

郎咸平发现了中国企业的本质问题

《金钻战略》

找到了企业品牌的长久利润源泉和解决之道

在蓝海中快速发展
在红海中稳健扩张

金钻战略

低成本创造品牌高利润

丁举昌◎著

很多企业做品牌是：动

秀在了“麻布”上。

强势品牌的特点是占有别人难以分割的金矿，
装上隐形的高利润引擎，在“利润天赋”上拉开差距。

著名经济学家 **厉以宁** / 强烈推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

郎咸平发现了中国企业的本质问题

——《金钻战略》——

找到了企业品牌的长久利润源泉和解决之道

在蓝海中快速发展
在红海中稳健扩张

金钻战略

低成本创造品牌高利润

丁举昌◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

金钻战略：低成本创造品牌高利润/丁举昌著.

北京：中国经济出版社，2011.4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0332 - 4

I. ①金… II. ①丁… III. ①公司—企业管理：质量管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217238 号

责任编辑 杨 莹

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞 季

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 22.25

字 数 255 千字

版 次 2011 年 4 月第 1 版

印 次 2011 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0332 - 4/F · 8619

定 价 45.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

金钻战略——打造利润天赋(序一)

丁举昌先生的新著《金钻战略》在中国经济出版社出版,他邀请我为之写序,我感到非常高兴,愉快地答应了。

我与丁举昌先生相识于上世纪 90 年代,他和企业家王卫军到深圳邀我帮助策划一个重大项目。丁举昌给我的印象是执着谦和,思维敏捷,善于学习。

他多年从事教学工作,在理论研究方面具有很高的悟性;他做过报社总编,有一大批企业家朋友,是一些企业家的座上宾,帮助企业创业、品牌打造和转型,有很强的实务能力;他担任过大型企业集团的营销总裁,有着非常丰富的咨询经验。他的许多公关策划可谓以小搏大,不少广告创意可谓点石点金。这次读到《金钻战略》,看得出来是多年经验的积淀。

到上世纪 90 年代末,名牌对杂牌的洗牌加剧,企业高下逐渐明朗。进入 21 世纪,品牌成为企业竞争力的核心表现。随着国家转型战略的提出,中国企业需要由“中国制造”走向“中国创造”。受资源、环境和成长方式困扰,品牌战略更成为中国企业发展战略中的核心战备。

中国相当多的企业难以达到低成本与高利润相平衡,商务部前部长薄熙来用“中国人生产 7 亿件衬衫才能换回一架空中客车 A380 飞机”来说明没有品牌的制造是如此的廉价。尽管中国已是世界第二大

经济体,但中国企业的利润率还很低,效益并不高,丁举昌先生的《金钻战略——低成本创造品牌高利润》无疑是切中企业运营的命脉。

《金钻战略》不同于西方品牌理论,立足于企业实际和中国文化,从高利润的现实目标来思考品牌的运营,有很强的针对性。其中,像品牌先天价值制胜理论和利润天赋系统等富有创见性,不但对实务界有很多启示,对于品牌理论界乃至市场营销学界都富有借鉴意义。

品牌本身是一门正处于成长期的学科,其基本理论、学科体系、学术范畴均处于成形期。我们期待着更多的品牌方面的专著问世,也期待着更多的品牌操盘人奉献自己的秘笈。从这个意义上讲,《金钻战略》更具有启示性和示范性。

为此,我向广大读者推荐丁举昌先生的《金钻战略》。是为序。

(作者系国际信息科学院院士、中国市场学会品牌战略委员会主任、中国策划研究院终身院长、上海品牌促进中心秘书长、上海交通大学品牌研究所所长、教授、博导)



2011年1月23日于上海

为企业装上强大利润引擎(序二)

