

李光斗◎著



颠覆竞争对手的品牌营销新战略

INSERTIONING

插

为什么你的品牌总是落在别人的后面？

为什么你的品牌总湮没在汪洋大海中不能脱颖而出？

你的品牌什么时候才能超越竞争对手，成为第一品牌？

插位是一种针对强势竞争对手的品牌营销新战略。旨在通过颠覆性的品牌营销，打破市场上原有的竞争秩序，突破后来者面临的营销困境，使后进品牌拓展大市场、快速超越竞争对手，进而成为市场的领导者。

位



机械工业出版社
China Machine Press

Follow, following

「亦步亦趋 难以出头」

只有插位 才有机会

李志斗

经济全球化带来的是竞争的全球化。

当你的新品牌面对众多强势品牌凌驾在自己之上的现状，都希望自己的品牌能够超越强者，取而代之成为行业的领跑者；当你的新品牌和成千上万的小品牌一起被淹没在浩瀚的品牌海洋的时候，都希望自己的品牌能够脱颖而出成为业内翘楚。在市场竞争白热化的今天，品牌成长的速度远赶不上品牌黯淡的速度；如果说定位理论诞生在“品牌速生”的背景之下，那么插位战略则是发轫于“品牌超生”的时代。

本书作者原创性所提出的“插位”是一种颠覆强势竞争对手的品牌营销新战略，旨在通过颠覆性的品牌营销，打破市场上原有的竞争秩序，突破后来者面临的竞争困境，使后进品牌拓展大市场、快速超越竞争对手，进而成为市场的领跑者。“插位”对中国企业家具有深远的启迪和借鉴意义。

图书在版编目（CIP）数据

插位：颠覆竞争对手的品牌营销新战略/李光斗著. —北京：机械工业出版社，2006.1

ISBN 7-111-18029-1

I. 插… II. 李… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 145022 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵丽敏 责任印制：杨 曦

北京机工印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 8.6875 印张 · 3 插页 · 213 千字

00 001—10 000 册

定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线（010）68326294

封面无防伪标均为盗版



作者简介

李光斗 出身于

企业的中国十大策划人代表人物、著名品牌战略专家、影响中国营销进程的风云人物、中央电视台策略顾问、中央电视台《对话》节目特邀嘉宾、品牌竞争力学派创始人、中国事件营销的开拓者、李光斗品牌营销机构首席策划。毕业于复旦大学新

闻学院。1988年代表中国大学生参加在新加坡举行的亚洲大专辩论会，荣获冠军。曾任复旦大学研究生会副主席。1995年中国广告界赴美国考察团主要成员。《中国策划业十年大事记》收录了李光斗策划的多个经典案例。自1990年开始从事市场营销和广告策划工作，先后担任小霸王电子、伊利集团、蒙牛乳业、民生药业、古越龙山、招商银行、聚众传媒等全国数十家著名企业的常年品牌战略和营销顾问，亲历了改革开放后中国品牌发展的历程，具有丰富的中国广告和市场营销经验，曾获全国电视广告大奖。

李光斗与中国企业共同创造的品牌营销奇迹：

《小霸王学习机·望子成龙》明星广告成为20年来最有成效的本土品牌传播运动之一；澳星发射现场广告开创了世界航天广告先河；中央电视台“伊利杯”我最喜爱的春节晚会节目评选使伊利由区域性品牌发展为全国乳业强势品牌；“蒙牛—中国航天员专用牛奶”事件行销更是全面提升了蒙牛的品牌价值，被评为中国最有影响力的品牌传播运动之一。

李光斗主要影视广告代表作品及理论实战专著：

《小霸王学习机·望子成龙篇》、《小霸王学习机·小儿郎上学堂篇》、《伊利冰淇淋·找朋友篇》、《伊利奶粉·风吹草低见牛羊篇》、《蒙牛纯牛奶·美丽的草原我的家篇》、《蒙牛纯牛奶·世上只有妈妈好篇》、《古越龙山·陈宝国竹林对酌篇》。

《仅次于总统的职业》(广州出版社1996年)、《商战兵法新36计全书》(作家出版社2002年)、《品牌秘笈：广告策划基本原理》(作家出版社2002年)、《卓越品牌7项修炼》(浙江人民出版社2003年)、《解密创意》(广东旅游出版社2003年)、《扩张：跨国公司凭什么?》(北京大学出版社2004年)、《品牌竞争力》(中国人民大学出版社2004年)、《如何让品牌快速崛起—中央电视台黄金段位广告招标完全解密》(企业管理出版社2004年)、《插位》(机械工业出版社2006年)、《品牌战—全球化留给中国的最后机会》(2006年)

