

销售
市场

中国战略营销丛书

营销大变革

开 创 中 国 战 略 营 销 新 范 式

李颖生 鲁培康 / 主编

本书是一部针对中国企业营销界的现实状况、
深入剖析市场问题、应对全新环境挑战、
变革营销战略战术、创新营销竞争模式、
研究高端实战方法的专业力作。



清华大学出版社

营销大变革

开 创 中 国 战 略 营 销 新 范 式

李颖生 鲁培康 / 主编



清华大学出版社
北 京

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

营销大变革:开创中国战略营销新范式/李颖生,鲁培康主编. —北京:清华大学出版社,
2009.9

ISBN 978-7-302-20467-1

I. 营… II. ①李… ②鲁… III. 企业管理-市场营销学-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第098381号

责任编辑:赵岸英

封面设计:周周设计局

版式设计:杨洋

责任校对:姜彦

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

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

印刷者:北京密云胶印厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经销:全国新华书店

开本:170×250 印张:22.5 字数:492千字

版次:2009年9月第1版 印次:2009年9月第1次印刷

印数:1~10000

定价:48.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:032313-01

〔 序 言 〕

2008年，正值中国改革开放30年。回顾30年来中国企业对西方企业管理的学习过程，我们感触良多。就市场营销来说，从理论和方法的引进、传播到学习、应用，从一开始依葫芦画瓢似的活学活用，到后来的提炼总结、创新创造，其间中国企业超强的学习和模仿能力，犹如久旱之后迎来的甘霖，可以说，我们目睹了中国市场营销发展的全过程。

《销售与市场》作为一本在国内创刊最早、历经多年市场洗礼并具有较大影响力的营销期刊，生动地浓缩了市场经济背景下中国营销的历史变迁，真实地记录了中国企业在市场营销领域的努力探索和殷殷收获。在这个成长过程中，《销售与市场》充当着一个特殊的角色，在引进、传播和学习、研究西方营销理论的过程中付出了巨大努力。15年来，它和中国改革开放的大时代同频共振，与中国企业血脉相连，始终致力于为中国企业搭建市场营销的大舞台，广种博收、深耕细作，不辱使命。

进入21世纪，以科技革命为基础、以信息技术为核心的知识经济的来临，改变了人们的生产方式、生活方式、思维方式和行为方式等。企业管理方法和市场营销战略也为之改变。4P、4C等传统的营销理论也日益受到挑战，动态的竞争环境和市场的不确定性从根本上动摇了传统市场营销组织设计的框架，中国学界开始反思传统营销理论的局限，业内也重新审视中国营销的固有模式和方法。

学界普遍认为，改革开放30年来，中国企业不是靠战略取胜，而是凭借市场机会的大量供给，凭借企业家的感知力和非常规化的市场运作（凭借渠道人脉、终端技巧、人海战术和消费者的从众心态等）与跨国公司贴身博弈。随着消费者需求质量与需求层次的提高以及市场竞争环境的变化，这种短视的营销劣势日益凸显，战略营销理念和营销战略管理的缺失越来越迫切地摆在中国企业的面前。

值得肯定的是，在市场运作尤其是在终端市场的博弈上，中国企业的确创造了许多独特的营销手段和方法，中国营销人也练就了诸多独门绝技。中国企业也正是凭借对中国市场（天时、地利、人和）机会优势的把握以及快速应对的准确，在短时期内有效地阻击了跨国公司的快速扩张。

应该看到，随着全球化竞争格局在中国市场的纵深推进以及中国企业“走出去”，中国本土企业自身的弱点逐渐显露，其综合实力和竞争力远远落后于跨国公司。唯有变革和创新才是出路。中国企业需要从战略、组织、文化、运营

机制及整个营销模式等方面进行系统的变革,从竞争战略的高度系统地思考营销的价值和方法。

在国外,以知识经济的到来作为标志,市场营销进入了战略营销时代。战略营销是20世纪90年代以来市场营销学科中的一个重要研究领域,其主要目的是在满足顾客需要的前提下,为企业寻求更大的生存空间。传统的市场营销活动更多地强调满足顾客的当前利益,由于需求的不确定性以及竞争者的干扰,常常使企业陷入困境。战略营销是通过企业的价值创造、资源积累以及利益相关者关系的建立而使企业赢得长久的竞争优势。

