

 营销新书系

品类构建

毛浓月 编著

品类构建的6种模式

品类构建的7大步骤

品类构建的7大操作误区



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

品牌管理

品类构建

品牌管理

品牌管理
品牌管理
品牌管理

品牌管理

 营销新书系

品类构建

毛浓月 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

品类构建 / 毛浓月编著. —北京：电子工业出版社，2007.5
ISBN 978-7-121-04118-1

I. 品… II. 毛… III. 企业管理：质量管理—研究 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 038891 号

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：涿州市桃园装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11.75 字数：150 千字

印 次：2007 年 5 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

广告的冲击力到底有多大？如果是一柄大铁锤，可以一锤定音吗？

未必！中国大多数企业仍然处于营销制胜时代，单纯的广告传播，无法或者难以弥补企业营销策略失误带来的损失。

营销的威力到底有多大？如果是一把剑，可以将它舞得行云流水吗？

难！大多数企业都深知营销的重要，却苦于没有使用这种“工具”的捷径。

打造品牌需要长时间、不间断的投入，是一种累加效应，要求企业具备一定的资源，以及投入上的持续性。同时，品牌是消费者在长期消费过程中形成的消费依赖，对产品本身的认知在很大程度上影响着消费者对品牌印象的形成。因此，产品力（产品的优势转化为市场的可能）在一定程度上影响着品牌的打造。

《销售与市场》有期提到，营销 4P 中，价格（price）是实现产品价值的手段，从属于产品；促销（promotion）虽已成为销售中的常态，但其负面效应也如影随形；渠道（place）是企业产品商品化和货币化的通路，但专业化分工使渠道只能为企业所用，不能为企业所有，因为渠道是没有品牌烙印的。所以，在 4P 中，只有产品（product）是最具连续性的。产品的生命周期要求企业对产品进行不间断的投入，通过创新来延续产品的生命周期，而这种连续性可以使产品形象在消费者心目中叠加、固化，进而形成品牌烙印。

中国企业营销能力的突出掩盖了产品短板，而当消费者越来越趋于理性，产品这一营销要素的缺陷已经影响到其他要素发挥的时候，企业自身的纠错系统又无法弥补因要素缺憾所形成的差距，营销的瓶颈就凸现出来。

以前，如果企业的产品力不行，还可以用策划、创意、促销、开拓空白市场等方法来弥补销量，现在，在消费者维权意识和辨别能力提高之后，如果没有产品力，企业还能靠什么与其他品牌进行区隔和竞争？可见，作为企业真正能主导的营销要素，产品必将是未来营销的基点。回归产品，以产品力打造销售力，以产品力提升品牌力，将是未来的营销主流。

如何有规律地提高产品力，是本书要解决的问题之一。

中国用了短短 20 年的时间，走完了由计划经济向市场经济的转变。20 年间，营销给中国企业带来一场翻天覆地的变化。

从“酒香不怕巷子深”的产品时代，到“酒香也怕巷子深”的营销时代，“营销”仍然是现阶段中国大多数企业所匮乏的。

“营销制胜”带来的负面影响是“营销至上”思维，在这种思维导向下，大量的推广资源被浪费，企业在投放了大量的广告后，效果依然不佳或投入产出比太大，无形中形成了许多“营销硬伤”，这些营销既定的“硬伤”

严重阻碍了企业发展。

在当今形势下如何破解当今中国营销局硬伤是本书需要解决的另一个问题。

一直以来，笔者希望带给大家的决不是一本普通的营销书，更不是教条地告诉大家一些普通的方法或思维。本书集合了诸多企业领导人以及笔者多年来的一线操作实践经验，大量的实践证明“品类构建”是行之有效的工具，短期内可以见到效果。本书是适合大多数企业操作的市场营销图书。

“技巧”永远都是一时的，只有方法才可以取之不尽，用之不竭！

“鱼”是有主人的，而“渔”却是全人类共有的财富，本书致力于“授之于渔”。

目 录

第 1 部分 品类构建之作用

第 1 章 品类构建：破解当今营销局硬伤	2
产品先声夺人	3
价格血拼勇者胜	3
广告之后更精彩	4
渠道挤占，下沉！下沉！再下沉！	5
一个声音高喊	8
营销界“春秋战国”时代	9
回归原点：没有了生产力，你还有什么？	10
破解当今营销局硬伤	11

第2章 品类构建：360°解析	14
萌芽时期的品类构建	15
品类构建不是定位	18
品类构建不是概念提炼	22
品类构建不是新瓶装旧酒	23
品类构建不等同于开发新品	25
何谓品类构建	25
品类构建——颠覆中国20年的营销认知	28
案例 王老吉：开创“去火”饮料新品类	30
第3章 品类构建：打造P/B五力架构营销系统	35
产品开发：在一群瘦狗里发现明星	37
新品上市：让你的产品远离坟墓区	39
竞争对抗：你过桥，我坐船	40
市场细分：大家的“烤鸡”和你的“鸡腿”	43
品牌资产转移：给“问题少年”一个出路	44
案例 恒基伟业：商务通“PDA”品类的资产转移	46