李光斗品牌营销机构 ——推动品牌快速成长！

为你的产品寻找卖点，为你的产品引爆市场，创造流行；让你的广告有创意和销售力，为你省下本要浪费的那一半广告费；为你的品牌制定差异化的发展战略，让你的品牌快速成长，一夜成名；让你的企业超越竞争对手实现跳跃式增长；为你的企业制定品牌战略暨营销广告规划……

INSERTIONING

李光斗品牌营销机构

电话：010-64955033 64968122

传真：010-64969712

李光斗品牌营销网：www.liguangdou.com

电子邮件：lgd88@vip.sina.com



《插位》

音像制品

8张精彩光碟，欢迎邮购 010-64955033

责任编辑：赵丽敏

封面设计：柳年书装
010-64475186

前言

为什么你的品牌总是落在别人的后面？

为什么你的品牌总淹没在汪洋大海中不能脱颖而出？

你的品牌什么时候才能超越竞争对手，成为第一品牌？

消费者在头脑中都会有一个固定的标尺：谁是第一、谁是最好、谁让我信服、谁令我心动……这个标尺左右消费者的行为，决定企业的市场份额，品牌在这里已经对号入座了。有新进者？后面慢慢候着吧！要知道只有前几名才有发言权，尤其在消费者购物的时候。如果在消费者头脑中寂寂无名，早就被抛向九霄云外了！

1972年，杰克·特劳特与艾·里斯号令天下：“定位”至上时代拉开帷幕；定位甚至成为一个时代的营销秘笈。定位虽然教会了企业如何让自己的品牌形象有鲜明个性，但市场竞争日趋白热化的今天，

每个企业盼望的都是：

让自己的品牌成为第一品牌；

每个企业思考的都是：

如何让自己的品牌超越竞争对手成为第一品牌；

每个企业百思不得其解的都是：

为什么我的品牌永远落在别人的后面？后来者居上的幸运何时轮到自己？



面对品牌日益拥挤的现状，消费者能记住的品牌数量却非常有限，但关键是为什么消费者偏偏记住了它，而忘记了你？

插位战略的提出是对定位、乃至整个传统品牌营销理念的颠覆；插位战略就是要摆脱后进品牌的宿命，让它们后来者居上成为行业的领导者！定位只能让消费者知道你的位置所在，而插位不仅要让消费者知道你的品牌位置，还要让你的品牌名列前茅！

插位是一种针对强势竞争对手的品牌营销新战略，旨在通过颠覆性的品牌营销，打破市场上原有的竞争秩序，突破后来者面临的竞争困境，使后进品牌拓展大市场、快速超越竞争对手，进而成为市场的领导者。

蒙牛是如何跑出了火箭的速度，短短六年间晋升为行业翘楚？

耐克是如何后来居上超越阿迪达斯，成为新一代的骄傲？

百事可乐又是如何撼动可口可乐，“乐”响全球的？



蒙牛集团 logo



深入人心的
耐克品牌



百事可乐与可口可乐的
自动售货机

当你的新品牌面对众多强势品牌凌驾在自己之上的现状，都希望自己的品牌能够超越强者取而代之成为行业的领跑者；当你的新品牌和成千上万的小品牌一起被淹没在浩瀚的品牌海洋中的时候，都希望自己的品牌能够脱颖而出成为业内翘楚；市场竞争白热化的今天，品牌成长的脚步远赶不上品牌黯淡的速度；如果说定位理论诞生在品牌速生的背景之下，那么今天我们提出的插位战略则是出生在“品牌超

生”的时代；插位战略——让脱颖而出代替石沉大海；让璀璨的光环代替星光黯淡……

谁能拥有最大的市场份额：第一品牌

谁想成为第一品牌：谁都想

怎么成为第一品牌：插位战略

强势品牌的忧患：成千上万的觊觎者，市场越来越小

中档品牌的困惑：前有狼，后有虎，市场难保

新进品牌的苦恼：品牌的海洋中苦觅容身之地

解决之道——插位战略

本书旨在为中国的企业家、经营者开拓一种全新的品牌营销思路，提供一种全新的竞争理念，助企业在激烈的竞争中做到品牌速度快人一步、品牌力量膂力过人、品牌辐射光芒照耀、品牌影响力日益深远！

