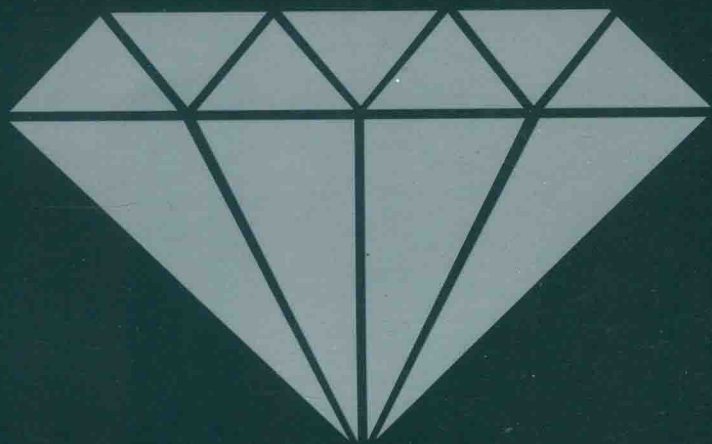


价值再造

无限度竞争时代品牌制胜法则

韩志辉 雍雅君 著



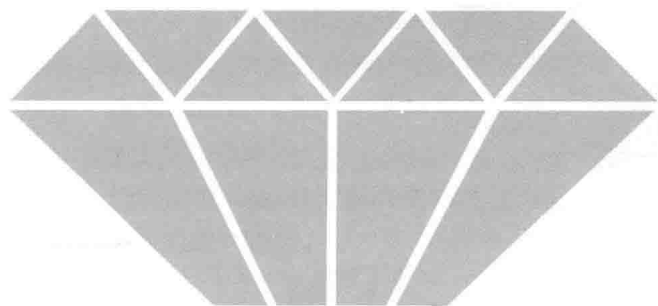
清华大学出版社



价值再造

无限度竞争时代品牌制胜法则

韩志辉 雍雅君 著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

互联网时代的平台化、数字化、跨界融合与开放生态，让市场进入了前所未有的无限度竞争时代。如何找到变化背后的本质和规律？本书提出了具有理论指导性和实战操作性的“双定位模式”，从属类定位和价值定位两个角度连接供给侧和需求侧。指导企业进行价值再造，用颠覆性的属类帮助企业突破现有的行业竞争框架，开拓全新的广阔市场。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

价值再造：无限度竞争时代品牌制胜法则 / 韩志辉，雍雅君著. — 北京：清华大学出版社，2017
ISBN 978-7-302-48434-9

I. ①价… II. ①韩… ②雍… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第217489号

责任编辑：高晓蔚

封面设计：贾 锐

责任校对：王凤芝

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者：北京亿浓世纪彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170 mm × 240 mm 印 张：14.75 字 数：194千字

版 次：2017年10月第1版 印 次：2017年10月第1次印刷

印 数：1～5000

定 价：58.00元

产品编号：076368-01



韩志辉

管理科学与工程博士

互联网（消费大数据方向）博士后

农业部农产品加工专业委员会专家委员

清华大学、中国人民大学等特聘讲师、客座教授

光华博思特营销咨询机构总裁

20多年来专注于市场竞争、品牌营销领域的研究，2007年出版专著《创造附加值》，提出创造附加值理论体系：当中国企业尚沉浸在“中国制造”走向世界的喜悦中时，韩志辉冷静提出中国企业要摆脱低价值、低价格、高能耗、高污染的怪圈，摒弃“薄利多销”观念，走“高附加值”的路子，提出“创造高附加值”“要厚利多销不要薄利多销”“追求物美价廉的企业最先死掉”一系列尖锐的观点，在营销界引起强烈反响。

韩志辉以丰富的企业实战经验为500多家企业进行过营销培训、策划、咨询服务。他创立和领导的光华博思特营销咨询机构已成长为国内顶尖的品牌营销战略咨询机构之一。

十年品牌看经典

13年前，一家太阳能企业年销售收入不过3000万元。在一线品牌挤压、小品牌混战的市场里，它将如何突围？我当时提出的战略思路是：找准竞争战略，建立差异化品牌价值，成为行业里颠覆性的属类，跳出竞争展开竞争，开创广阔的市场空间。这就是太阳雨“保热墙热水器”。直到如今，十多年过去了，太阳雨产品在升级，广告在变化，但是，这一战略核心始终坚持，成就了后来居上的行业传奇。