第2部分 品类构建之模式

第4章 产品品类构建模式	52
什么是产品品类构建	53
如何运用产品品类构建	60
第5章 全新品类构建模式	64
什么是全新品类构建	65

如何运用全新品类构建	69
第 6 章 组合品类构建模式	74
什么是组合品类构建	75
如何运用组合品类构建	82
第 7 章 分级品类构建模式	84
什么是分级品类构建	85
如何运用分级品类构建	89
第 8 章 扩散品类构建模式	91
什么是扩散品类构建	92
如何运用扩散品类构建	94
第 9 章 细分品类构建模式	97
什么是细分品类构建	98
如何运用细分品类构建	100
第 10 章 品类构建的必要解读	104
品类构建的操作解读	105
品类构建常见的 4 个误解	106
案例 “非油炸” 方便面，制定规则，后来居上	108

第 3 部分 品类构建之运用

第 11 章 品类构建的 7 大步骤	116
步骤 1：有效市场调研	117

步骤 2: 二元新品研发	120
步骤 3: 产品力塑造	123
步骤 4: 产品力修正	128
步骤 5: 固有品类竞争分析	129
步骤 6: 新进品类竞争分析	130
步骤 7: 确立品类属性认知	132
案例 船牌液态皂, 挑战洗衣粉品类	135
第 12 章 品类构建的 7 大操作误区	139
误区 1: 品类过于细分	140
误区 2: 忽略消费认知	143
误区 3: 无须把握时机	145
误区 4: 选择品类不当	149
误区 5: 简单改变产品品类	151
误区 6: 过分依赖品类构建	152
误区 7: 不具备强势的产品力	154
第 13 章 品类构建: 颠覆传统营销, 给你好看	158
有效规避竞争, 分化切入阻力	159
节省推广费用	161
获得稳定的利润	162
营销资源的有效放大器	163
案例 雅客 V9——维生素糖果, 新品类划定江湖	168
致谢	173

Part I

第 1 部分 品类构建之作用

当市场一再出现“一个产品成就一个行业”的鲜活奇迹时，兴奋之中我们有什么启示？

多数人都会困惑：从来都是行业成就产品，从来没有听说产品能成就行业，品类构建果真如此吗？

娃哈哈集团总裁宗庆后说过，在大众消费领域，处于行业前三位之后的企业成长的机会很小，最好的跟进方式，就是通过重新制定游戏规则而获得新生。里斯和特劳特在《市场营销的 22 条法则》中也提到，如果你不是行业的领导者，那就要建立一个你能在其中称为领导者的新的产品类别。

品类构建，就是重新制定新的游戏规则，在新规则下，制定者因为独占先机而获利，既而得到发展。全新的品类构建时代已经到来，谁能在这个时代取得胜利呢？

第 1 章

品类构建：破解当今营销局硬伤

20 年间，营销界的先进思想层出不穷，百家争鸣。

不可否认的是：每个时代的开始与结束，都伴随着一批企业的繁荣与衰败，下一个营销时代，谁会繁荣，谁会衰败？

以前，如果“产品力”缺乏，企业可以用策划、创意、促销、开拓空白市场等方法来弥补销量，现在，在消费者维权意识和辨别能力提高之后，如果没有产品力，企业还能靠什么与其他品牌进行区隔和竞争？

品类构建，告诉企业如何破解当今营销局硬伤。

产品先声夺人

早期的计划经济，产品是获得市场的关键。

20世纪80年代的上海货，如“的确良”衬衫、“健美裤”，曾经在全国卖到疯狂，甚至连农村40岁左右的女性消费者都人手一条健美裤；90年代的广州货，如“电子产品、化妆品”，摆地摊卖此类产品的生意人，一条街甚至有数十个。

在计划经济时代，产品为王，只要有产品，就不怕没销路。这也使人们形成了“酒香不怕巷子深”的习惯观念。早期的市场，同类的产品较少，卖方市场使消费者没有更多的挑选余地，生意人自然不会变通。于是，产品成为决定生死的关键要素。有了产品，就有了一切；有了产品，就不愁卖不出去！

随着市场经济的启动，一大批企业和无数新产品的进入，相对意义下的“供大于求”的局面形成，市场开始由“卖方”市场转向“买方”市场。此时，每个品类内都有足够的产品供消费者选择，产品同质化现象越来越严重，企业都发愁产品怎么卖？单纯的产品制胜时代开始逐渐失去效用。

