

中国营销与策划
精英论坛

聿文 主编
肖志营 著

思路决定 出路

打造本土营销策划的文化体系
聚焦精英智慧结晶与实战真经



中国农业出版社

中国营销与策划精英论坛

思路

决定出路

聿文主编 肖志营著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

思路决定出路/肖志营著. —北京: 中国农业出版社,
2005. 11
(中国营销与策划精英论坛/聿文主编)
ISBN 7-109-10397-8

I. 思... II. 肖... III. 企业管理-市场营销学-
中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 126802 号

© 2005 2015 北京三面向版权代理有限公司

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

出版人: 傅玉祥

责任编辑 卫 洁

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行
2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 29.25

字数: 500 千字 印数: 1~5 000 册

定价: 53.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



作者简介

肖志营 毕业于北京大学中文系。著名营销实战专家，品牌管理专家，广告创意杰出人物。现任广州甲方乙方营销策划有限公司总经理，《赢周刊》专家团营销顾问，汇源集团品牌营销顾问。在业界素有“谋略专家”之称。其营销策划思路以能谋善战、科学系统、滴水不漏、实战性强、直接有效而见长。以执行策划“宝洁大路演”、“名人挑战商务通”、“汇源果汁”等案例而闻名。在《销售与市场》、《中国经营报》、《赢周刊》、《销售与管理》等报刊发表专业论文近百篇。著有营销专著《策划凶猛》、《生死抉择——品牌突围100》、《营销大策划》等。为数十家知名品牌进行过整合营销传播及相关方面的服务。

中国营销与策划精英论坛

准确营销

渠道动力

品牌攻略

商业透视

顶尖营销

家电观察

终端攻略

营销新路

竞争优势

蜥蜴营销

策划方法论

营销即革命

◆ 思路决定出路

连锁竞争攻略

从体系到方法

终端管理与培训

以小搏大的营销

解读本土标杆企业

现代啤酒营销与管理

医药保健品营销管理与创新

前言

——打造中国本土的营销与策划文化体系

为了总结改革开放以来中国营销策划人研究的最新成果，推动我国 21 世纪营销与策划理论和实践的发展，我们编辑出版了这套大型《中国营销与策划精英论坛》，试图为中国营销与策划精英 20 多年的探索树立一座丰碑，为中国数百万企业的管理人员、营销策划人员、大中专院校师生提供一套全新、实用的优秀教科书。

一、中国发展市场经济的实战真经

《中国营销与策划精英论坛》集新时期中国营销与策划经典作品之大成。改革开放以来，我国营销与策划实践丰富多彩，理论研究百花齐放，涌现出了一大批成就卓越的营销与策划专家、学者。他们不仅掌探精深的现代营销与策划理论、方法，具有丰富且成功的经验，而且勤于思考、善于思考，把自己的营销与策划思想、经验凝结为优美华章，创造了宝贵的精神财富。论坛集中了中国营销与策划精英的优秀作品。这些作品代表了我国新时期营销与策划的最新水平，是新时期中国本土营销与策划文化的百科全书。

《中国营销与策划精英论坛》选辑的作品力避经院遗风，以实战派成功的经验为依托，对中国营销与策划的成功经验进行总结、提炼和梳理。理论与实际相脱节，是经院学术的通病。论坛作者以



长期从事营销策划实际工作的全国著名的营销创意顾问公司、管理顾问公司、策划咨询公司的首席顾问、首席策划师、首席咨询师、职业经理人以及在全国著名大型公司、企业长期从事营销与策划并取得丰硕成果的一线专家为主，也有高等院校、著名研究机构、著名营销与策划报刊社的部分理论与实际紧密结合的教授、高级研究员、高级编辑。精英们的成功营销经验，为企业创造了巨大财富；精英们的成功策划方案，为企业的发展指明了方向。

《中国营销与策划精英论坛》凝练了中国营销策划精英的真知灼见，是发展中国市场经济的实战真经。论坛的每一部作品，都是营销与策划实战精英们成功营销与策划的成功之作。论坛并不是邀请各专家专门撰写的著作，而是各专家在不同时期进行营销与策划工作积累的经验总结，是精选各专家在不同时期撰写、发表的营销与策划论文并进行系统梳理的汇编作品。这些作品中既有把一个产品从策划、定位、包装到市场推广，一年回款数千万元的营销经验，也有一招制胜，使企业起死回生的绝妙策划大手笔。许多作品是营销与策划精英们的成名之作。可以说，论坛入造作品数千篇，都凝结著精英们的智慧和心血，是创意、思路和方法的结晶，是企业制胜的法宝。