目 录

插位
INSERTIONING
颠覆竞争对手的品牌营销新战略

前 言

第1章 插位战略 1



本书作者李光斗与蒙牛集团董事长牛根生
在清华大学解析蒙牛快速成长的奥秘

蒙牛对伊利说：“我是新来的，让我先卖吧”

肯德基对麦当劳说“你停下来歇会儿，让我先发展吧”

耐克对阿迪达斯说：“等等我，拉我一把吧”……他们得到的答案无疑都是：没门，NO WAY！没有哪个强大的领先品牌善良到为对手让路。

渐渐地，后进品牌不再浪费自己的时间去追随领先品牌；也不用再拾遗补缺、拾人牙慧，他们终于找到了自己迅速崛起的品牌营销新战略——插位！



一、插位战略的定义 2

插位是一种针对强势竞争对手的品牌营销新战略，旨在通过颠覆性的品牌营销，打破市场上原有的竞争秩序，突破后来者面临的竞争困境，使后进品牌拓展大市场、快速超越竞争对手，进而成为市场的领导者。

二、插位战略的魅力 8

“做内蒙古自治区第二品牌”——蒙牛比附插位，后发制人。

“我们是后发企业，利乐砖人家做了很多年了，如果我们跟着别人做利乐砖，我们还是跟随者，但我们如果做利乐枕，就成了利乐枕的领导者。”牛根生如是说——斜行插位，三分天下。

“黛安娜嫁给了查尔斯王子，一夜之间名满天下。”——捆绑插位，世界瞩目

第2章 插位战略的序曲 17

——洞察消费者内心真实的需求

消费者为何言行不一？

期房为什么比现房卖得贵？

是谁在购买牛奶？

车展为什么都要配美女？

速溶咖啡起步时为何举步艰难？

如何摸透消费者的内心？

一、隐藏于消费者内心对品牌认知的三个层次 18

在第二次世界大战中，可口可乐成为能让美国大兵摆脱孤独和苦恼、稳定军心、提高士气的军需品。艾森豪威尔在北非指挥大军远征西西里岛之前，给美军参谋长联席会议主席马歇尔发出的一份急电要求道：“本军要求300万瓶可口可乐，以及每月可以生产两倍数量的完整装瓶、清洗封盖设备，请提供护航。”



李光斗与养生堂总裁钟睺胝
出席中央电视台《对话》节目

二、消费者为什么会说谎 19

当消费者说“我喜欢新可口可乐”时，新可口可乐为什么反而失败了？

都认为中国人固守着自己的饮食习惯时，洋快餐怎么却兴旺了？

当国人宣称“拒绝凉茶”时，它怎么却卖红火了？

三、消费者行为背后真实的需求是什么 21

一个经济学家以他所擅长的经济学角度客观地去分析买车的利弊。他刚刚前脚分析了一定要买性价比最合适的车，然而等他中了大奖之后决定买车时，回头就买一辆性价比不合适的名牌豪华房车。为什么给别人分析起来头头是道，而到了自己身上却不是那么回事了呢？

四、洞察消费者内心需求的方法 27

数据很重要，但对数据的判断更重要。当1990年第一部手机在我国投入使用时，政府有关部门曾放胆预测：到2000年，中国手机的用户将达到80万户，事实上，到了2000年，中国手机用户已达到8700万，是预计数字的一百多倍，而到了2004年，中国手机用户迅猛增长到3.29亿。

第3章 挑战传统，成就品牌——插位战略 35



李光斗与菲利普·科特勒探讨插位战略

小企业希望通过市场细分，分得一杯市场的残羹，但事实是，“没有最小，只有更小”；大企业不断进行市场细分，一是为了防



御竞争对手的进攻；二是寄期望扩充自己的地盘，但事实是，大企业陷入市场细分的泥沼，被别人搞得乱了阵脚，“捡了芝麻，丢了西瓜”。大企业被劲敌抓住机会抄了后路的现象屡见不鲜！市场细分已经无法维系一个大品牌，如果你总是循规蹈矩，你就会永落人后，只有插位才有机会！

一、市场态势，我们还有机会吗？ 35

商业已然进入全球化的大竞争时代。目前一家普通的超市就会陈列将近4万种产品，但150种商品就已经能满足普通家庭大部分的日常生活用品需求，也就是说，我们每次走进超市，都会无意识地忽略其中的3万多种货品。