丁举昌先生是山东大学经济管理系毕业的高材生,毕业后适逢国家经济改革,偌大一个发展空间,使踏上社会的他如鱼得水,在山东企业文化与战略领域既有理论,又有实践,小成气候,这只是我对他的初步印象。而真正使我对他刮目相看的,还是这部散发着油墨香味的《金钻战略》样书摆在我的案头。已经解甲归隐的我,对书的痴迷仍一如既往,充裕的时间使我有幸成为该书的第一读者,我深深地被吸引了。所以,当作者要求在书的前面写几句话时,我没有理由拒绝和推辞。

003

品牌战略需要东方智慧,东方智慧是品牌战略的源泉,这是丁举昌先生在帮助许多创业者走向成功的过程中,亲身感悟和得出的一条坠地有声的结论。智慧是人类最为古老的一个话题,当人类文明还处在早期发展时,智慧即被视为生命的组成部分,成为最具魅力的人生追求,人类同大千世界万物的根本区别,正是他所具有的的这种特殊的智慧和不懈追求。博大精深的东方智慧,是塑造品牌天赋的宝库,培育品牌战略的沃土,丁举昌先生结合许多国内外快速成长的公司的案例,发现不少企业效益低下的症结,是没有从源头解决可持续营销问题,又没有从品牌的高度和环节解决市场势能问题,在“天赋”上与优势品牌拉开了差距。《金钻战略》一书就是企图为东方智慧与企业品牌战略之间架起一座直通的桥梁,为有志于成功的企业人

士点燃心中永不熄灭的长明之灯。

竞争的成败,以有形的资源为基础,然而企业身边大量的无形资产往往可以弥补有形资源的不足,使企业直达成功的彼岸。本书作者提出的品牌建设资源优势平等论,很有原创性。列出的低成本创建高利润品牌的路径,提供的建立“品牌优生营销系统”、帮助企业实现“品牌的优生优育”,达到“品牌价值制胜”,为中小企业跻身大品牌行列提供了强有力的理论和案例支持。

作为世界第二大经济体的中国,许多企业对从事制造业感到前途渺茫,而热衷于房地产投资,基本原因是没有强势品牌所致。新时代的社会细胞就是“品牌”,只有认清了品牌的本质,才能奠定企业品牌建设的基础。许多企业“金针铂缕”绣品牌,却全然不知绣在了“麻布”上,这是中国本土企业的通病。要改变“经济大国,品牌侏儒”的尴尬局面,需要加深品牌文化的理解和认识。我们往往只看到大品牌气吞山河的大投入,只看到大品牌改天换地的大策划,只看到大品牌彰显出的英雄气概,却很少从本源上研究它从社会上获得的更多特权,更多特殊基因,而形成的先天优势。

退出现役后,我曾应邀为复旦大学、清华大学的 MBA 课程班讲授过《孙子兵法与企业竞争》等课程,有幸与中国当今企业家直面交流,大家普遍关心的问题之一,就是中国企业家用什么样的文化自信和文化自觉,来打造中国的世界级品牌。丁举昌《金钻战略》一书,从深层次的文化结构揭示品牌形成的内在规律,是回答这一问题不可多得的教科书。

我非常同意《金钻战略》作者的观点,尽管进入互联网时代,营销形式发生了重大变化,但消费者的采购标准没有什么变化,消费者的采购标准依然是企业成功的“宪法”,符合消费者金钻级采购标准的才

构成品牌天赋。市场因素很多,但有一个因素你不能不把握,这就是消费者心智中的采购标准。只有消费者采购你的产品和服务,你的一系列营销方法和策略才算合格。这就像体育界的投篮和射门,不管场内的表现多么精彩,如果你的进球少于竞争对手,你就输了。谁迈不过消费者的采购标准的门槛,一系列营销方法和策略统统无效。消费者非常固执,他只按他的采购标准消费你的产品和服务。

