

营销新思维系列

# 破坏性营销

DESTRUCTIVE MARKETING

弱势品牌战胜强势品牌的黄金法则

王朝辉◇著

破坏性营销是弱势企业快速创建品牌最有效的方法  
九大破坏性法则引领中国弱势企业胜利突围  
深入破解《定位》作者里斯和特劳特最推崇的定位战略



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

营销新思维系列

# 破坏性营销

王朝辉 著



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

**图书在版编目（CIP）数据**

破坏性营销 / 王朝辉著. —北京：中国水利水电出版社，2005  
（营销新思维系列）

ISBN 7-5084-3138-3

I.破... II.王... III.市场营销学 IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 089212 号

|       |                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 破坏性营销                                                                                                                                                                   |
| 作 者   | 王朝辉 著                                                                                                                                                                   |
| 出版 发行 | 中国水利水电出版社（北京市三里河路 6 号 100044）<br>网址：www.waterpub.com.cn<br>E-mail: mchannel@263.net（万水）<br>sales@waterpub.com.cn<br>电话：（010）63202266（总机）、68331835（营销中心）<br>82562819（万水） |
| 经 售   | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                      |
| 排 版   | 北京万水电子信息有限公司                                                                                                                                                            |
| 印 刷   | 北京市天竺颖华印刷厂                                                                                                                                                              |
| 规 格   | 787mm×1092mm 16 开本 12.25 印张 140 千字                                                                                                                                      |
| 版 次   | 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷                                                                                                                                       |
| 定 价   | 22.00 元                                                                                                                                                                 |

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换  
版权所有·侵权必究

# *Destructive Marketing*

## 破坏性营销



### 自序

**差异化是弱势者的墓志铭**

**对立才是弱势者的通行证**

——● 品牌的第一英里 ●——

目前在中国企业界和理论界，关于创建品牌有两种观点：一种是速胜论，一种是持久论。我认为，品牌的成长是速胜与持久的统一。

在短期的营销战中，必须用正确的策略，集中全部资源，打速决战。但是品牌要成长为像可口可乐这样具有一定抗风险能力、消费者忠诚度较高的“名牌”，则必须有持久营销的思想。无速决战则不能积小胜成大胜；无打持久战思想和准备，则在行动中容易冒进。本书主要是关于打速决战的。

如果把品牌比喻为火箭升空，那么可以分为起飞阶段和平稳飞行阶段。我更关心品牌的起飞阶段，如果在起飞阶段都没有飞起来，那根本就谈不上后面的平稳飞行了。

品牌的起飞阶段与火箭升空是类似的，真正的困难在于获得开始时期那关键性的动力。一个品牌一半的可用燃料应该用来克服地球引力，而品牌的地球引力就是消费者的冷漠和竞争者阻力。多年来，我一直在

考虑如何才能让品牌快速地克服地球引力。资金方面我们暂且不提，我思考的重点是克服引力的方法，或者形象地说，快速解决“品牌第一英里”的问题。

中国很多弱势品牌都没有很好地解决“第一英里”的问题。本书就是写给那些想成为第一，但是现在仍处于弱势地位的品牌。书中集中解决了弱势品牌如何在竞争激烈的市场中快速起飞的问题。

如果方法好，品牌在最初的起步阶段就会少用资金，反之就得用大量的资金为自己造势。

## — ● 总会有省钱而高效的方法 ● —

在我从事营销咨询近十年的时间里，头几年，我几乎是在痛苦和困惑中度过的。面对强大的对手，我们所辅导的品牌在市场上似乎总停留在书面的高昂口号中。

里斯和特劳特在《营销的 22 条法则》中讲，即便是世界上最好的想法，如果没有资金去启动它，也会被埋没。市场营销是争夺消费者感知的游戏。你需要花钱，才能进入消费者心中，而且你进入后，也需要花钱来维持你的品牌定位。

我们所辅导的企业都是弱势者，它们没有足够的资金实力，不能像强势品牌那样在市场上随意支配市场投入。毕竟，一个普通的想法加上足够的资金支持往往胜过一个伟大的书面计划。但我还是很难说服自己，因为我总相信，肯定有更加简便省钱的办法，可以更直接简单地进入主题。只是限于你当时的水平和知识，不知道而已。