12年前，一家经营了60年的山东白酒企业景芝酒业谋求从区域市场走出去的良策。当时的山东白酒企业，伴随着标王秦池的“勾兑风波”而集体沦陷，如何摆脱阴影，走出一条属于自己的开拓之路？博思特提出的战略思路是：聚焦景芝独具优势的芝麻香型品类，跻身白酒经典香型代表行列，带给消费者不一样的价值体验。从此，景芝白酒以“芝麻香型创领者”的品牌价值进入消费者心中。十多年来，品牌的代言人换了几个，广告语换了多次，但是，其品牌战略的核心从来没有改变，成为迄今山东白酒冲出区域市场走向全国的成功典型。

10年前，一家走过50年历史却刚刚创立自主品牌的山东轻卡企业唐骏汽车，面对后来居上的同行企业，失去了继续前进的方向。如何摆脱低价格、低价值怪圈，发挥企业50年传承的优势，重塑品牌的力量？博思特提出的战略思路是：基于企业优势、竞争格局和客户消费心理，以50年专业技术为支撑，聚焦差异化价值优势，成为轻卡领域“耐用客卡车”的经典。如今，10年过去了，唐骏企业坚持当年的战略价值，聚焦资源，稳健布局，逐渐成长为行业领先品牌。

.....

十年品牌看经典！品牌的长久发展，一定来自战略的成功，来自战略思维和战略价值。如果仅关注阶段性的战术，包括卖点、形象、代言人、广告语等，而没有从根本上考虑品牌的战略位置、战略价值，都难以实现品牌长久制胜。

每个企业发展中都会遇到问题，你可能看到很多的现象：品质好消费者却不认同、卖点不吸引人、广告不能拉动销售、知名度不高、招商不得力等。解决的方式也常常从现象入手：加大广告力度、招商力度，重新找卖点，改进设计形象等，而实际上，这种头疼医头脚疼医脚的方式很难从根本上改变企业的现状。

学会透过现象看到本质，这是我们十多年来一直研究的课题。任何一种市场现象，背后大多数是战略出了问题：有没有聚焦最有潜力的品类？有没有提出基于普遍文化基因的价值？有没有提出有价值的差异性？

只有正确的战略，才能够指导企业长久的发展，并带来高附加值。也只有正确的战略，才能够经得起市场长期的检验。

战略从战术中来，又高于战术。正确的战略只有少数人能够提出，或者是能够把握全局又身经百战的专家，或者是少数最优秀的企业家。

小诊所只能治治表面上的小毛病，真正高明的医生，能够透过小毛病找到病根，对症下药，药到病除。这些医生通常在更专业的大医院才能够找到。

战略随市场环境及人们的生活方式、消费方式的变化而不同，20年前和如今的社会生活、市场环境发生了难以置信的变化，竞争进入了没有边界、难以预测的无限度竞争时代，战略的把握变得愈发艰难，拥有前瞻性的分析能力和战略思维至关重要。

战略不是虚无的口号，也不是打飞靶般的不确定。无限度、难以预测的竞争，更要求战略思维的稳定性：我们提出了战略思

维思考的两个方向：一方面是基于供给侧的属类定位，另一方面是基于需求侧的价值定位，我们称之为“双定位战略”。

属类定位的基本含义是用颠覆性的属类帮助企业突破现有的行业竞争框架，摆脱陈旧的思维模式，摆脱众多行业发展进入成熟期甚至衰退期的无奈，重启思维模式，开辟全新快车道，实现行业和产品生命周期的转换，开拓全新的广阔市场！属类定位是生产者融合前瞻性眼光、最前沿科技、行业发展阶段和企业独特优势而实施的竞争战略；价值定位是针对消费需求的转型升级，运用品牌经济规则，为建立和积累竞争优势而实施的品牌战略。