成功的企业围绕消费者的采购标准,从有形和无形两个层面把握符合社会大势。找准消费者具有长期需求的品牌定位,提炼具有不被竞争对手攻击挤压的品牌核心价值;设计能够体现和演绎品牌个性的关键品牌体系,使品牌基础部分成为重要资产;设计客户“认为”最值、企业付出成本最低的产品和服务;实现价值共振,并自我复制资源形成持久竞争优势,使品牌成为含金握玉的“世袭贵族”,既产生长久的市场销量和影响力,又创造自己的核动力,像都江堰一样,历经千年依然滋润着“天府之国”。

005

前几年,全国流行《蓝海战略》,尽管《蓝海战略》告诉企业,通过发现有形的元素,创造客户价值,实现高利润,但事实上你发现的蓝海不可能独享,不可能蒙上竞争对手的眼睛,让竞争对手视而不见,所以,蓝海是暂时的。发现蓝海不难,难的是在蓝海立足。所有成功的企业都非常注重品牌的先期资源挖掘、梳理、整合和设计,从而形成别人不可复制的“天赋”和独特的基因,如同装上了“利润引擎”般,在广袤的“蓝海”中飞速发展,更能在红海中稳健扩张壮大。这种秉然“天赋”和优质“基因”,才能让品牌和企业经受住任何市场的激烈冲击和考验。

消费者总是在寻找新的价值,这些价值远远超越了功能方面的产品性能或者产品的理性利益,甚至超越了情感和心理方面的品牌价值

和形象。企业只有在更广阔的空间里找到无形的元素,丰富品牌内涵,以符合消费者的采购标准,创造客户价值。这些元素不容易模仿,不被市场其他因素所干扰,不与竞争对手正面对决消耗实力,回避惨烈的竞争,降低风险。这才是一个伟大品牌能够成长并走向成功的必然之路。在具体运作中,不论是定位还是营销的其他问题,都应围绕顾客金钻级感知标准来进行,品牌的恒定不变元素要上升到战略的高度来对待,否则,只能是只开花不结果。《金钻战略》一书以低成本创建品牌的高利润的方法为主线,全面地介绍了低成本创建强势品牌的核心——金钻战略制定与实施所包涵的内容,并在书中深入剖析了国内外成功品牌的运作经验与原理,试图让中国企业全面地了解金钻战略及其实施工作。

我认为,中国改革所面临的问题实际上是一个世界性的难题,特别是搞市场经济,西方已经进行了几百年了,中国改革开放不过30多年,所以我们应该学习西方的一些先进的观念、管理、思维,但不能照搬西方的模式,因为国情不同,经济发展水平、社会文化背景不同。

中国中小型企业在进行品牌建设时首先要搞清“品牌”的本质,才能掌握品牌“道”的层面东西,而品牌“术”的层面是可以百花齐放的。我们知道,传统的经济学理论是建立在工业文明基础上,它研究的主要是实体经济,今天人类已经进入信息文明时代,这是一个巨大的跨越,不仅仅是一个时空的跨越,而是进入了一个新时代。

当前,中国企业面对全球化的挑战,最缺的不是资本、技术,而是思想。我们用什么的文化和精神信仰来应对市场经济?我要特别强调的是,面对全球化挑战,一个没有文化之根的民族、没有精神信仰的民族是无法进行市场经济的,也没法塑造出世界级品牌的。从这个意义上讲,丁举昌的《金钻战略》是一本揭示品牌文化密码、低成本运作

企业的秘笈。

我作为中国历代军事战略和中华文化的研究者,对品牌如何有效落地、如何真正走进“寻常百姓家”,如何被消费者、被市场认同和接纳,并在市场实现其价值和超额价值百思而难解。相信丁举昌《金钻战略》一书能为你打开这扇敞亮整个屋子的窗子,为品牌有效落地及其价值实现,提供了有益的实战性、实效性、工具性探索。为此,我向关注品牌战略、品牌营销,尤其是中小企业销售的广大从业人员推荐此书。相信它适合中国市场条件,是中国特色的企业竞争战略,具有很强的实战性,让你不战而胜,特别是在进行品牌建设运作时,有很好的参考价值,提供有益的帮助和指导。