企业出钱让我们提供咨询服务，就是想要我们拿出符合中国市场的创造性的策略——省钱而且高效。这样的方法有吗？

关于犹太人创造财富的书，已经出版了不少。有兴趣的朋友可到 Google 上，输入“犹太人”和“财富”两个词组搜索一下，就会看到有近 60 000 万条信息。

无论你读过哪本有关犹太人创造财富的书，我想你都会有去梦想、去创造、去赚钱的冲动。我也不例外。我自己想赚钱，同时我又在从事

一个帮别人赚钱的职业。

下边是一个广为流传的故事。

在奥斯维辛集中营，一个犹太人对他的儿子说：“现在我们惟一的财富就是智慧，当别人说 1 加 1 等于 2 时，你应该想到大于 2。”纳粹在奥斯维辛毒死 50 万人，父子俩却幸运地活了下来。

1946 年，他们来到了美国，开始在休斯敦做铜器生意。一天，父亲问儿子：“一磅铜的价格是多少？”儿子答：“是 35 美分”。父亲说：“对，整个得克萨斯州都知道每磅铜的价格是 35 美分，但是作为犹太人的儿子，你应该说是 3.5 美元。你试着把一磅铜做成门把手看看。”

20 年后，父亲死了，儿子独自经营铜器店。他做过铜鼓，做过瑞士钟表上的簧片，做过奥运会的奖牌。他曾把一磅铜卖到 3500 美元，那时他已是麦考尔公司的董事长了。然而真正使他扬名的是纽约的一堆垃圾。

1974 年，美国政府为清理翻新自由女神像所扔下的废料，向社会广泛招标，但好几个月过去了，没有人应标。正在法国旅行的他听说后，立即飞往纽约，看了看自由女神像下堆积如山的铜块、螺丝和木料，未提任何条件，当即就签了字。

纽约许多运输公司因他的这一“愚蠢”举动暗自发笑。在纽约州垃圾处理有严格的规定，弄不好就会受到环保组织的起诉。就在一些人等着看这个犹太人的笑话时，他开始组织工人对废料进行分类。他让人把废铜熔化，铸成小自由女神像；他把木头加工成底座；他用废铅和废铝做成纽约广场的钥匙。最后，他甚至把从自由女神像身上扫下来的灰尘包装起来，出售给花店。不到三个月，这堆废料在他手中变成了 350 万美元，比他父亲当年所说的每磅铜的价格整整高出近 1000 倍。

这是一则经常激励我的故事，这是一则伟大的关于创造财富的策划故事。在为客户做营销策划时，每当找不到帮客户高效地解决问题的方法时，我就拿出来读，之后我都更相信，方法总比问题多。

在商业社会中，我们应该有不同寻常的思维模式，因为商机永远存在于会思考的脑袋里。因此，我相信，弱势品牌一定有战胜强势品牌的方法。

## — ● 破坏性营销法则 ● —

在战斗打响之前，弱势品牌怎样才能知道自己是否能赢得战争？

弱势品牌可以自由地选择是否参加战斗，并清楚地知道自己最终获胜的把握有多大吗？

为什么很多中国企业使用品牌差异化策略不成功？谁在中国市场使用差异化策略？

为什么弱势者读到里斯和特劳特的《定位》，总感到热血沸腾？

脑白金在中国保健品市场成功的奥秘是什么？

为什么养生堂推出的每一款新产品，如农夫果园、农夫山泉、成长快乐维生素等，都能获得巨大的成功？其中隐藏着什么样的规律？

你现在看到的这部书，就是我对上述问题进行思考的结果。简单地说就是：差异是弱势者的墓志铭，对立才是弱势者的通行证。在这本书中，我们总结了弱势品牌战胜强势品牌的九大破坏性营销法则，它们分别是：

**第一条，品牌对立法则。**两个在市场中完全相同的品牌不可能同时同地“和平共处”，其中一个品牌必然排斥另一个品牌；如果两个品牌实现了最优的共存，那么它们之间必然是对立的。

**第二条，弱势者信心法则。**市场中任何一个竞争对手都是有弱点的，市场地位越高，弱点越多，被实施破坏性营销的可能也越大。

**第三条，狭义破坏性法则。**跟随品牌要成功一定要站在领先者的对立面，秘诀是找到领导品牌的弱势，这是弱势品牌成功最快最省钱的方法。我们把里斯和特劳特在《营销的 22 条法则》中讲的对立法则称为狭义破坏性法则。它是讲，如果你想成为第二位，你的战略由第一位决定。