二、传统的营销思维定式 46

传统的市场思维告诉我们：市场是依据行业来划分的，经济学理论也认为，一个城市中有多少个行业就可以有多少个市场，这种认为市场类别固定不变观念必然导致企业将市场细分作为寻求机遇的惟一出路。这样一来留给后进品牌的惟一选择就是将市场分割成块。进入的企业多了，市场也就愈加零散了，市场上的任何一个竞争者的生存也就愈艰难了。

三、大市场在哪里？ 63

你是个手表市场领导者，并处在垄断竞争阶段，但有一天你突然发现手机等看似无关的电子产品替代了手表，侵占了你的市场。世界上惟一不变的就是变化，一切都在变，企业的营销思维也要变。

第4章 只有插位，才有机会 79



李光斗在《古越龙山·陈宝国竹林对酌篇》影视广告片场指导拍摄工作

今天的市场已经不是我们“规规矩矩”就能成功的了，插位战略——颠覆传统营销的新法则；习惯的思维要改变，传统的事物要颠覆，机会不是来自顺其自然；成功更不是来自按部就班；一直以来我们习惯了仰视行业的领导者，希望遵循前人的脚步，有朝一日自己能够守得云开见明月，事实却是自己头顶的乌云越来越多，压得自己透不过气；今天，插位战略倡导用“平视”的策略挑战高高在上的对手，赢得最大的市场份额。

一、中国企业发展的新里程 79

日本从20世纪80年代开始进入品牌的全球扩张，韩国则从90年代开始借助“韩流”推广自己的产品，如今的中国也步入了“品牌至上”、“品牌决定成败”的时代。品牌可以展现企业的内涵，带给消费者愉悦的感觉。插位战略可以帮助品牌在激烈的市场竞争中占领至高点。

二、古越龙山——插位战略成就国粹黄酒 84

在别人都在做“文化”时，文化黄酒代表的古越龙山却斜行插位做“尊贵”黄酒。开辟全国高端黄酒市场，锁定高端消费人群，抢先占领“高端市场”，成为中国国粹黄酒（高端黄酒）当然的领导者。

2005年1月，古越龙山的全国销量就突破1亿元，开创了古越龙山全国发展的新纪元。



《古越龙山·陈宝国竹林对酌篇》影视广告

三、插位战略，不再仰视强敌

——习惯成自然，失败成必然 90

“eBay可能是条海里的鲨鱼，可我是扬子江里的鳄鱼，如果我们在海里交战，我便输了，可如果我们在江里交战，我稳赢。”

——阿里巴巴创始人 马云



自 2003 年 5 月 10 日成立以来,在短短的半年时间里,淘宝网就迅速占领了国内个人交易市场的领先地位,在互联网企业中创造了一个发展奇迹。

四、插位战略,踩在巨人的肩膀上“起舞” 98

英文里原本没有 Google 这个词,其是数学名词“古戈尔”(googol, 10 的 100 次方,即数字 1 后跟 100 个零,常指巨大的数字)的谐音。Google 的两位创始人在成立公司的时候,希望有朝一日公司的财产能够有 Googol 那么多。而现在,Google 果然如两位创始人想的那样,成了名副其实的赚钱的机器,成为全球最耀眼的互联网公司,市值直逼 AOL 时代华纳。

五、插位战略,不必担心“迟到” 108

短短两年时间,伊莱克斯在中国从一名新丁一跃成长为一代名将;市场无所谓先来后到,胜者为王,败者为寇。

六、插位战略,弱小者无需自卑 115

QQ 诞生于整个 IT 行业低迷的 2000 年,马华腾甚至找到张朝阳,要求搜狐收购腾讯公司,但被断然拒绝了。令张朝阳大跌眼镜的是,2004 年 6 月,腾讯在香港一上市,其市值就超过了搜狐。

第 5 章 插位战略的原则和步骤 123



李光斗与德尔意体育用品有限公司董事长丁明亮探讨娱乐化营销

世界上没有一劳永逸的美事,插位战略只是企业成功的开始,企业欲长盛不衰、保持持续增长就要遵守两个原则:速度和持续。

一、插位战略的两个原则 123

同是卖汉堡包起家的汉堡王和麦当劳如今虽均位列全球西式快餐的前列，但两者的位置已经在上个世纪发生了置换，最先进入市场的汉堡王曾经是何等的威风，称霸全球，但如今却只能排在晚辈麦当劳的身后，其中的滋味也就只有它自己知道了。