中国市场营销发展到今天,也理应进入到公司战略层面来思考问题了,而不应该仅仅专注于企业的产品销售。随着市场环境的深刻变革,4P、4C等传统的营销理论日益受到挑战,企业越来越需要系统地思考营销问题,越来越需要从环境、资源和顾客需求出发分析和选择科学的营销战略。这种基于动态环境和组织资源,从竞争战略高度认识市场、管理营销的观念和做法,就是企业的战略营销管理。因此,企业对营销的理解就是对自身战略的理解,在战略营销的统领下,营销也由传统的部门职能上升为整个组织的职能。战略营销也不再是单一的产品导向或者顾客导向,而是系统营销要素的整合。战略营销是新的市场环境对企业的客观要求,也是复杂多变的竞争环境下企业对于市场本质的深刻认识和理性选择。

为了顺应市场趋势、满足读者需要、引领中国营销的正确方向,《销售与市场》营销版(现管理版)于2008年第1期起开设了“营销大讲堂”栏目(副总编张环在前期策划中做了很多工作),力邀艾·里斯、包政、陈春花、韩庆祥、彭剑峰、王建国、杨杜、施炜、曾鸣、王成荣、陈劲、蔡剑等多位国际、国内营销领域的权威大家、知名学者为中国企业出谋划策,为中国营销指点迷津。

放在读者面前的这部《营销大变革——开创中国战略营销新范式》就是“营销大讲堂”栏目内容的集成,也是我们为了满足广大读者要求而努力的结果。

这部书的出版,首先要感谢各位专家的大力支持,他们深切关注中国企业的命运,把研究工作与中国营销变革融为一体,他们的精神令人感动。同时还要感谢清华大学出版社的领导和编辑,没有他们的慧眼识珠和严谨作风,这部书就不会在较短的时间和读者见面。

对于中国企业来说,越是市场低迷期,就越是企业理性思考的最佳时期。中国企业唯有学会变革,企业才有未来。相信广大读者一定会从本书中获益。

李颖生 鲁培康

2009年3月10日

〔 目 录 〕

第一章 营销观念变革

- 千里品牌路，始于退一步 …艾·里斯 /2
- 奇瑞及中国企业之未来 …艾·里斯 /8
- 认知 VS 事实 …艾·里斯 /13
- 管理者与营销执行者的战争 …艾·里斯 /19
- 重新认识营销 …韩庆祥 /24
- 市场营销的批判哲学 …韩庆祥 /33
- 把握商机的主观调整 …韩庆祥 /40
- 你需要成为永久的胜利者 …陈春花 /47
- 认识价值型企业 …陈春花 /53
- 价值思维——企业提升必经之路 …蔡 剑 /58
- “拿来主义”也是创新 …鲁培康 /63
- 中国式品牌突围 …鲁培康 /65

第二章 营销战略变革

- 从机会导向到战略导向 …彭剑锋 /68
- 创新不是战略 …艾·里斯 /74
- 重申聚焦 …艾·里斯 /79
- 中小企业的战略法则 …艾·里斯 /84
- 形成营销战略的领域 …包 政 /89
- 企业的经营模式从哪里来 …包 政 /95