**第四条，广义破坏性法则。**广义破坏性法则认为，一个品牌要想在市场上生存，无论它现在的地位如何，其战略是由前面所有品牌的综合力量决定的。无论是第一位的品牌、第二位的品牌，还是第三位的品牌，乃至第 N 位的品牌，必须执行破坏性法则。

**第五条，品牌关系法则。**在一个较为稳固的市场竞争生态结构中，品牌之间的关系一般表现为破坏者和被破坏者的关系。

**第六条，弱势品牌生存法则。**这是上面法则的推论，品牌之间只有存在破坏性关系，弱势品牌才不会有被其他品牌吃掉的危险。

**第七条，市场稳固法则。**这也是上面法则的推论，品牌之间只有存在破坏性关系，市场才是较为稳固的，才有可能全面健康地发展。

**第八条，最优分化法则。**市场营销领域是一个不断分化的过程。品牌分化的方式有很多种，但最快的分化就是破坏性分化。

**第九条，正义法则。**既然是挑战竞争对手，就要树立自己的正义形象，并寻找竞争对手对消费者利益有损的弱点。

破坏性法则是广义的成功法则，在本书中，我们还用这条法则解读了中国果汁市场，分析了中国葡萄酒市场上重要品牌的定位得失。我自己也一直是破坏性营销的实践者，在书的最后，你可以看到，我们应用破坏性法则创建和规划的品牌。

破坏性营销法则是一个有力的武器。作为弱势者的你，请拿起这个武器，向竞争对手宣战。

我还想补充的是，我选择的案例都来自中国的十几份权威的杂志、报纸和卢泰宏教授编写的《行销中国》。在这些杂志、报纸和书中，他们所总结的年度挑战品牌的成功案例，其所用的营销方法，80%以上都是破坏性策略。

书中没有严格地区分跟随品牌和挑战者品牌，这两个概念指的都是同一个意思，即市场地位处于弱势的品牌，不管它是市场第二位的、第三位的，还是第十位的。

这是一本讲方法的书，书中的观点是全新的。我没有用太多统计数据来列示证明过程，没有庞杂的图表和数据，读起来会更轻松和简明。

我认为，一种理论无论看起来多么复杂难懂，总可以用一个比喻来讲明白。很多东西看起来高不可攀，事实上，你走近它，你会发现它可能真的很可爱、很容易亲近、很容易理解。

书中的观点是非常值得借鉴的，都已从我们的实践和分析中得到证明。书中的案例都是一些知名品牌，甚至好多都是现在市场上相应行业中的领导品牌，我希望不要让你误解，认为这不是一本谈成功创业品牌的书。现在市场上的领导品牌，曾经也是市场上的弱势者，这里的分析素材都选自它们成功前的历史。



## — · — · — ● 承诺 ● — · — · —

600 多年前，威廉·奥卡姆有句格言盛传于世：“如无必要，勿增实体。”其含义是：只承认确实存在的东西，凡干扰这一具体存在的空洞概念，都是无用的累赘和废话。哲学史上把奥卡姆的这一思想形象地称为“奥卡姆剃刀”。

爱因斯坦这样写道：“任何事物都应尽可能地简洁，但不能过于简单。”如果你不努力实现简洁，就会很自然地陷入复杂化的泥潭中。你越能够简洁地执行你的计划，就越能够有效地实现你的目标。因此，你必须不断地为完成每一项商业任务寻找更简便、更高效的方法。

营销也需要这样一把剃刀：用最小的成本取得最大的效益，用最简洁的手段获得最有效的结果。我相信破坏性法则就是营销上的“奥卡姆剃刀”。弱势者的营销方案是有效的还是无效的，破坏性法则给出了一个标尺。

如果方案是基于差异化的，那么，我认为，这个方案还有必要再进行研究，只有找到对立的破坏性策略，这个方案才是完善的。我相信，任何一家正在为战胜强势品牌而苦恼的企业以及这些企业中的员工，在阅读本书介绍的原理时，都会有不同程度的获益，都会看到企业的希望。