过去有许多理论在讲品类战略。品类基于分化，不断分化的品类形成品牌的差异性；而属类重在颠覆，用全新的属类突破现有的品类。

中国正迎来全面创新的新时期。创新不仅是技术和产品的创新，更是营销思维的创新。创新的技术和产品，要赋予全新的营销概念和市场价值，需要用“新瓶装新酒”，而不是用“旧瓶装新酒”，全面的创新才能够有力推动中国制造的全新发展。



雍雅君

品牌营销实战专家

长期专注于品牌经济领域的研究

光华博思特营销咨询机构品牌总监

具有丰富的企业实战经历和品牌营销咨询经验。深入研究中国企业品牌战略的核心，研究在高度竞争时代品牌制胜的关键，结合多年为企业做品牌战略咨询的成功经验，进一步挖掘定位理论的内涵，提出了具有指导意义和实战价值的“双定位模式”。系统总结出完善的品牌形象构建理论——品牌形象钻价值理论。

第一章 中国制造业进入全新发展时期 /1

我国的经济 development 方式正从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变，显然，这不是靠低廉的劳动力、粗放的发展方式能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。

新一代信息技术与制造技术融合，给制造业带来深刻变革 /3

企业赖以生存的资源 and 要素发生深刻变化 /4

“价格战”没有出路，“价值战”时代已来 /5

供给侧改革必然让一些企业安乐死 /6

第二章 消费形态正发生巨大的变化 /9

消费主力军和舆论主力军呈进一步年轻化态势，他们从小受到的桎梏和压迫越来越少，受过的教育越来越高，思辨能力越来越强，对未来的看法越来越客观。各种主流价值观的传播对他们来说越来越无感。近 40 年改革开放的发展带来的巨大财富开始

出现释放效应，互联网的快速发展让人类对信息充满了乐观。随着中产意识的兴起，他们拥有更多的自我，更少的妥协，更宽广的视野，更多彩的追求。

自我意识的觉醒 /11

张扬个性表达自我 /11

创新意识日渐增强 /13

消费从物质层面向精神层面转变 /14

崇尚正能量，体现人文情怀与精神魄力的品牌受到追捧 /15

中国泛中产阶级兴起，高品质、重享受产品占得先机 /17

“海淘”成为越来越多城市消费者的新选择 /18

第三章

供给侧改革的核心：价值再造 /21

供给侧改革的核心必然是价值再造。中国企业从供给侧入手，提升价值，再造价值，是社会发展科技进步的必然选择，是消费升级生活方式转变的必然要求，更是中国企业参与国际市场竞争、重塑竞争优势的迫切要求。

物美价廉的企业最先死掉 /23

管理已不再成为核心问题 /27

“新常态”将成为常态 /28

市场从“掘金”进入“挖金”时代 /31

互联网改变了企业的战略发力点 /35

供给侧改革的核心：价值再造 /39

市场进入属类竞争时代 /46

案例分享 /51

第四章 价值再造的双定位战略 /57

“双定位”焦点明确，指向两个方向，一方面针对供给侧的属类定位，另一方面针对需求侧的利益和价值定位，兼顾需求和竞争。

属类定位是生产者融合前瞻性眼光、最前沿科技、行业发展阶段和企业独特优势而实施的竞争战略；价值定位是针对消费需求的转型升级，运用品牌经济规则，为建立和积累竞争优势而实施的品牌战略。

双定位理论焦点明确 /62

对品牌和定位的理解模糊 /64

人性的复杂性决定了营销的复杂性 /66

潜意识影响消费者作决定 /71

双定位是品牌的发力点 /74

品牌战略商业模式 /78

品牌战略基于竞争战略 /80

品牌战略是顶层设计 /81

制定竞争战略 /82

案例分享 /86

第五章 新属类的颠覆性竞争 /98

属类定位是将行业内原来品类的竞争对手打包放在一边，用一个全新的属类去颠覆！

属类定位可以帮助企业突破现有的行业竞争框架，摆脱陈旧的思维模式，摆脱众多行业发展进入成熟期甚至衰退期的无奈，重启思维模式，开辟全新快车道，实现行业和产品生命周期的转换，开拓全新的广阔市场！