《中国营销与策划精英论坛》是一套理论与实践高度结合的具有中国特色的、生动的、优秀的教科书。论坛所造的作品没有空洞的说教，它以大量的中国著名营销与策划个案为基础，引申出严谨的营销与策划理论、科学的方法。论坛不故弄玄虚，它以朴素流畅的语言，把人们引入营销与策划科学的殿堂，使人们在享受中受到教益。论坛虽是理论文集，却没有理论文章的呆板，它是广大营销策划人员学习中国市场经济知识、营销与策划理论的生动有趣的优秀教科书。



二、努力打造中国本土营销与策划文化体系

《中国营销与策划精英论坛》是中国营销与策划精英的舞台。论坛作品惟求文美实用。论坛以推出反映时代要求、能够为企业发展提供真知灼见的优秀作品为己任，以开放的胸襟，不断推出中国最有成就的营销与策划精英的最新作品。

《中国营销与策划精英论坛》是全新的原创作品，是中国营销策划精英在研究国情的基础上创新精神的集中体现，是中国企业的一剂良药。目前中国市场上流行的营销与策划类图书主要有两类：一类是译介的国外作品，另一类是对国外作品的演绎、论释而产生的作品，中国人的原创作品较少且食洋不化。论坛推出的全部都是中国营销与策划精英根据中国企业的实际情况创作的原创作品。它将打破现有的图书市场格局，为中国营销与策划图书市场注入新的血液。这些原创作品，是中国营销与策划精英根据中国国情量体裁衣设计、创新的理论和方法，更适合中国企业的实际需要；是精英们把脉中国企业而开出的良方，使中国企业对症下药，更能医好中国企业的病症，促进中国企业健康成长。

《中国营销与策划精英论坛》是一项宏大的学术整理工程，致力打造中国本土营销与策划文化体系。论坛涵盖全国诸多行业，汇集营销与策划各方面、各环节优秀作品数千篇。这样大规模的本土营销与策划原创论文集的出版工程，在中国出版史上是第一次。论坛内容博大精深，它致力传播中国本土营销与策划文化，打造中国营销与策划学术体系，努力为 21 世纪初期中国本土的营销与策划学术文化体系奠定基础。

《中国营销与策划精英论坛》对中国企业营销与策划实践的发



展具有重要的意义。在改革开放基础上产生与发展的中国营销与策划学理论，是中国经济学发展的奇葩。中国营销策划人在改革开放中创造了丰富多彩的具有中国特色的营销与策划理论和方法，为中国本土营销与策划文化体系的建立积累了丰富的素材。论坛从中国实践中来，必将对中国市场经济的发展，对中国企业营销与策划实践的发展产生重要的推动作用。

主编 章文

2005年9月于北京

目 录

前言 —— 打造中国本土的营销与策划文化体系

第一第 谈品牌	1
攫取隐藏的品牌权力	2
羽毛球与麦克风的竞争	16
一杯水与一杯羹	25
科长与局长的尴尬	35
“合法暴力”	49
距离与品牌	60
概念与品牌	63
品牌，从诞生到终结的赛跑	67
品牌回归 信息对位	73
小企业如何把品牌做大	77
保护好自己的“死穴”	83
运用市场分割法则提升品牌优势	89
戏言宝洁公司“三板大斧”	92
第二第 谈定位	96
定位的转型与挑战	97
品牌定位的三个境界	100
“四象限”定位法	103
差异化定位的基本流程	107
信息的单一性	112
品牌定位不妨换位思考	115



