力弱小的企业，每年换一茬，绝大多数甚至坚持不到一年就覆没。

假若非要说是企业的创新或是大胆实践，那么，中国营销界还真得感谢这些拿着巨额财产去做病理学样本的企业。假若企业希望提高产品的成功率，尤其是想要创造如王老吉、营养快线、养元六个核桃等大规模、可持续

战略大单品

发展的大品种，就有必要掌握“策略性产品”研发的方法和规则。

过去的企业生产有这样一句话：“不放过任何一个质量有瑕疵的产品。”那么，企业还需记住这句更重要的话：“对于无脑及脑残产品，绝对不要投放到市场里去。”因为后者造成的损失要远远大于质量瑕疵产品造成的损失。

因此，企业如果想要减少脑残产品，有必要让产品战略化，打造属于自己的大单品。

大单品是企业的核心驱动力

大单品的运营成功，让所有行业领导型企业都能够活得很好，不但领先市场，而且利润丰厚。可以说大单品是企业的核心驱动力；如图 1-2 所示。

战略大单品

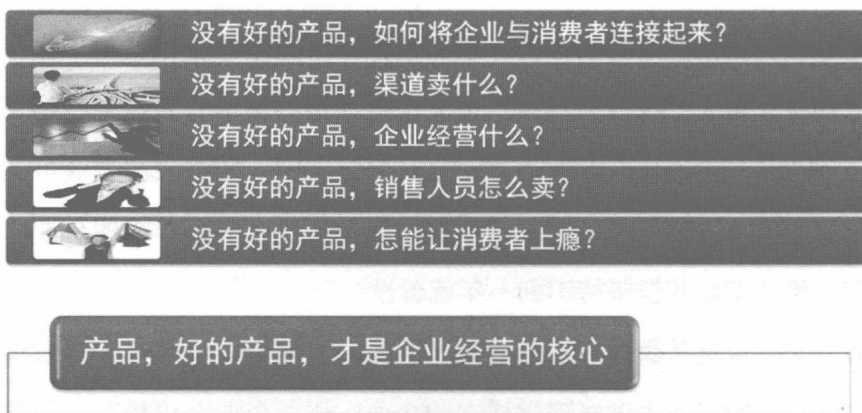


图 1-2 大单品是企业经营的驱动力