

中国品牌管理史上里程碑式的著作

聚焦战略

冠 华 / 著

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

中国品牌管理史上里程碑式的著作

聚焦战略

冠 华 / 著

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

聚焦战略/冠华著. —济南:山东人民出版社,
2015.3

ISBN 978-7-209-08858-9

I. ①聚… II. ①冠… III. ①品牌战略—研究 IV.
①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 032563 号

责任编辑:常纪栋

聚焦战略

冠 华 著

山东出版传媒股份有限公司

山东人民出版社出版发行

社 址:济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编:250001

网 址:<http://www.sd-book.com.cn>

发行部:(0531) 82098027 82098028

新华书店经销

日照市恒远印务有限公司印装

规 格 16 开(169mm ×239 mm)

印 张 21

字 数 360 千字

版 次 2015 年 3 月第 1 版

印 次 2015 年 3 月第 1 次

ISBN 978-7-209-08858-9

定 价 36.00 元

如有质量问题,请与印刷单位调换。电话:(0633)8285999

前言

冠 华

这是一本让很多创业者和新品牌的 CEO 们感到兴奋的书,因为书中没有任何专业术语和无聊的图表,只有品牌打造的简单常识和我们接触过的众多真实案例。

这也是一本会颠覆企业多年固定营销实践的书,书中很多常识会让崇尚多元化和对大而全产品线痴迷的企业深感不安。但是有一点可以肯定的是,书中的内容是我们多年来在打造品牌的实践中,最简洁却又力量惊人的品牌要素总结。这种简单的力量不但在营销中大放光芒,对于现实中的生活和工作也有着极高的指导意义,毕竟人生苦短,没有谁可以面面俱到。

在对现代发达经济体的研究中可以看到,任何一个国家从传统经济的制造货品到现代经济的打造品牌都要经历一个起步的阶段。

韩国在 20 世纪 60 年代开始起飞,到 90 年代末开始放缓。二战后的日本在一片废墟上起步也差不多用了 30 多年的时间。

美国也是从二战后开始起步,而整个中国到 80 年代都还算不上真正的起飞,真正的起飞阶段应该从 20 世纪 90 年代初邓小平同志“南方谈话”以后,以 1992 年“十四大”确定建立社会主义市场经济体制为标志,算起来,整个中国经济的起飞也才 20 多年,中西部地区的经济也才刚刚开始起步,中国经济还面临着很长的增长期,而支撑中国经济长期增长的除了我们的顶层制度设计和宏观环境外,更离不开无数优秀的中国企业特别是中国品牌的诞生。

套用美国经济学家的“起飞理论”，中国经济的高速增长就像飞机一样，如果说我们的整个经济体制和宏观环境就是一架符合空气动力学的飞机，那么现在和未来的中国品牌就是这架飞机的强大推动力量，二者缺一不可。看看美国即便是在经济低迷的时候也诞生了能影响全球的品牌，这些品牌更是为低迷期间的美国经济做出了不可磨灭的贡献。

跟欧美企业所经历的近一个世纪激烈的商业竞争相比，很多中国的企业都是成长于内需的巨大拉动，海尔、春兰、联想等就是那个时代的优秀代表。直至今天，你死我活的营销战争才刚刚拉开帷幕。

高速发展的中国市场正在迅速从以生产和渠道为主的卖方转变为以品牌为导向的买方市场，曾经被海尔等企业引以为豪的“顾客至上”“服务第一”的市场理论已经被具有强大代表力量的高度聚焦的品牌所取代，格力就是他们当中优秀的代表，一个空调单品就在利润率和市场份额上将很多老牌家电生产商远远甩在了身后。

然而当我们跟很多企业谈论这个现象的时候，很多品牌创始人竟然把格力现象视为偶然的例外，因为这实在是无法满足他们 $1+1+1$ 一定大于 1 的财务观念。这并不是中国企业独有的营销观念，纵观世界 500 强的营销历史，拥有这种观点的企业比比皆是，只不过这些企业很多已经成为了昨日黄花。

根据《财富》杂志的数据统计显示，全球 500 强的品牌中，单一品类的产品利润率占企业总利润率比重 95% 以上的有 155 家，占 500 强总数的 31%；其中，占绝对主导地位的产品利润率占总利润率 70% ~ 95% 的有 201 家，占 40.2%，相关产品利润率占总利润率 70% 的有 144 家，占 28.8%。