品牌定位的登楼法	118
品牌定位的潜规则与黄金点	123
第三篇 谈分销	127
解读分销“一体化”	128
网络围攻计划	139
策略型分销创意	150
策略创意 盯牢“利益”	157
运作分销商	162
终端突破	181
分销实务	187
第四篇 谈渠道	196
渠道变革与分销商转型	197
走进逆向营销	201
建设黄金通道的几点策略	205
营销暗战 策略为先	217
第五篇 谈促销	223
习惯与促销	224
警惕促销陷阱	226
促销的一个目的	232
促销的六个靶子	234
促销的四个平台	237
促销的十大要素	238
从麦当劳谈促销的四大原则	241
如何整合促销资源	244
促销的五步阶梯	246
探讨新思维下的促销	256
促销的六大病症	261
促销病症的原因与出路	264



第六篇 看行业	267
简易营销与市场突围	268
保健品的价值营销	274
内衣业，品牌营销正当时	278
休闲服虚拟品牌的八大陷阱	284
第七篇 谈奥运营销	289
用“奥运”打造营销的黄金通道	290
奥运营销是系统工程	291
巧用奥运营销的三大资源	293
奥运营销的几大法宝	294
热身之后的竞争	297
第八篇 看企业	300
简评十大成功营销案例	301
从秦池、三株看中国策划业的发展	306
酷儿：细分市场的超级霸主	318
鲜橙多：吃了第一只螃蟹以后	324
康师傅：难藏霸主野心的舞者	329
第九篇 谈实战策划	335
宝洁公司乡镇终端网络建设与规划策略	336
兴业银行促销策划纪实	344
对兴达电脑进行整合传播	349
SPA 思娇新品上市策划纪实	356
方便面伴侣的新品上市策略	365
中科暖卡保暖内衣 2002 年市场营销纪实	368
汇源：细分为王 谋局乳业	379
黄金组合 重出江湖 ——名人策划系列之一	394



传播布阵与五支令箭	
——名人策划系列之二	404
打造品牌的五种元素	
——名人策划系列之三	418
谋略合围 胜者通吃	
——名人策划系列之四	431
网络营销 分销到底	
——名人策划系列之五	438
触动营销的魔方	
——名人策划系列之六	448

第一篇

谈品牌





攫取隐藏的品牌权力

品牌不仅是商标，不仅是产品名称，不仅是与消费者的一种关系。品牌实际上是一种利益分配的载体，是一种权力。品牌实力的表现实际上是品牌权力的表现，品牌营销与品牌竞争实质是一种权力之争，而获得权力的核心手段则是对资源的控制。

实际上，品牌的内涵还有很多潜在的资源，在不为我们所知或不为我们所用时，就会变成隐藏起来的资源，这些隐藏起来的资源如果不能被充分发掘或者利用，那么品牌的权力将会大量流失或者消耗，从而失去影响力，亦如沉睡的巨人，虽然拥有巨大的潜在的能量而不能爆发，坐失良机。

隐藏的资源 巨大的权力

在与很多企业老板、品牌经理谈起品牌经营与品牌打造时，经常听到这样的感叹：为什么像我们这样优秀的产品，投放了大量的广告，取得了很高的品牌知名度，而且广告的创意也很奇特，产品却卖不过其他品牌呢？

的确，这是一个很多企业在品牌经营的过程当中经常面临的非常普遍的问题，这些问题一直困扰着很多企业主。

这些问题也常常令笔者陷入深深的思索：是呀，按照传统的品牌理论，品牌知名度提高了，产品本身质量也不错，为什么在今天的市场，却不能达到品牌营销的预期效果呢？

从大量品牌经营的实际操作过程当中，我们发现，以上问题的核心主要是在品牌经营的过程当中，品牌本身所隐藏的巨大潜力没有充分开发出来，也就是说，对品牌的潜在资源发掘不够深入。下面就从隐藏资源的角度对以上问题进行简要的分析：

1. 产品质量优秀

优秀的产品具有隐藏的品牌资源，只是未能充分利用。比如某洗发水具有



很好的去头屑功能（产品质量优秀，具有隐藏的品牌资源），但由于头屑的洗发水品牌众多，同时都在宣传去头屑功能，信息干扰严重。虽然质量上乘，但在传播过程当中，并没有被消费者认知，资源被隐藏起来，从而使好的产品品牌多元化的市场中被隐藏在角落里不被人认知。

2. 大量投放广告

大量投放广告，并不一定能取得预期的目的。投放广告本身是一种对传播资源的控制谋权术。如果在传播过程当中，信息传播受到大量干扰，那么在传播过程中信息消耗量就会很大，信息传播的准确度也同样会受到影响，结果控制的传播资源就被隐藏起来，不能发挥最大的效力。