是以为序。

(作者系中国孙子兵法研究会副会长、中国人民解放军国防大学教授、战略学博士生导师、少将)

007

刘青志

2011年1月于国防大学自在堂



目 录

CONTENTS

序 一 金钻战略——打造利润天赋	001
序 二 为企业装上强大利润引擎	003

第一章 什么是金钻战略

第一节 市场六问	3
----------	---

- 草根式企业为什么能创奇迹? / 3
- 茶杯座为什么打开美国汽车市场? / 5
- 谭木匠为什么像个老字号? / 7
- 娃哈哈为什么不听里斯和波特的话? / 8
- 成人为什么买定位婴儿的产品 / 10
- 行业领导品牌为什么基业常青? / 11

第二节 “金钻战略”的分析工具和框架	13
--------------------	----

- 中国高利润品牌的“天赋”结构 / 15
- 1. 品位上,抬高消费者 / 16
- 2. 价值上,丰富消费者的梦想和联想 / 22
- 3. 内涵上,蕴涵消费者心中深厚的文化 / 24
- 4. 结构上,包含顾客极其重视的元素 / 26
- 5. 理由上,有更多象征意义 / 28

6. 消费层上,有高不可攀的消费者 / 31

第三节 方便面行业演绎金钻战略

34

弄懂消费者选择标准 / 34

围绕消费者选择标准做文章 / 36

偏离消费者选择标准的代价 / 42

第四节 金钻战略的作用与功能

48

为行业提供避风港 / 48

企业的阿拉丁神灯 / 54

产品的利润引擎 / 57

品牌的灯塔效应 / 60

第二章 如何制定金钻战略

002

第一节 制定金钻战略的路径选择

67

到顾客心中寻找“金钻” / 68

到消费者生产方式中寻找“金钻” / 69

到消费者生活方式中寻找“金钻” / 71

到社会文化中寻找“金钻” / 74

到社会趋势中寻找“金钻” / 77

案例分析:“帮宝适”思维转变,向消费者的固

有观念借力 / 78

第二节 金钻战略的原则

81

金钻战略原则之一 找到消费者的好标准 / 81

金钻战略原则之一 找到消费者的最佳追求 / 84

- 金钻战略原则之一 找到消费者相信的 / 89
- 金钻原则之四 找到消费者的“首要意念” / 91
- 金钻原则之五 以不卖产品的名义卖产品 / 92
- 金钻原则之六 抢占法律保护 / 95
- 案例分析:民间“大棒”砸倒庙堂“棒槌岛” / 96

第三节 设计金钻级名字——让形象脱颖而出

98

- 名字的唯一标准——销售力 / 98
- 名字应具有销售元素 / 100
- 名字应尽量人格化 / 103
- 名字应出自熟语和惯用语 / 104
- 案例分析:“蓝色经典”,用名字改变档次 / 105

第四节 “凤毛麟角”标志——创造高贵身份

107

- 标志不单单是识别 / 107
- 标志应像凤毛麟角 / 109
- 标志应图腾化 / 110
- 案例分析:李宁换标,扩大消费群 / 112

第五节 必须深度开发的六种黄金市场

114

- 直接经济型 / 115
- 历史文化滋养型 / 115
- 间接消费型 / 117
- 永远消费型 / 118
- 问题消费型 / 122
- 未来消费型 / 124
- 案例分析:找到主流消费群的大问题 / 126