数据再次表明了商业战争中真正的赢家属于品牌高度聚焦的企业。无论多么强大的 500 强企业，品牌的成功都是来自于一个清晰的聚焦，而不是面面俱到的多元化尝试。

美国企业大规模的多元化经营是在 20 世纪 60 年代，但是这些实

行了多元化的企业非但没有取得所谓的财务成功,反而造成了大量的品牌的衰落甚至是倒闭。

在被誉为 20 世纪最重要的两本管理学著作《追求卓越》(In Search for Excellence)和《基业长青》(Built to last)中,这些曾经被视为全球企业榜样的品牌都曾榜上有名。

两位管理学大师汤姆·彼得斯和吉姆·柯林斯从这些品牌身上总结出了优秀品牌所需要的种种品质:优秀执行,以人为本,顾客第一,创新精神,等等。

然而这些备受大师和企业家推崇的品牌在随后的几年里纷纷出现了问题:IBM 严重亏损,美国三大航空公司宣布破产,美国第二大电脑公司 DEC 亏损严重最终出售给康柏公司,三大汽车公司先后宣布破产重组。这些品牌身上有着一个惊人的形似之处,就是多元化和严重的品牌分裂症。

例如在书中被大师极为推崇的美国运通公司,在 1990 年推出运通信用卡时,曾经一度拥有美国信用卡市场一半的份额。在此之后运通公司平均每年推出的新卡数量达到了十几种之多。今天,运通信用卡的市场份额已经降至不足 10%。

书中的另外一个案例就是通用汽车公司,这个曾经是全球最大的汽车公司因为旗下的众多品牌的疯狂延伸最终申请破产。而同样在多元化之路上狂奔的福特汽车几次险些倒下,终于在新任首席执行官穆拉利的带领下急踩刹车,在其“一个福特”(One Ford)的战略的指导下,出售了旗下所有福特品牌焦点之外的豪华汽车品牌,最终避免了破产的结局。

可惜的是,大量的中国企业并没有从这些品牌的衰落中学到宝贵的一课,特别是中国的汽车品牌,众多的汽车企业无不是旗下同时几十款汽车在出售,看似庞大的品牌其实虚弱不堪,许多汽车企业所谓的利润很大一部分是来自政府的补贴。

从公司资源角度看,多元化和品牌延伸让企业在多条战线上同更

加强大而专业的对手作战,这直接导致了战略战术和资源的严重分散。纵观军事历史上,无论是西方的拿破仑还是东方的毛泽东,这些伟大的军事领袖都有一个共同的特点:关键时刻、关键地点集中绝对优势兵力。

从消费者心智角度看,多元化和品牌延伸让很多品牌优秀的心智代表力量被大大削弱,严重损坏了一个品牌的基础,众多的品牌无不是在用今天的多个业务的短暂财务增长来换取明天对品牌永久的损伤。财务意义上的1+1很多时候并没有得到倍数的增长,1+1很多时候只得到了1甚至是0.5。

在20世纪70年代,美国最大的500家工业企业中,实行多元化经营的占92%,数据显示,这一时期正是这些品牌竞争力最弱、利润率最低的时候。

安然、施乐、柯达、福特、通用汽车、IBM等这些品牌都曾在多元化和品牌之路上付出过惨痛的代价,并直接造成了许多全球品牌的破产。

在这些惨痛的教训下,众多的美国企业开始反思并且逐步走上了聚焦之路,正是这些聚焦的战略让美国即便是在经济非常低迷之时依然产生了很多强大而成功的全球品牌。

在我们长期为品牌提供营销战略咨询的过程中,我们几乎没有发现因为聚焦而导致失败的案例,除非是品牌所代表的品类走向消亡,例如已经破产的柯达。而所有的亏损和破产都有一个惊人的相似处——包罗万象的产品种类和大量的品牌延伸,这也使我们首次有了出一本书揭开聚焦这种极其简洁而又极富力量的战略的想法。

实际上,聚焦战略早已不是什么新鲜概念,早在20世纪初美国有独到先见之明的营销大师们就已经提出来了,只不过在那个时候聚焦还只是一个单纯的文字概念,并没有像今天这样被系统地研究和梳理过。

今天,当定位理念风靡中国的时候,我们依然很少看到多少成功的案例,大量的中国企业对定位理论无不是一看就会却一用就错,这其

中,没有舍弃地“聚焦”是这些品牌失败的众多原因之一。

随着我们对聚焦战略进一步的实践和研究,我们发现品牌的成功根本不是财务意义上的 $1+1$ 一定大于 1 的概念,更不是卖多个产品赚的钱一定会几倍于一种产品的利润,相反,我们接触的优秀品牌都是只有一个单品做出了几倍于多个产品的总和,这更让很多企业无法理解和接受。