品类基于分化，属类重在颠覆！没有属类定位，就难有价值再造！

空调新属类：智能圆柱空调颠覆竞争 /102

住房新属类：庭院式住房圆梦未来 /103

常温酸奶开创新属类 /104

网络信息时代，加重了信息不对称 /104

消费者用属类表达需求，用品牌作出选择 /105

我们还有路吗？ /106

概念锁定属类，建立保护壁垒 /110

啤儿茶爽属类的属类定位 /112

案例分享 /114

第六章 价值定位的核心在于聚焦 /123

品牌价值指的是消费者能够感知到的价值，产品和品牌的价值只有让消费者感知到，才具有实际的意义。从这个角度说，消费者的感知才是真相。

与其花精力做很多让人记不住、分不清的平凡产品，不如集中企业所有精力打造一款真正的极致产品，让消费者用了之后就忍不住发出“wow”的赞叹。

当人们谈论好品牌的时候，其实是在谈论背后的好价值。

消费者的感知价值至关重要 /125

品牌理性价值 /127

品牌感性价值 /129

品牌文化价值 /132

战略产品聚焦 /136

苹果的聚焦战略 /137

案例分享 /141

第七章 品牌价值再造 /152

品牌是企业最柔弱而最有力量的部分。

品牌是企业的灵魂。

只有品牌，能够承载企业家的梦想，寄托企业家的理想和价值观。

只有品牌，能够回答企业和企业家最根本的问题：我是谁？我为什么而存在？我要到哪里去？

这是企业的哲学，也是人生的哲学。

品牌价值：基于消费者行为和价值观 /155

品牌价值排行的背后是价值理念的缺失 /157

供给侧改革需要品牌战略 /160

品牌战略是生死之战 /162

做百年企业，其实是做百年品牌 /163

传统线性价值思维的困局 /164

品牌的核心在于双定位 /167

娃哈哈“领酱国酒” /169

恒大冰泉出山战略 /171

百年企业，核心是百年品牌 /173

构建品牌元素 /178

品牌形象钻具有不可估量的战略价值 /182

案例分享 /191

第八章 产品价值再造 /199

如果企业生产的产品只满足了一部分低端的需求，而且这样的供给大于需求，就造成了供需的失衡。

价值再造从产品开始。如何打造精美绝伦的产品？如何让产品承载更高的价值？

产品功能价值再造 /201

产品技术价值再造 /202

产品感性功能价值再造 /204

产品审美价值再造 /207

外观设计至关重要 /208

丽驰电动车设计点亮市场 /209

新瓶装旧酒重建审美价值 /211

案例分享 /212

后记

品牌的“内能量” /216



第一章

中国制造业进入全新发展时期

我国的经济发展方式正在从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变。显然，这不是靠低廉的劳动力、粗放的发展方式能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。

改革开放以来，我国充分利用低廉的劳动力要素优势和人口庞大的消费市场，实现了工业产品总量从小到大的转变，工业增加值平均每年增长 9.7%。到 2010 年制造业产值在全球占比超过美国，成为制造业第一大国。目前，在 500 多种主要工业产品中，我国 220 多种工业产品产量位居世界第一位，工业产品总量赶超的任务已经基本完成。

近年来，随着我国劳动力人口的减少和劳动力成本的上升，许多人认为制造业成本随之提升，又缺乏科技创新能力，因此对中国制造业的未来充满忧虑。

这是一个典型的思维误区：在改革开放初期，中国农村农业改革解放了农村劳动力，中国利用劳动力低廉的比较优势迅速发展工业，这是历史的必然；同样，经过 30 多年的发展，中国经济环境、发展理念和发展方式发生了重大变化，劳动力成本上升是发展的必然结果；同时，提高普通劳动者的劳动报酬也是藏富于民、共享发展的应有之义。

如果中国的制造业企图把未来发展的战略基点依然寄托在低廉的劳动力成本上，这种思维模式不仅无知甚至近乎无耻！

新一代的中国领导集体已经明确提出，我国的经济发展方式正从要素驱动向创新驱动、从数量扩张向质量提升转变，显然，这不是靠低廉的劳动力能够实现的。中国制造业发展战略基点正在发生深刻的转变。