

如何打破僵局，在厮杀的红海中发现新的利益增长点？
如何在竞争中占据有利地位，占据行业的重要地位？

及时转向，才能获得更大的发展空间！

位置为王时代下的企业制胜法则

王靖飞·著

转向



中华工商联合出版社

作者简介

王靖飞

- 不对称动机商业模式演化博弈系统创始人
- 企业医生养成系统平台创始人
- 杰络企业管理（上海）有限公司 董事长
- 北京大学EMBA商业模式特聘导师
- 深圳清华研究院商业模式特聘导师

主讲：

- 《商业模式的不对称动机》
- 《企业顶层设计的方法与路径》
- 《企业医生养成的方法与路径》
- 《不对称动机商业模式演化博弈系统》
- 擅长企业不对称的战略动机设计、企业顶层设计、商业基因的跨界重组及渠道引爆点设计
- 主持参与过百余个企业管理咨询项目
- 十三年国内外咨询顾问经验

图书在版编目(CIP)数据

转向：位置为王时代下的企业制胜法则 / 王靖飞著

. — 北京：中华工商联合出版社，2014.10

ISBN 978-7-5158-0991-5

I. ①转… II. ①王… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第228275号

转向：位置为王时代下的企业制胜法则

作 者：王靖飞

责任编辑：胡小英 邵桃炜

封面设计：周 源

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2015年1月第1版

印 次：2015年1月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：120千字

印 张：12.75

书 号：ISBN 978-7-5158-0991-5

定 价：39.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

前言

P R E F A C E

红海时代下，一个企业和品牌只有在该行业中占据数一数二的位置或者拥有自己的一席之地，才能持续生存并发展壮大。而作为排名第N的品牌要想成为第一品牌，最佳的方式就是转向，从另一个方向占据消费者某类需求阶梯中的位置，从而获得新的发展空间。

随着市场的变化，利益关键点在企业战略转向中显得尤为突出，市场营销中对利益关键点的抢夺，已经成为企业生存和发展的重中之重。那么，中国企业尤其是业绩不佳或处于迷茫中的企业如何完成这个战略转向呢？从实践情况来看，在找准利益关键点并在快速转向抢占的过程中，包含了许多至关重要的节点。据此，《转向——位置为王时代下的企业制胜法则》一书紧紧围绕“转向”这一核心思想，通过实战案例，用10个章节阐释了相关主题。

在本书的各个章节中，“概念转向”是概念营销的节点，强调企业在战略上应该将市场需求趋势转化为产品项目开发，并在营销过程中利用说服与促销，唤起消费者对新产品的期待；“标准转向”旨在说明标准的权威性，强调“得标准者得市场”，指出企业参与制定品类标准具有重要的现实意义；“原材料转向”强调了资源对企业生产发展的重要性，展现了企业在原料基地争夺战中的风采；“产品线转向”描述了企业为扩充产品组合的策划与实施过程，表明产品线的延伸无论是加长还是拓宽，都足以构成企业发展壮大的前提；“利润转向”是品牌战略的节点，强调品牌第一，利润第二，验证了低利润企业通过打造品牌可以实现再生的理念；“定价权转向”揭示出一个企业自主定

价能力的提升，对于达到业绩成长目的，又不丧失市场份额的重要意义；“媒介转向”是广告营销节点，展现了企业的传播渠道及其营销方式，强调企业坚持传播创新，以利持久发展；“通路转向”是渠道营销节点，企业要给产品寻找好渠道并及时抢占位置；“划区转向”是区域营销节点，显示出区域营销“经济、抢眼、有效、可控”的特点；“客户体验转向”是服务营销的节点，反映了企业的人性化思想，指出企业在售前、售中、售后的长链客户体验中，只有积极打造自己的服务体系，才能赢得口碑。

以上这些内容，真实全面地再现了企业通过自身定位，在制定和实施战略转向中抓住利益关键点的实战画面，并密切结合时下流行的企业管理思想和相关理论，对各个节点进行了深入解读，提供了策略和方法上的借鉴。对于广大读者尤其是中国企业家来说，一定大有裨益。