此外,企业的高级营销经理拿着令人羡慕的工资却严重缺乏品牌打造常识。豪华的办公室里充斥着复杂而无用的营销方案,太多没有聚焦的产品,太多无法清晰描述品类的品牌,大笔浪费的广告费用和一堆延伸的名称。

看看奔驰中国不断推出的像本田飞度一样的小型轿车,就不难理解为什么奔驰的车库里摆满了卖不动的奔驰“飞度”,更不难理解为什么奔驰正在慢慢把豪华汽车第一的地位慢慢让给像捷豹、保时捷这样更加聚焦的品牌。

中国很多的所谓优秀品牌看似体量庞大但实际上非常虚弱不堪,众多看似规模庞大的品牌陷入了只追求规模的误区,而真正具有意义的市场份额和利润率甚至比不过一杯小小的奶茶。

在我走访和参与过营销咨询的公司里,都有着惊人相似的成长历程:初步尝试成功——开始尝试加入更多的产品(短时间内会有效果)——财务无法达到预期效果——加入更多的产品进入更多的领域——走向衰败。

而真正促使我写这本书的,不光是我在大的集团公司工作时的经历和感悟,更是我走遍世界各地亲眼目睹的一个个如此简单却又非常成功的品牌。

几乎在每一个城市的某个角落里,总有一些看起来如此普通的餐厅,他们没有任何华丽的外表,但是每次去门外都有一个长长的队伍在等待,他们经营的品类各不相同,但是有着一个共同的特点:只经营一个单一的品种。

这一切让我一直在思考一个问题：是什么让大而全的公司表面光鲜却长期陷入亏损甚至是破产的境地？又是什么让像苹果这样保持了高度简洁和单一产品的公司取得了空前的胜利？

很多包罗万象的企业就是抱着八面玲珑的心态试图去吸引所有的消费者，而不倒翁看似八面玲珑却总是原地踏步。

这种企业更像是瑞士军刀，看似面面俱到实际上除了收藏之外，瑞士军刀很少会有实际的用处。

因为有了专业的红酒启瓶器，军刀的启瓶器很少开启；

因为有了专业的螺丝刀，军刀的螺丝刀很少被关注；

因为有专业的水果刀，军刀组合中最好的产品也很少被使用。

沿着聚焦的方向继续前进，我们仔细观察和研究了生活中的每个方面，令人兴奋的是在生活的每个方面聚焦无不发挥着惊人的力量，不管是从单纯的财富层面还是哲学层面，聚焦几乎指导了我们工作和生活的点点滴滴。

比较遗憾的是，中国的企业负责人说起经营理念和聚焦时都能侃侃而谈，而真正领悟聚焦的精髓并坚决去做的太少太少。为了让书中的案例更具代表性，除了中国的优秀品牌，我们更研究了欧美的聚焦成功案例。聚焦是一种跨越国界和文化的品牌成功的第一要素。

此外，在我们沿着聚焦战略的方向继续向前思考和探索时，我们发现能体会到聚焦的力量的品牌创始人比比皆是，而真正在聚焦战略体系系统中把控和驾驭的品牌创始人少之又少，大部分还停留在模糊的概念层面，更不要说真正学习并让聚焦战略发挥出惊人力量的企业家就更少了。

很多中国品牌创始人可能还停留在一些计划经济时代的思维框架下，更多的喜欢谈论文化、模式或者是管控，例如在我们的咨询会议中总会有人提出中美文化不同所以成功不同这样的论题。文化确有不同，但是现实打造品牌的实践中文化的因素从来不像我们想象的那么重要。

真正成功的品牌是有着强大的同化力量,这是很多品牌不成功的企业无法体会的。像星巴克、苹果、可口可乐、哈根达斯、宝马这样的品牌从来就不需要考虑什么中国文化,他们中的很多品牌甚至看起来有些傲慢自负。

问问自己第一次听到凉茶这个概念是什么时候,当时的你会去喝一杯听起来像隔夜茶水一样的饮料吗,而今天的你又怎么会接受呢?