1P 理论——真正的蓝海营销模式 ……王建国 /102

谁可以走得更远 ……陈春花 /107

营销制胜的商业模式 ……韩庆祥 /112

把握市场竞争方向 ……韩庆祥 /119

“中国制造”的未来 10 年 ……曾 鸣 /127

模式创新是营销战略之本 ……鲁培康 /133

第三章 营销组织变革

立足于“营销功能”建设 ……包 政 /136

打通营销组织的结构性障碍 ……包 政 /142

营销组织的“龙头” ……包 政 /149

营销策略的有效性 ……包 政 /157

以整体策略引导统一体系 ……包 政 /164

如何提高响应市场的速度 ……包 政 /172

如何提高适应市场的能力 ……包 政 /180

营销组织的目标管理 ……包 政 /189

营销组织的利益管理 ……包 政 /197

营销组织的绩效管理 ……包 政 /205

第四章 营销管理创新

靠什么应对动荡环境的挑战 ……陈春花 /214

全球市场的管理定义 ……陈春花 /218

品牌内核之源 ……陈春花 /222

从企业文化到企业伦理 ……杨 杜 /225

社会责任与营销共生 ……杨 杜 /230

别掉进伦理的陷阱 ……杨 杜 /234

企业越大，社会责任越大 ……杨 杜 /238

企业文化“理想型模式” ……王成荣 /243

品牌价值从何而来 ……王成荣 /249

品牌成长“5+1” …王成荣 /255

品牌与知识产权谁主沉浮 …陈 劲 /262

消费信心危机警示企业文化重建 …鲁培康 /265

第五章 营销策略创新

1P 营销, 从零和到多赢 …王建国 /270

北京奥运的国家品牌营销 …艾·里斯 /274

“修剪”在营销中的威力 …艾·里斯 /278

侧翼战的威力 …艾·里斯 /284

“公共传播时代”的公众沟通 …陈春花 /287

企业家的“鸟语”与员工执行力 …彭剑锋 /291

一份报纸的传奇故事 …施 炜 /294

天音为什么能 …施 炜 /298

需求细分下的“类型化”营销 …施 炜 /303

Web2.0, 营销沟通新力量 …鲁培康 /308

第六章 营销市场创新

创造品牌人文之美 …施 炜 /312

“波托菲诺”营销现象解读 …施 炜 /319

对立, 成功战略的精髓 …艾·里斯 /323

警惕陷入模糊的中间地带 …艾·里斯 /328

本土市场领先才是全球化的前提 …陈春花 /333

应对“顾客不足”的市场 …陈春花 /338

回归中国消费概念 …陈春花 /342

CPI 高涨时期的社会责任营销 …杨 杜 /345

市场营销与自主创新 …陈 劲 /348

自主创新的“哑铃模式” …陈 劲 /350

第一章

营销观念变革

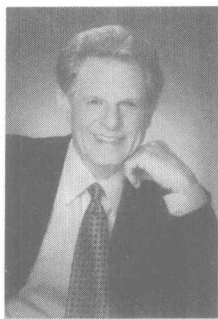
YINGXIAO GUANNIAN BIANGE

A decorative horizontal band featuring a stylized, wavy pattern in shades of gray and white, resembling water or a textured surface.

【千里品牌路，始于退一步】

——中国制造的新出路

艾·里斯



作者简介

里斯伙伴主席，定位理论创建者，《定位》、《营销战》、《营销革命》、《品牌的起源》等营销名著的第一作者。近年专门辅导 GE、宝洁、GM、IBM、微软、英特尔等 500 强客户的营销战略，并在全球 60 多个国家和地区进行演讲。2001 年，定位理论被美国营销协会评为有史以来对美国营销影响最大的观念。2007 年 11 月，艾·里斯与管理学之父彼得·德鲁克、全球第一 CEO 杰克·韦尔奇等一起入选美国《广告时代》全球十大顶尖商业大师。

最近,中国和印度捷报频传。印度 2007 年第四季度的 GDP 增长了 9.3%,而中国升得更快,高达 11.5%。中国的发展如此之快,以至在中国生活的外国人都会觉得:中国一年,外国十年。

这还只是开胃小菜。2004 年,中国的信息和传播技术产品出口量已经超过美国,这个类别包括电信设备、计算机、电子配件和声像设备。按现有的增长速度发展,再给中国八年时间,它的研究人员和工程师将会比世界上任何一个国家都要多。

中国企业面临两难境地

虽然中国的未来令人期待,但美好的前景仅仅只能说是一种可能。

是什么造就了一个国家的富足?答案是全球贸易。没有一个国家曾因闭关锁国而富强。如果沙特阿拉伯只把汽油卖给吉达(Jeddah,沙特阿拉伯的著名港口)的出租车司机,沙特阿拉伯就不会像今天这般富得流油,它靠在世界市场上卖油来致富。

全球贸易令中国经济如虎添翼,中国在世界市场上能否取得成功,将会决定于中国企业能否成功,最后决定于经理人和员工能否成功。

目前,中国面临着一个进退两难的局面:只要价格够便宜,什么东西都可以在市场上卖掉;但当一个国家在世界市场上卖出了越来越多的廉价产品,它的经济总量上去了,同时薪资水平也会提高,原本廉价的产品却会因此越来越贵。这就是全球通们玩的跷跷板:哪里的薪资水平上涨,哪里的全球商业交易量就会不断下降。

中国希望它的薪资水平上去吗?答案是肯定的,这是国家经济发展的主旨。但薪资水平提高意味着成本将增加,国家的国际贸易量就会下降。以芭比娃娃为例,作为一个全球性品牌,芭比娃娃 2007 年的销售约为 30 亿美元。

20 世纪 60 年代,芭比娃娃的产地在日本。

70 年代,芭比娃娃的产地在中国香港。

80 年代,芭比娃娃的产地在菲律宾。

90 年代,芭比娃娃的产地在印度尼西亚。

自 2000 年后,芭比娃娃的产地换成中国。

现在大家可以想想,中国经济继续增长将会带来什么?中国的薪资水平将得到提高,中国的生产成本也将增加,而芭比娃娃,也将会再去寻找它的另一个生产基地。

两种不同的世界贸易:商品和品牌

长远来看,还没有哪个国家曾因在全球市场上卖廉价产品而变得强大,一

个国家只有在全球市场上创建大品牌才能强大起来。再来看看世界上生活水准较高的那些国家，如德国、瑞士、法国、意大利等，它们中没有一个是在全球市场上卖廉价产品的。事实上，它们生产出来的东西除了贵还是贵：德国的汽车、瑞士的手表、法国的葡萄酒、意大利的时装等。