想成功，就得占据消费者某类需求阶梯中的第一位置！想超越，就得创造消费者某类需求阶梯中的第一位置并占据它！

王靖飞

2014年10月

「目 录」

CONTENTS

第1章

概念转向：抢占客户大脑制高点

- 从治睡眠到尽孝道——脑白金独特的概念转向营销 / 002
- 微波炉市场风云——美的概念转向挑战格兰仕 / 007
- “农夫山泉，有点甜”——概念转向的玩家 / 010
- 百度病毒式营销的胜利——营销概念的转向 / 014
- 从“非油炸”到“粗粮更健康”——五谷道场的颠覆性概念转向 / 018
- 持续发酵的格瓦斯大战——娃哈哈的概念转向 / 021

第2章

标准转向：超一流公司卖标准

- 肥料行业龙头——组织制定国家肥料标准的芭田公司 / 026
- 凭战略与技术胜出——制定多项国内技术标准的长城电工 / 028
- 中国安防品牌——起草数字硬盘录像机标准的大立科技 / 032
- 循环经济先导企业——资源循环利用标准的重要制定者格林美 / 034
- 行业标准化的标杆——仪器仪表行业标准制定者浩宁达 / 037

第3章

原材料转向：原材料是企业生命线

巅峰对决——伊利和蒙牛的奶源之争 / 040

“糖圈”价格冲刺——“糖高宗”背后的原材料之争 / 046

绿色、环保——天赐公司化妆品原料的绿色革命 / 050

挑战至尊——余姚榨菜与涪陵榨菜的原产地之争 / 053

第4章

产品线转向：产品线宽度决定市场宽度

从产品线延伸到营销——“云烟速度”是这样练成的 / 058

紧盯高端赢转机——晶盛机电的产品线延伸战略 / 064

玩转“跨界”潮流——门类企业延伸产品线的“盛宴” / 069

厉兵秣马的即时通信狂——百度产品线的延伸与转向 / 073

打造新产品链条——奥迪产品线的扩张及其新成果 / 078

第5章

利润转向：低利润成就行业霸主

凭规模获利——恒大地产用最低利润率创下高利润 / 084

从“价格屠夫”到产品升级——格兰仕利润转向新战略 / 087

打造企业利润第三极——交大昂立的新产品营销战略 / 093

权衡规模和利润的轻重——中国家电企业的自我救赎 / 097

第6章

定价权转向：定价权决定市场权

- “一口价”策略——周大福的产品品质标杆 / 102
- “饥渴营销”——贵州茅台酒的高价营销策略 / 106
- 酒文化符号——五粮液价格提升背后的超强能量 / 109
- 争价格还是争价值——苏宁电器的价值战策略 / 114
- 自主定价权——战胜经济过剩时代的杀手锏 / 118

第7章

媒介转向：占领媒介就占领了消费者

- 传播领域的“西点军校”——广告攻势密集的宝洁公司 / 124
- 媒介转向营销——金六福“福文化”中的民俗营销哲学 / 131
- 高端传播——雅客 V9 借央视做就维生素糖果领袖品牌 / 135
- 强势传播催生品牌——曲美家具的品牌探索之路 / 141
- 当口碑成为媒介——海底捞的口碑营销转向 / 147

第8章

渠道转向：占据通路则市场畅通

- 渠道为王——联合利华洗发水市场营销策略 / 152
- 传统 IT 业遭遇环伺者——国美 + 苏宁的超级终端渠道突围 / 157
- 渠道为基——新闻竹炭黑牙膏市场强势崛起 / 162
- 各显神通——LED 照明企业的“渠道大战” / 164