二、错误插位 143

娃哈哈的成功为中国的民族品牌写下浓浓的一笔，然而娃哈哈童装却使得这颗耀眼的明星光芒黯淡。

三、插位战略的步骤 149

插位战略始于发现，终于再发现；这是一个不断循环的过程，只有保持插位的这种持续性和不断进攻性，企业才能保持长久的霸主地位，并促使产业不断扩张。



插位步骤图示

四、发现插位缝隙的八大法则 155

如果可以，人人都希望天上掉馅饼；多花钱就为个方便已经日趋成为都市人群的消费习惯；所以超市火了，便利店兴了，手机风靡中国了，笔记本电脑成为必备的办公用品了……

——方便法则

第 6 章 蛙跳战术与跳跃插位 160



李光斗出席中央电视台黄金段位广告招标推广会并做主题演讲

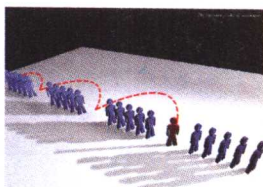
在现代商业社会中的企业竭尽所能，其目的就是为了取得行业主导优势



并在品类中占据较大的市场份额，也只有这样才能在如此激烈的商战中生存发展。在以弱胜强、以小博大的军事战争中，插位战略早已成为一种战争思想。

一、“插位”战术无处不在 160

军事天才麦克阿瑟将军在日军严密的太平洋防御圈中找到了一个缝隙（Insertion），并从青蛙跳跃的动作中受到启发，逐步扩大了这个防御缝隙，撕开了日本的本土防御圈，最终成功开辟了通往日本本土的胜利之路。这就是著名的“蛙跳战术”。



跳跃式插位示意图

二、“新几内亚战役”——蛙跳战术的经典

战例 162

“蛙跳战术”使得美军先后跳过了加罗林群岛、台湾岛等诸多岛屿，粉碎了日军“死守耗敌”的企图，获得了巴布亚战役、新几内亚战役、菲律宾战役的胜利，最终打开了通往日本本土的大门。

三、跳跃插位在现代商业中的应用 164

跳跃插位不是逃避，不是以卵击石，而是让企业通过越点进攻、瓦解那些难啃的“骨头”，让其不攻自破、不击自焚，让全国之势唾手可得。跳跃插位让企业在短时间内巧夺对手阵营，成为行业领军。

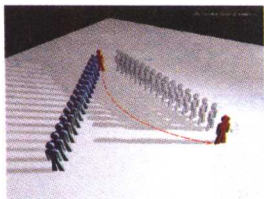
第7章 斜行插位 168



李光斗与民生药业总裁王福江共同制定品牌发展战略并推动实施

一、百事可乐成功秘笈 169

二、耐克 (Nike) 神话 176



斜行插位示意图

在美国,与成年人想拥有名牌跑车一样,高达七成的青少年梦想拥有属于自己的一双耐克,“耐克”成为美国青少年追求的“梦想”。

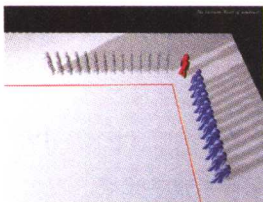
三、金嗓子,像卖药一样卖糖果 181

四、波音 787——空中出租车 184

五、苹果笔记本,首推全球最大显示器 186

某个市场的排序一旦形成就很难改变,对于消费者来说,印象最深的永远是第一;与其苦苦追随拾人牙慧,不如另辟蹊径,开创自己的天地。

第 8 章 垂直插位 188



垂直插位示意图

垂直插位是指企业通过对行业已有产品的再创造,进而超脱出原有的市场排序,自成一派,领导市场。

一、可以吸的果冻 189

二、方便面——日本叫响世界的

第一大“发明” 190

根据日本“富士综合研究所”进行的一项民意调查显示:最让日本人感到骄傲的产品,是 1958 年由日清食品公司推出的方便面。如今每年全球方便面的消耗量高达 437 亿包,方便面已经完全列入国际食品行列。中国拥有 2000 年面条史,却被日本插了位——既得了名,又获了利!



李光斗与贵州茅台酒厂有限公司董事长李克俊出席中央电视台《品牌中国》节目