本书是我多年思考和实践的结果。中国的营销实践已远远地走在了理论前面，创建有中国特色的营销理论，并有力地指导中国品牌的实践是我多年来的梦想。现在你看到的只是这项工作的第一步。在这项工作中，我们将融合东西方的知识和文化，将哲学、艺术和科学的成果综合起来，当大家都在用单一的方法来研究营销时，综合将会成为一种强大的创新力量。

我不敢说这是一本会流传久远的书，但一定会是一本让弱势者增长信心的书，一定会是一本能激发当代营销人士重新思考的书。这种思考将会是多方面的：

市场地位不是天定的，一切都是可以改变的。

解决问题，一定会有高效而省钱的方法，关键是要去发现和创造。

世界上的规律是相通的，要打通科学的界限，有宽容和博大的心态才容易发现新的规律。

中国的传统文化有丰富的智慧，是启迪我们创新的源泉。

从某种意义上说，拥有过去就拥有未来。

同样的，要把西方的先进文化拿来为我所用，东西文化融合、渗透、碰撞，就有可能产生新的观点和新的思想。

一切都有被破坏的可能。

非常期待听到从您那里传来的反馈意见，请在方便的时候，给我提出意见或者建议。

联系方式：wangzhaohui88@tom.com

## — — ● 致谢 ● — —

首先我要感谢为我提供了丰富案例资料 and 思想启发的杂志和报纸，它们是：《成功营销》、《销售与市场》、《中国企业家》、《国际广告》、《中国经营报》、《读者》、《经济观察报》等。它们曾陪伴我度过了咨询生活的日日夜夜，如果没有它们，我不可能有这样的观点，也不可能完成本书的创作。

还要感谢给予我宝贵建议和帮助的众多破坏性营销实践者，像联想、养生堂、统一润滑油、统一鲜橙多、华为、蒙牛、汇源、新郎、国人、王老吉、皇室、新天、烟台长城、康师傅、第五季、爆果汽、隆力奇、雕牌、舒蕾、奇强、采乐、脑白金、黄金搭档、长富等，以及其他在书中提到的品牌，它们都是中国的企业英雄，我对它们怀有无限的敬意。如果在书中，读到一些我对它们的批评意见，我想说，这些只是我个人的一些想法，权作为另一种善意的意见和建议。