当然我们从不奢望这一本书能够从本质上去改变那些庞大而复杂的品牌和企业。对于任何品牌,最终能解决问题的一定是简单而富有常识的东西。在长期接触这些大型品牌后我们深知,大企业和大品牌从来就不存在简单的解决方案,没有哪个企业愿意为简单买单,这会让这些企业没有基本的安全感,更会让企业的 CEO 感觉到自己是头脑简单。

这本书最大的目的就是为此时此刻成千上万的为了青春梦想打拼的中国合伙人们,此时此刻正致力于打造中国品牌的创业者们,为他们提供最简洁而富有力量的战术指导,为他们寻找正确和富有强大力量的战略之路。

很多的创业者在品牌一落地的时候就将联想、海尔这样的企业当作榜样,对于一个企业而言它们无疑是中国的骄傲,而其实作为一个品牌,它们根本不具备任何模仿的意义。从某种意义上讲,这些品牌用自己的亲身经历告诉了创业者们多元化和品牌延伸是如何带给它们巨额亏损或者是长期的超低利润率。很多企业的朋友问我为何微软可以面面俱到而我们不可以,答案很简单,只是因为它是微软,我们“太软”。

这就是这本书全部的意义,为那些痛并快乐的 CEO 们揭开如此简洁而富有力量的营销密码,用我们长期的思考和实践为众多即将和已经诞生的中国品牌提供强大的借鉴和指导。

最后我要真心感谢在过去的几年中给我提供了无数帮助和指导的老师 and 朋友们。

首先感谢的就是我的父母和家人,在每一次我想放弃的时候是他

们坚定的鼓励让我又有了重新继续的勇气。

我还要衷心感谢新东方教育科技集团的创始人兼总裁,我的人生和事业的导师俞敏洪先生,以及所有我曾经的同事和朋友们。

15年前正是俞老师把我这个高考失败的孩子留在了身边,从教学到管理一步步地让我从一个懵懂的年轻人成长为上市教育集团的管理者,我日后所有肤浅的商业直觉和对战略粗浅的领悟都是来自于俞老师和这个优秀的团队对我的熏陶。

我曾经非常不知天高地厚地将我第一篇商业战略文章发给俞老师看,完全出乎我意料的是俞老师非但没有取笑,反而给了我几点中肯的指导,这是我当年转型做战略工作时强大的信心来源。

同时我还要感谢我所有的高级合伙人团队,感谢我的助理翟东逐字的校订与整理工作,感谢宵雷用他之前在尼尔森多年的工作经验给我的指导,感谢枚竹用她在国际律师事务所丰富的财务经验给本书提供的财务数据保障,感谢高菁在美国为本书中大量的全球品牌案例所做的实地考察和案例整理工作,感谢李倩用她在新浪的丰富的营销经验给我的案例整理和战略思想的启发,没有你们这本书几乎不可能诞生。

最后感谢此时此刻正为打造中国品牌而奋斗的创业家和企业家人,中国梦因为有了你们才最真实,无论是失败抑或成功,你们都为中国创造留下了永不磨灭的印记。

品牌强则民富,民富则家旺,家旺则国强,国强则品牌恒强!