第六节 寻找金钻级品类——形成独一无二的产品优势

128

品类应成为首席代表 / 128

品类应先人为主 / 132

品类应创造高效益 / 136

案例分析:银鹭,当营养奶卖还是当饮料卖,

市场反应两重天 / 141

第七节 最有购买力的品牌核心价值——让品牌征服消费者

143

核心价值应有购买力 / 143

核心价值的位置 / 145

核心价值应变成超级承诺 / 149

案例分析:丰谷酒,用“友情”打开广阔的市场 / 151

第八节 金钻渠道——让产品身价不凡

154

渠道决定品牌规模 / 154

渠道执行力决定品牌价值 / 157

渠道平台打造品牌辐射力 / 160

案例分析:天梭表如何打造“平民奢侈品” / 162

第九节 金钻级包装,一秒钟勾住顾客

165

包装是无费用的广告载体 / 165

包装是“零工资”的销售队伍 / 167

包装体现价格暗示定位 / 169

案例分析:谭木匠是如何变成人们心目中

的“老字号”? / 170

第三章 实施金钻战略

第一节 思维对接——让顾客放弃抵抗 175

- 让品牌的帽子适应客户的头 / 175
- 让消费者的固有观念为你服务 / 177
- 让消费者认为你和他是一致的 / 179
- 案例分析:毛泽东大战略的最初预演 / 181

第二节 目的对接——让产品成为顾客首选 184

- 找到消费者未被满足的需求 / 184
- 找到消费者需求背后的需求 / 185
- 找到消费者最终目的 / 188
- 案例分析:六和集团深一步创造奇迹 / 191

第三节 文化对接——让顾客不再挑剔 193

- 找到能卖产品的文化 / 193
- 与民族文化对接 / 196
- 与时尚文化对接 / 207
- 案例分析:郭德纲的相声为什么这么火? / 209

第四节 情景对接——让顾客感到非买不可 210

- 消费情景决定产品价值 / 210
- 消费情景决定值不值得花钱 / 214
- 消费情景如何让产品卖高价 / 216
- 案例分析:金六福用情境忠诚缔造品牌 / 219

第五节 价值观对接——让顾客认同你的承诺 221

- 理念对接 / 221

精神对接 / 228

道德对接 / 234

案例分析:越是首富越谦和 / 237

第六节 情感对接——引爆品牌核能 240

情感改变消费者的固有观念 / 240

情感能极大地缩短和消费者的心理距离 / 243

情感是维系品牌忠诚度的纽带 / 244

情感是营销竞争的根 / 246

案例分析:不买“父亲的补酒”,感情上说不过去 / 247

第七节 梦想对接——让顾客感到不差钱 249

为顾客创造梦想 / 249

让顾客感到不差钱 / 250

迎合顾客梦想 / 251

案例分析:戴比尔斯让钻石变成必需品 / 254

第八节 顾客偏好对接——让顾客唯独选择你 257

先于竞争者“先知”客户偏好 / 257

优于竞争者“先知”客户偏好 / 262

快于竞争者“先知”客户偏好 / 263

案例分析:华为不做院士,做院士 / 266

第四章 金钻战略的动态聚焦

第一节 消费者心中的“圣地”——让金色背景为你聚能 271

精神制高点 / 271

原产地制高点 / 273

消费者制高点 / 274	
标志性制高点 / 275	
质量制高点 / 277	
其他无形制高点 / 279	
案例分析:劲霸为何反复说“唯一人选卢浮宫” / 281	
第二节 聚集“金钻”稀缺价值	284
概念应产生市场空间 / 284	
概念应有利于销售 / 287	
概念应有老大感 / 289	
概念应居于黄金标准 / 291	
案例分析:野茶油的自我升级 / 296	
第三节 控制金钻稀缺价值	298
关键词为企业创造客户 / 298	
关键词应有传播价值 / 301	
关键词应既新鲜又易懂 / 302	
关键词应符合消费者价值观 / 304	
关键词的管理 / 305	
案例分析:为何叫“一号双机”,不叫“同号” / 306	
第四节 激活“金钻”稀缺价值	308
卖点事件化,事件理念化 / 308	
功效品牌化,品牌传奇化 / 314	
经营话题化,话题娱乐化 / 319	
背景戏剧化,触点体验化 / 322	
案例分析:屡试不爽的人机大战 / 326	