感谢阿尔·里斯和杰克·特劳特两位营销大师，他们的思想启发了我。他们简洁的行文风格，也值得我进一步学习。

感谢雷德品牌营销咨询的战友们，感谢他们为我的书稿做出了宝贵的评价。

感谢在这本书的出版过程中，那些我不认识但付出了劳动的朋友们，

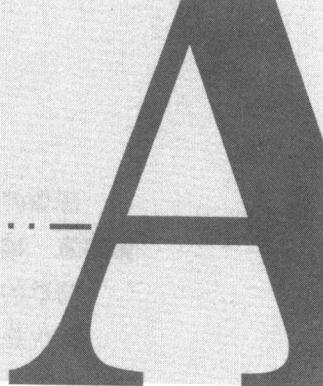
祝你们一生平安。

感谢我的父母，他们鼓励我一生不断进步。

最后，我要特别感谢我的妻子，她曾几次帮我看稿改稿，并不断鼓励我完成这部书。

# *Destructive Marketing*

## 破坏性营销



### 目 录

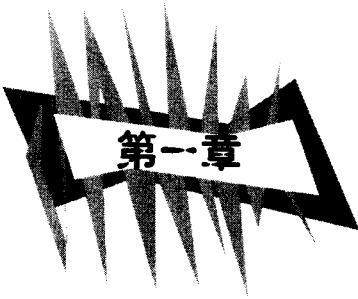
#### 自序

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 向自然界学习 .....     | 1  |
| 营销仿生学 .....          | 2  |
| 生态位理论 .....          | 5  |
| 竞争排斥原理 .....         | 7  |
| 品牌对立理论 .....         | 9  |
| 第二章 可乐市场的破坏性分化 ..... | 13 |
| 扩大新品类市场时的困惑 .....    | 14 |
| 第一次破坏性分化 .....       | 15 |
| 第二次破坏性分化 .....       | 18 |
| 第三次破坏性分化 .....       | 20 |
| 第四次破坏性分化 .....       | 21 |
| 破坏性成长 .....          | 22 |
| 可乐市场破坏性分化树 .....     | 24 |
| 第三章 破坏性营销定义 .....    | 25 |
| 对立的实质 .....          | 25 |
| 破坏性营销的六个步骤 .....     | 28 |
| 目无竞争对手 .....         | 28 |
| 找不准竞争对手 .....        | 30 |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 想像的对立面 .....                         | 33        |
| <b>第四章 破坏还是灭亡 .....</b>              | <b>35</b> |
| 简单的品牌差异化是一次奢侈的市场冒险 .....             | 35        |
| 最优化策略 .....                          | 37        |
| 破坏性营销的经典实践者 .....                    | 38        |
| 差异化策略的实践者 .....                      | 44        |
| <b>第五章 破坏性营销法则 .....</b>             | <b>47</b> |
| 第一条：品牌对立法则 .....                     | 48        |
| 第二条：弱势者信心法则 .....                    | 49        |
| 第三条：狭义破坏性法则 .....                    | 52        |
| 第四条：广义破坏性法则 .....                    | 53        |
| 第五条：品牌关系法则 .....                     | 56        |
| 第六条：弱势品牌生存法则 .....                   | 58        |
| 第七条：市场稳固法则 .....                     | 60        |
| 第八条：最优分化法则 .....                     | 62        |
| 第九条：正义法则 .....                       | 63        |
| <b>第六章 破位 .....</b>                  | <b>65</b> |
| 定位的定义 .....                          | 65        |
| 破坏性定位 .....                          | 67        |
| 解读《定位》中的破坏性案例 .....                  | 69        |
| 破位战略的两种类型 .....                      | 73        |
| <b>第七章 破坏面：发现竞争对手可以破坏的战略层面 .....</b> | <b>75</b> |
| 定位层面的破坏性营销 .....                     | 77        |
| 目标人群层面的破坏性营销 .....                   | 79        |
| 地理层面的破坏性营销 .....                     | 81        |
| 产品层面的破坏性营销 .....                     | 82        |
| 价格层面的破坏性营销 .....                     | 86        |
| 渠道层面的破坏性营销 .....                     | 88        |
| 趋势层面的破坏性营销 .....                     | 89        |
| 广义破坏面 .....                          | 90        |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第八章 破坏性营销的六大守则</b> .....         | 93  |
| 守则一：永远紧盯竞争对手.....                   | 94  |
| 守则二：攻击的弱点必须符合事实.....                | 95  |
| 守则三：聚焦，战线尽量短.....                   | 97  |
| 守则四：集中力量攻击.....                     | 99  |
| 守则五：行动迅速.....                       | 100 |
| 守则六：要有勇气，不能胆怯.....                  | 102 |
| <b>第九章 破坏性思维</b> .....              | 105 |
| 具有破坏性思维的人.....                      | 106 |
| 破坏性思维将培育一大批中国品牌.....                | 111 |
| 破坏思维定势 .....                        | 112 |
| <b>第十章 用破坏性法则解读中国果汁市场</b> .....     | 113 |
| 汇源新市场破坏 .....                       | 113 |
| 统一鲜橙多消费场合破坏.....                    | 114 |
| 汇源真鲜橙产品破坏.....                      | 115 |
| 酷儿目标人群破坏.....                       | 117 |
| 农夫果园品类破坏.....                       | 117 |
| 高浓度果汁的破坏者.....                      | 119 |
| 果汁市场的破坏性分化.....                     | 121 |
| <b>第十一章 用破坏性法则判断葡萄酒品牌的新定位</b> ..... | 123 |
| 新世界和旧世界 .....                       | 123 |
| 改变从对立开始 .....                       | 124 |
| 中国葡萄酒旧世界的破坏者.....                   | 126 |
| 没有完工的葡萄海岸.....                      | 130 |
| <b>第十二章 用破坏性法则解读脑白金成功之谜</b> .....   | 133 |
| 广义破坏 .....                          | 133 |
| 消费基础 .....                          | 134 |
| 赤裸的诉求 .....                         | 135 |
| <b>第十三章 用破坏性法则解读养生堂的品牌策略</b> .....  | 137 |
| 不含酒精的酒 .....                        | 137 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 农夫山泉的品类破坏.....                    | 140        |
| 成长快乐维生素的新市场破坏.....                | 144        |
| 尖叫品牌差异化的结果.....                   | 146        |
| 破坏之路 .....                        | 147        |
| <b>第十四章 用破坏性法则解读《隆中对》 .....</b>   | <b>149</b> |
| 弱势者刘备 .....                       | 149        |
| 隆中策略 .....                        | 150        |
| 破坏性法则解析 .....                     | 151        |
| <b>第十五章 用破坏性法则创建的两个西服品牌 .....</b> | <b>153</b> |
| 第一次破坏成就新郎西服.....                  | 153        |
| 第二次破坏成就国人西服.....                  | 155        |
| <b>第十六章 用破坏性法则规划一个民族爱国品牌.....</b> | <b>157</b> |
| 全球化趋势 .....                       | 157        |
| 中国全球化的对立面.....                    | 160        |
| 创建一个新的产品类别.....                   | 161        |
| 不忘根本 .....                        | 164        |
| 市场空间有多大 .....                     | 165        |
| 市场取胜 10 计 .....                   | 167        |
| 把根留住，民族复兴.....                    | 175        |
| <b>后记 破坏才刚刚开始 .....</b>           | <b>177</b> |