第9章

划区转向：区域之王也是王

十年磨一剑——青岛海博家居成就“区域之王” / 168

“区域地产之王”——将区域化进行到底的建业地产 / 173

直销创辉煌——威玛叉车力争行业区域之王 / 176

“蝶变”成王——华美乐打造本土建材超市品牌 / 178

区域为王——大名府酒的区域强势是这样炼成的 / 183

第10章

客户体验转向：卖产品不如卖服务

服务制胜——国产数码相机拍得丽打造全球数码品牌 / 188

卖场领航者——将关怀式服务进行到底的居然之家 / 191

顾客至上——亚马逊中国以客户为中心安排业务流程 / 194

第1章

CHAPTER ONE

转向

概念转向：

抢占客户大脑制高点

企业在营销过程中，需要建立起鲜明的特色概念、形象概念、品牌概念、服务概念等，以便顺手牵羊，增强企业的竞争实力。从概念层面进入一个具体的实施过程，需要完成概念的转向，这是现代企业进行定位的第一步。

概念挖掘的首要条件是了解市场，了解社会需求，了解大众需求及准顾客的真正需求。脑白金、美的、农夫山泉、百度、王老吉、五谷道场、娃哈哈等企业，科学、准确地判断市场动向，针对客户需求采取相应的销售方式，通过概念转向，真正抢占了客户大脑制高点，以独特的营销策略，赢得和维护了企业的可信度，收到了良好的经济效益和社会效益。

从治睡眠到尽孝道

——脑白金独特的概念转向营销

脑白金最初走入市场的销售理念非常简单，即“治疗睡眠不好的人群”，后来随着市场竞争的激烈，企业发现中国送礼文化盛行，而且随着现代社会的进步，礼仪文化会更加普遍，于是乎“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”就成了企业的摇钱树。在这个概念转向的过程中，脑白金采取了一系列独特的策略，在营销方面有很多亮点，比如产品定位于保健养生文化、孝顺文化、中式送礼文化，以及诸多情景营销等。下面，就让我们一起来回顾一下吧！

1995年末，一种叫“人脑松果腺体素”，也叫“褪黑素”的安眠食品在美国引起了一股不小的热潮。对脑保健品市场关注密切的巨人集团和史玉柱，迅速地把目光投向了这种产品的开发。他们采取了一种组合创新策略，研制出由化积消食通便的山楂与利尿除湿的茯苓等天然植物药成分组成的中药口服液，由“口服液+MELATONIN”构成新产品，并取了一个好听易记、通俗又高贵的名字——脑白金。

首先，“脑白金”这一名称对于品牌的建立以及随后的营销发挥了事半功倍的作用。该名称传递出两种信息：第一，该产品

是作用于脑部的，“大脑核心是脑白金体，其分泌脑白金掌管人体衰老”，这种诉求可谓绝无仅有，脑白金的神秘与科技感跃然而出，可区别于所有其他类别的保健品；第二，该产品非常珍稀可贵。“脑白金”3个字识别度高，记忆度高，易引起关注。因为大脑是人体的司令部，而白金也是珍稀之物，二者的结合更是贵中之贵。命名既说明了产品的功效又为人们所喜好，并且有品质感、档次感，确为杰作。

这种特殊的差异化命名，在营销概念的使用中的确胜人一筹。而更令人惊叹不已的是，策划人员将脑白金的理念与睡眠、肠道、衰老、美容等概念巧妙地融于一体，统统归根于大脑脑白金体掌管，令同类竞争品望尘莫及。

其次，脑白金的宣传策略，注重追求最有效的途径、最合适的时段、最优化的组合，不求全但求到位。

脑白金刚推向市场时，广告目的定位为宣传，主要用来介绍新产品，建立基本需求，即“治疗睡眠不好的人群”。在市场启动期，脑白金基本以报媒为主，选择有影响的报纸展开攻势，并辅以科普资料作证。比如，《人类可以“长生不老”？》一文，讲美国《新闻周刊》刊载脑白金体一事，报道脑白金的神奇；《两颗生物原子弹》一文，将当时世界级的话题多利羊即克隆技术和脑白金并列起来，提高脑白金的学术地位。

脑白金盈利之后，又开始了底层的软文教育市场的行动：《不睡觉，人只能活五天》一文说，人不吃饭活20天，不喝水活7天，强调睡眠的重要性；《一天不大便有问题吗？》一文讲大便的重要性，为脑白金通便功能铺路；《宇航员服用脑白金》一