千里品牌路,聚焦第一步。

2014年12月8日于办公室

目 录

前 言 / 1

一、日本、韩国的经济为何持续低迷 / 1

索尼帝国的崩溃 / 5

二、美国品牌的泡沫历史 / 12

大而全时代的退场 / 12

IBM / 16

安 然 / 19

杜 邦 / 20

ITT / 22

福特汽车 / 23

事不过三法则 / 36

三、是什么让大而全的思维总是被肢解 / 40

卫生纸大战 / 40

联 想 / 41

海 尔 / 42

一站式整体思维 / 44

中 铁 / 45

万 达 / 47

那些倒在“全产业链”思维中的品牌 / 50

四、是什么引诱品牌走向大而全战线 / 55

1 + 1 大于 1 的误区 / 55

整体大于局部 / 59

规模等于安全 / 61

不要把鸡蛋放在一个篮子里 / 63

五、过去二十年中国盈利能力最高的品牌 / 65

六、为何聚焦战略在所有的领域里都大放光芒 / 70

绝对的权威感 / 70

绝对的消费安全感 / 71

聚焦赋予的使命感 / 71

简化选择过程 / 72

提供付钱的理由 / 73

留下清晰印记 / 75

组织和管理架构高度精简有效 / 76

聚焦很容易形成经典的传奇 / 76

七、那些不能忘却的聚焦经典之战 / 78

诺基亚 / 79

英特尔 / 81

苹果 / 82

八、聚焦一个单一功能和概念打造成功品牌 / 88

九、单一功能优秀对于互联网品牌的意义 / 96

十、聚焦对于中国互联网品牌的意义 / 99

玛萨玛索的沦陷 / 103

当当的麻烦 / 104

美国互联网品牌的发展史 / 107

忘记历史必然重蹈覆辙 / 111	
十一、成功的互联网品牌的几大品质 / 115	
聚焦定律 / 115	
聚焦于一个与众不同的方向 / 116	
品类参照定律 / 121	
互动性定律 / 122	
聚焦业务还是门户 / 123	
聚焦于一个卓越的名字 / 125	
十二、聚焦战略中的品牌对抗 / 128	
功能饮料的对抗 / 139	
不要轻易相信数据 / 140	
优秀的对抗战略需要头脑简单而清晰 / 142	
走出战略对抗中的误区 / 145	
十三、聚焦在普通人生活中扮演的角色 / 149	
十四、聚焦两大支配力量:品类和分化 / 160	
合理利用消费者心中的品类认知 / 164	
开创品类需要有着异于常人的商业直觉 / 167	
如何判断一个品类可以成功开创 / 173	
十五、百利:聚焦全球职业女性的典范 / 177	
十六、CURVES:聚焦女性的经典之作 / 179	
十七、聚焦市场的两端 / 182	
春秋航空 / 182	
吉祥航空 / 187	
黄飞红 / 191	
绿 山 / 193	

无论高价和低价都需要一个理由	/ 196
十八、分化：开创新品类财富的秘密	/ 199
全新品类需要全新名字	/ 203
分化背后的推手	/ 204
分化是创造完整独立的应用	/ 206
是分化而不是融合创造财富	/ 207
分化打造品牌的经典代表	/ 213
十九、聚焦对于中国普通创业者的重要意义	/ 216
二十、聚焦战略对于公益事业的意义	/ 222
用营销来打赢对青少年吸烟的战争	/ 223
寻找思想里的根源	/ 224
寻找有效战术	/ 225
把战术提炼为有效战略	/ 225
二十一、城市营销中的聚焦战略	/ 226
为何只让一个城市代表一个字眼	/ 231
只聚焦于“博彩”的拉斯维加斯	/ 231
聚焦中集中经营的力量	/ 235
二十二、聚焦战略中光环效应的具体应用	/ 239
二十三、最容易引诱企业抛弃聚焦战略的几大陷阱	/ 248
渠道陷阱	/ 248
产品线陷阱	/ 253
源于第一款产品的自负	/ 257
年龄群	/ 258
版 图	/ 259
价 格	/ 261

二十四、聚焦战略中的广告 / 263

广告中领导地位的重要性 / 272

关于“领导地位”使用中的误区 / 274

聚焦战略中广告的长期连贯性 / 276

广告是简单做事的艺术 / 282

二十五、聚焦：卓越的品牌名称就是成功的一半 / 291

二十六、中国创业者真正的榜样 / 310

一、日本、韩国的经济为何持续低迷

从 20 世纪 90 年代初期开始,日本和韩国这两个曾经亚洲的经济明星就相继陷入了持续的经济低迷。

首当其冲的就是日本,自从 1991 年日本的泡沫经济破灭之后,20 多年的时间里日本的经济增长几乎处于停滞状态。

大量的研究将矛头指向了诸如人口结构问题,很多经济学家认为日本“人口平均增长率持续走低,导致劳动适龄人口增速放缓”,更多的研究则指向了“货币结构、通货紧缩和庞大的民间储蓄过剩”等因素。

毫无疑问,这些原因都会或多或少地造成日本经济走入困境,一个最明显的表现就是日本人均 GDP 在 1992 年时是整个经合组织中是仅次于卢森堡的第二富国,2001 年被美国赶超,2008 年下滑到第 19 位。

过去的十几年中,韩国的经济平均增速为 3% ~4% 之间,远低于 20 世纪 90 年代平均 6.2% 的水平,十几年来几乎保持了原地踏步。

由于地缘政治的原因,韩国和日本两个国家的经济模式在很大程度上有模仿和相似的痕迹,这一点在韩国企业的战略模式上更是体现得淋漓尽致,它们都是“大而全”模式的忠实拥护者,这也是为什么对于日本经济持续低迷的分析字眼同样出现在了韩国问题分析中。

然而,对于日、韩两国长期陷入困局的所有分析中,唯独没有被提及的就是日本和韩国的大型品牌和财团在过去的十几年中的所作所为。

我们仅以索尼这个大型品牌为例来进行说明。在 20 世纪 80 年代取得了初期的辉煌成就之后,索尼跟当时众多的日本企业一样开始了疯狂的多元化。