## 第一章

### 向自然界学习

现在，我们要从一个新的、生动的视角来寻找“弱势品牌有效战胜强势品牌”的基本法则，这就是要向自然界学习。

我们要和自然界进行大胆的类比，也许这样的理解不够确切、不够深刻、不够科学，但没关系，只要能帮助我们打开陈旧的思路就够了。

如果你认为这其中深刻的关系，那么我们的想法是相通的。只要你在类比中掌握了战胜强势品牌的方法，并且能主动用破坏性法则在中国本土创建属于我们民族自己的品牌，这就足够了。

自然之手使四季依时运作，万物连为一体，互相依存制约，维持了一个个生态环境的物种平衡。自然界有自己经几十亿年得来的生存哲学：不会存在两个一样的物种；生物竞争的结果是只留下最优秀且最适应周围生态环境的物种。

自然界的生存哲学让我们有了丰富的联想。我们想到了市场上的所有参与者，想到了竞争者存在的关系，想到了自然界中生物的生存竞争法则，也许隐藏着可以让市场竞争者学习的规律。市场就是一个生态系统，市场竞争的规律其实与自然竞争规律在很多方面是相通的。





我们寻找“弱势品牌战胜强势品牌的黄金法则”，就是从向自然界学习开始的。

## 营销仿生学

经过几十亿年的进化和自然选择，自然界为人类的创新提供了天然的学习宝库。

人类很早就开始向生物学习，发明制造了许多工具为自己所用。大家可能还记得小学课本中那篇关于鲁班发明锯子的文章吧。

传说，有一年鲁班接受了一项很大的任务——建造一座大宫殿。这需要很多木料，但是工程限期很紧。鲁班的徒弟们每天都上山伐木，但是当时还没有锯子，只能用斧子砍，效率实在是太低了，而且徒弟们每天累得精疲力竭，可是木料还是远远不够，耽误了工程的进度。

那个年代，完成不了奴隶主的任务是要受重罚的，鲁班心里非常着急，就亲自上山察看。上山的时候，他被长在山上的一种野草划破了手。鲁班很奇怪，小小的一根草为什么这样锋利？他发现草的两边都长有许多小细齿，他的手就是被这些小齿划破的。

既然小草的齿可以划破手，那带有很多小齿的铁条应该可以锯断大树吧。由于大胆的类比，鲁班做出了世界上的第一把锯子。他用这把简陋的锯子去锯树，果然又快又省力，锯子就这样发明了。

从这个故事我们可以看出来，很早以前人类就开始了向自然学习的旅程。

技术仿生学现在已发展成一门极具创造性的边缘学科。

今天，我们重提这一话题——向自然界学习，不是指在技术上向自然界学习，而是从营销上向自然界学习。那么自然界的规律适合市场营销吗？对这一问题的回答，我们可以从一个故事讲起。

张跃的创业初始基金只有 3 万元，目前他领导的远大公司营业额已达到 20 多亿人民币。十多年来远大公司致力于开发和生产直燃机，先后