文，旁证脑白金的有效性，能改善宇航员睡眠。如此底层的市场教育收到了奇效，而当时其他保健品都比较低迷。

报刊文章对目标公众的渗透有极其重要的作用，它所具有的科普性、知识性、新闻性使读者愿意接受，并从中知晓一定的知识，不知不觉地记住了该产品和品牌，刺激引导了购买欲望。

脑白金在成长期，积极进行概念转向，媒体重心向电视广告转移。电视广告每天滚动播出，不断强化产品印象。脑白金电视广告分为3种版本：一为专题片；二为功效片；三为送礼片。这3种广告版本相互补充，组合播放，传播力度不同凡响。

脑白金在产品成熟期，再次进行概念转向，有8部专题片，每天播放的科普片不重复。在这一时期，户外广告也成为脑白金新增长的媒体亮点。户外广告主要是根据各区域的市场特点，有选择性地开展以下宣传，如车贴、车身、推拉、墙面广告与横幅。脑白金的户外横幅主要以多为主、精在其次，努力营造一种脑白金氛围，让脑白金随处可见，时刻提醒消费者注意脑白金。

脑白金不仅在广告上适时转向，包装上也紧跟转向步伐。其包装主色调是海洋深蓝色，体现了产品的科技色彩，以及人类追求永恒、回归自然的心态。包装不求变化、保持淳朴，也符合产品消费群体尤其是中老年人的审美习惯。人物造型既有国人也有外国人，既反映了产品国际化的品质，又不会令人产生陌生感、排斥感。

在产品定位方面，脑白金不像其他同类产品以药品的身份出现，而是定位成保健食品中的“健康礼品”。这就避免了作为药品在营销广告上受限制及销量上难以做大的缺点，反而使其拥有

三大优势：由于是健康食品，既可以走药店销售渠道，也可拿到超市等渠道上销售，销售通路更为广泛，有利于大销量；便于广告促销，不必像“类药品”那样做广告要受药检、工商等部门审批、审查的限制；利润空间更为广阔、自由。但脑白金定位为礼品，正好符合中国的送礼文化，“礼尚往来”确保了产品销量。

这种定位，使脑白金把握住了现代人渴望永葆青春这个深层次的心理需求，创出了“年轻态”的概念。其功效诉求为“润肠通便，改善睡眠”，并提出“年轻态，健康品”，配以大肆的广告宣传。这样一来中老年人怎能不对脑白金跃跃欲试呢？

同时，这种定位也为脑白金开发了另一个目标市场，即有一定收入的中青年人。这一类人群不关心产品的实际功效如何，只注重产品的品牌诉求点、知名度及档次，只关心产品的大众认可度。脑白金集中火力打出品牌，也就赢得了这个市场，获得了较高的回报率。

脑白金“礼品”的定位策略，不仅仅为自己赢得了市场第一的位置，而且开创了健康品的礼品市场。在当时，提到脑白金，人们就会联想到送礼。如果说“送礼”是脑白金以定位法则取胜的法宝，脑白金礼品概念的占位策略，实属营销领域的一个成功典范。

在价格方面，脑白金也积极配合转向的进展，其定价策略大致是高价战略。在高价战略下，企业对产品的要价相对于价值来说过高。所以脑白金产品在推行自己价格的同时，不断推出“脑白金里有金砖”以及一系列优惠活动。脑白金的市场零售价为68元左右，而一盒日常消费周期仅为10天，这种价格定位偏高，但

作为礼品，消费者反而乐于接受；同时借势造势，夺取烟酒等传统的有害人们健康的礼品市场。

此外，脑白金很好地利用了史玉柱这个颇有传奇色彩的人物。在脑白金的销售正进行得红红火火，市场前景一片看好时，不失时机地推出史玉柱的“借钱还债”，不仅消除了以后被动地被媒体“揪”出来的隐患，扫除了前进道路上的障碍，还为自己做了一个大广告，树立了良好的公共形象。同时在面对公关危机时，史玉柱亦能把握住宣传口径，利用机会，独当一面。因此，脑白金在大部分时候都能及时发现公关危机，并迅速采取措施使其胎死腹中。