3. 品牌广告创意优秀

广告创意优秀，只能引起消费者的注意，有利于消费者对品牌的认知与记忆。但优秀的创意不等于与消费者建立了良好的利益分配与利益平衡关系，不一定建立起消费者与产品之间的依赖关系。

4. 品牌知名度很高

高知名度不一定代表高销售力，如果产品品质资源、利益分配、利益平衡与利益依赖资源被大量隐藏起来，那么高品牌知名度就不一定有高销售力。只有隐藏的品牌资源被充分发掘，才能产生强大的品牌销售力。

有这样一个故事：说一个有钱的守财奴，手中掌握了大量的钱财，但他却很少将这些钱财拿出来使用，隐藏财产不为世人所知。在别人的眼中，他依然是一个穷光蛋，而他依然选择过贫穷的生活。虽然他控制了大量可以利用的资源，但他并未将他的经济资源加以利用，哪怕最低限度地控制少量商品或者享受更好的服务，而他却没有。

同样一个故事：一个在碗柜里藏有秘密武器的人，如果他只是放在那里未加利用，那么即使他控制了这种强制性资源，也不会产生任何社会效果。

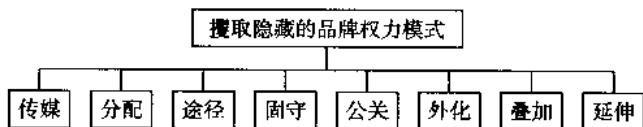
显然，藏有秘密武器的人与守财奴手中都掌握了可控制资源，在某种程度上来说，他们拥有了权力，或者说，他们拥有行使权力的潜力。但问题就在于，如果他们从来没有行使过，而且除了他们自己，别人一点都不知道的话，那么这些资源就被隐藏起来，就不能发挥任何效力，这些潜在的资源没有得到发挥，被浪费了。

隐藏武器的人掌握了手枪，守财奴掌握了美元，但他们都把手中的资源隐藏起来，不为世人所知，在沉默中使资源大量流失，甚至毫无意义。其实这也正如现在的品牌经营，在品牌经营的过程当中，很多优秀的产品，并没有充分



发掘或整合它内部潜在的资源或外部可以利用的资源，结果虽然掌握了大量的可控制资源，也如手枪与美元一样，不能真正行使品牌权力。

在现实的品牌经营过程当中，该如何发掘并利用品牌的潜在资源呢？我们总结了八种主要模式，如下图：



攫取隐藏品牌权力的八种模式

下面就从这八种模式谈谈如何在现实的品牌经营中，从隐藏的资源中，大量攫取可控制资源，提高品牌权力。

传媒：在传播过程中减少资源损耗

品牌传播实际上是一种对各种媒体进行信息控制与利用的过程，在这个过程中当中，如何利用好这些可控制的传播资源，成了品牌传播制胜的关键。比如同样手上拥有 100 万元资金，这 100 万元资金如果在对品牌传播的过程当中被充分利用，如媒介资源整合充分、创意奇特，到达率与认知率很高，那么就会取得很好的效果。假如在利用这 100 万元资金进行品牌传播过程当中，过多的资源在传播途中被消耗或浪费，那么可控制资源就会变成隐藏资源，渐渐流失与枯竭，从而达不到品牌传播的目的。

其实，有效利用可控制资源的方法有很多，这里最主要的目的就是尽可能减少在品牌信息传播，中途的损耗与浪费，从而被更多的终端消费者认知，提高资源利用率，发掘隐藏的品牌权力，提高知名度。

有效利用可控制资源，发掘隐藏的品牌权力主要有四种方式：

1. 有效的可控制资源的整合

在进行品牌传播的过程当中，企业对其所投入的资金往往是有限的，换句话说，有限的资金对传播资源的控制也是有一定限制的，同时还要面临着竞争同样品牌或类似品牌信息传播的干扰。如果不进行有效的媒体资源整合，那么就会使品牌可传播与控制信息产生很大的浪费。

比如现在品牌传播过程当中，如果一味地靠打广告来达到目的，就很不现实。因为随着信息可传播途径越来越多，分化了消费者对品牌信息的注意力与