价格血拼勇者胜

20世纪80年代的上海货好，90年代的广州货便宜。随着产品制胜时代的逝去，当同类产品不再稀少时，价格成为产品争夺消费者、进入市场的有效手段。最有效的、最常规的价格营销战拉开序幕，价格血拼开始上

演。

1989年8月9日，长虹彩电率先降价，使得其产品迅速打入东北市场，拉开了中国彩电长达10年的价格大战。1992年，长虹彩电产销突破百万台；1994年，长虹推出“红太阳一族”大屏幕彩电，进入北京、上海等大城市市场；1996年，长虹彩电产销量达480万台，国内市场占有率升至27%。长虹彩电在90年代的价格战中奠定了坚实的基础，同样的价格大战仍旧在其他行业中上演。

价格血拼是该时期企业营销的又一利器，然而这一利器也有一定的负面效应，它容易造成大多数企业饮鸩止渴的局面。企业若没有其他营销手段的支持，诸如持续的成本降低系统等，则会难以为继。

在行业经历了价格战后，生存下来的企业又面临着新一轮的竞争。

广告之后更精彩

价格战后，许多企业开始意识到：纯粹的价格战是没有意义的！那该怎么办？

此时，少数企业通过做广告获得了成功，创造了奇迹！于是市场一片沸腾，“广告万能说”开始上演。迄今为止，我们还能依稀记得那些曾经开创中国广告先河的名牌企业，遗憾的是，它们中的大多数已经不复存在了。

当企业意识到“酒香也怕巷子深”时，便开始撕破喉咙呐喊，不管喊什么，先喊出来再说。于是，许多企业将大量的资金投入广告中，希望能带来惊喜。

市场也确实给了它们热烈的响应。早期广告的滞后效应并不明显，几

乎是一投放广告，渠道就立刻有反响（那时企业自己并没有开发终端顾客，主要是通过批发渠道销售）。在这种效果的强烈刺激下，中国广告大战的帷幕被掀开了。

在广告战时期，产品质量好并不一定代表卖得好，也就是说，产品是次要的，但是广告一定要响亮，只有广告响亮，才可以赚钱。中央电视台的标王争夺，将广告战升级到了顶峰。

“产品卖不出去，那是因为你没投入广告”，多数人认为广告几乎无所不能。被唤醒的企业于是疯狂地拿起广告武器，甚至部分企业不惜贷款来做广告。

然而，过度地运用广告手段，造成了信息的过度泛滥。于是，部分企业开始思考，广告的冲击力到底有多大？每天数以千万计的产品广告通过电视、广播、报纸、杂志等大众传媒向消费者展开“轮番轰炸”，但真正能够给人们留下深刻印象的广告却寥寥无几。

当广告失效之后，还有什么有效？

渠道挤占，下沉！下沉！再下沉！

广告大战之后，部分企业发现，即便广告诉求再好，即使消费者非常认可该品牌，但如果掌控不了渠道，销量依然只是一个梦想。而一旦控制了渠道，就可以产生很大的市场推力，即使没有或只有很少的广告支持，同样可以获得很好的销售，尤其是对于快速消费品行业。

在渠道制胜时期，企业对渠道的重视被提到了前所未有的高度。杭州娃哈哈有限公司构建的封闭网络，让所有的软饮料厂商无可奈何；惠州

TCL 集团创建的销售网络，成为家电产品的“高速下货通道”。

渠道制胜时代主要表现为两个方面：一是渠道挤占，尽力将产品充斥整个渠道，以此占用经销商的渠道空间和资金，不给竞争对手铺货留下任何机会；二是渠道下沉，将原有的“控制一级批发商”下沉到“控制二级批发商”，通过对二级批发商的控制达到对整个渠道核心枢纽控制的目的。

“老板，来一瓶可乐。”老板拿来一瓶非常可乐。

“我们要可口可乐。”

“对不起，没有可口可乐。”

“那来一瓶百事可乐。”

“我们这里只有非常可乐。”老板笑着说。

以上是有人做非常可乐调查时的真实情景，可以看出，强大的广告虽然吸引了消费者，但依然没能过渠道这道“坎”。

讨好了消费者，而不能讨好渠道，往往在二三线市场处于不利局面。这种趋势，越往渠道下端走，越接近农村，则越明显。

即使品牌的影响力再强，得不到渠道的广泛支持，消费者只能退而求其次选择相对满意的产品，品牌因此无法充分体现其价值，这是渠道挤占时代的定律。

在渠道下沉时代，传统渠道依靠批发商，通路组织架构相对简单，虽然新型现代通路为了适应精耕细作的需要，在一定程度上开始调整组织架构，但通路下沉到现在还是通路变革的主旋律。

比如“二级批发”时代的来临，是否真的意味“一级批发”的消亡？不一定。1997年，亚洲金融危机后，康师傅进行了第一次通路下沉。果断