正是由于脑白金巧妙完成了概念转向，使它的知名度直线上升，美誉度也相应走上，一直在攀升。提到脑白金，人们首先想到的倘若不是其本质属性即保健品，而是它在成长期的广告中所诉求的属性即礼品。假如脑白金在人们心中的主要功能由保健转变为送礼，它的生命周期一定会缩短，但值得庆幸的是，脑白金终于在推出礼品概念之后又一次转向，又及时提出了新的诉求点：好的功效，使之免除了由成熟期走向衰退期的忧愁。

从脑白金的成功运作中，我们可以看出，选择适当的市场定位与目标市场并适时完成概念转向是十分重要的。概念转向的目的是使消费者形成对企业的深刻印象，增强企业的竞争实力。为此，概念转向要言之有据，说者有理，提出恰当的承诺，同时要有目的地、积极地收集消费者意见，准确反馈，改进产品与调整转向策略的市场信息。

微波炉市场风云

——美的概念转向挑战格兰仕

2001年以前的国内微波炉市场，一向被认为是最难进入的家电领域之一，因为市场老大格兰仕的市场份额已占到将近七成，在价格上有相当的优势。每当有新的市场进入者闯入时，格兰仕就会举起“价格之剑”，在市场上一通“砍杀”，因而就连在全球市场销势一直不错的LG，在这一市场中也显得无能为力。然而，美的改变了这一切，美的选择了让多少垂涎者却步的微波炉领域，于2001年一举以10亿元巨资杀入。

美的进入微波炉市场，绝非是一时冲动，而是早在1995年就开始了全面市场策划。在当时，鉴于研发技术与市场均不成熟，美的并没有贸然进入，而是先对市场环境进行了分析。美的发现，首先，微波炉国内普及率低；其次，对手相对集中，经过格兰仕数年不间断的清洗，市场实际上高度集中到格兰仕的手中。更重要的原因是，格兰仕的“摧毁战术”也有其不可避免的短板。格兰仕以微波炉为主业，几乎所有的盈利都押在微波炉上。行业经过不断地摊薄，已经到了打不起价格战的境况。而美的此刻的主营业务在小家电、电风扇、电饭煲乃至空调上，有充足的业绩，不用太担心盈利的问题。

在这种情况下，美的重新定位产品，打造研发实力，决定以质量制胜。1999年9月，美的宣布与日本东芝正式签约，引进技术并联合开发新品，以OEM的形式正式介入微波炉市场。2001年美的推出11大系列150余款新产品。由此，国内微波炉行业的第一个营销概念、第一次采用变频技术、头一回引用重量传感器，都出自美的。

为了改善消费者对微波炉加热食品容易导致食品脱水的问题，美的开发出了一个微波炉内的蒸器。新一代微波炉时尚化的外观加上健康化的营销概念，使得美的在微波炉市场竞争中反客为主，成功掌握了微波炉市场竞争的主动权。

美的进军微波炉市场，虽有大投入和高技术，但最关键的依然是市场。在挑战格兰仕的战略下，美的与格兰仕很快便以遭遇战的方式狭路相逢。双方在各条战线上全线开火，对撼局面由此形成，经过了价格战、产品战、销售政策战等几大消耗战，眼见消耗策略起到了一定的效果，在这个时候，美的继续进行概念转向，迅速改变策略，秉承“不打价格战、不打赠品战、不打口水战、不放弃不抛弃”的理念，开始以更沉稳务实的姿态着眼于产品本身的价值塑造。

2007年8月29日，美的开始推出了“蒸”系列高端产品。与此同时，美的还向中国家用电器协会等机构以及格兰仕、LG、松下、三洋等同行企业发出呼吁与倡议书，期望各机构与同行企业共同关注微波炉“蒸”功能的发展。由此，美的开始以行业创新者和领导者的姿态行使话语权。

到了2010年4月，美的微波炉向高端路线转型的决心更加明