世界上有两种产品：一种是普通商品，另一种是品牌产品。商品是其他企业可以仿制的产品。也就是说，卖商品的唯一办法就是把价格定得比竞争对手低（这也是过去中国商品在国际市场取得成功的原因）。品牌产品却是独特的、与众不同的。比如消费者可以花比买奔驰少得多的钱去买一辆雪佛兰，但大多数购买奔驰的消费者不会考虑去买雪佛兰，因为“它不是奔驰”。

长远来看，一个国家需要在全世界上去卖强大的品牌，而不是商品。以卖商品为主的国家迟早会达到一个点——它的产品不再具有竞争性，到时它的经济将会萎缩，想要达到更高的增长率也将变得异常艰难。

韩国和巴西，不同模式不同结果

拿韩国跟巴西作一个比较：很多年前我随军来到韩国（20 世纪 40 年代艾·里斯曾随美军参加二战）。当时韩国因为被占领几十年而呈现一片荒芜破败景象，最大的城市首尔还没有排污系统，没有工业，也没有任何明显的产品或服务能用来带动经济发展。整个城市的污物用牛拉到城外卖给当地农民，人们称这些车为“运糖车”。我在当地得到的第一个建议就是：千万千万不要用吉普车去撞“运糖车”，否则你身上的味道就跟以前再也不一样了。今天，韩国经济一派繁荣，人均 GDP 达到 24 500 美元（2008 年中国的人均 GDP 为 3 313 美元）。

再来看看巴西。巴西一度以“未来之国”著称，它有高度发达的制造业和多产的农业（世界上半数的咖啡曾经都种在巴西）。我上次去巴西最大的城市圣保罗（Sao Paulo）演讲的时候，看见很多户外广告牌都在卖韩国的产品：现代、KIA、三星、LG。而我去首尔演讲的时候却发现没有广告牌在卖巴西的产品。怪不得巴西的人均 GDP 只有 8 800 美元，仅占韩国的三分之一多一点。

卖商品是赚不了钱的，能赚钱的是品牌。种咖啡的国家是巴西，创建咖啡品牌（如世界销量最大的即溶咖啡）的国家却是瑞士（瑞士的人均 GDP 为 34 000 美元）。

如何创建全球品牌

怎样才能创建全球品牌？首先要清楚的是，生产产品的地方在工厂，创建品牌的秘诀在于心智。

缩小焦点，品牌诉求在消费者心智中占有一个词。

□ 奔驰.....名望

- 宝马.....驱动力
- 星巴克.....高价咖啡
- 劳力士.....高级手表
- 红牛.....能量饮料

怎样才能让消费者心智中占有一个词？很多营销人以为大规模的广告运动才是打进消费者心智的不二法门，事实并非如此。进入心智最好又最简单的方法是在一个新品类里做到第一（做到第一能激发公关效应，而公关正是品牌进入心智更有效率也更有效能的办法）。

- 第一辆有“名望”的汽车是奔驰。（事实上，发明汽车的正是奔驰公司。）
- 第一辆有“驱动力”的汽车是宝马。
- 第一杯“高价”咖啡是星巴克。
- 第一块“高级”手表是劳力士。
- 第一罐“能量饮料”是红牛。

营销人员常常把“知名度很高的名字”跟“强大的品牌”混为一谈。“联想”（Lenovo）的名字人人都知道，但这并不意味着联想是一个强大的品牌。联想是第一个什么？就大家知道的情况来看，什么都不是。联想公司一心想做更好的电脑，而不是更好的品牌。“第一胜过更好”这是营销法则第一条，也是大多数中国企业违背的一条（其实美国多数企业也违背了这一条）。

如何做到第一

很多企业认为把品牌做到第一很困难，认为做第一一定要去发明点什么，可具有讽刺意味的是做第一其实很容易。最简单的方法就是缩小焦点，直到在消费者心智中找到一个仍未被其他品牌占领的点。

在美国，每一家快餐店、家庭饭馆、高级餐厅都卖咖啡。星巴克是怎么做的？他们把焦点缩小到只卖咖啡，而且为了使星巴克跟其他连锁饭店的咖啡区隔开来，他们决定只卖高价咖啡。今天，星巴克在 35 个国家开有 13 000 家分店，2006 年的销售额达 78 亿美元，税后纯利率占销售额的 7.2%。

美国主要的航空公司都设有三个级别的服务：经济舱、商务舱和头等舱。西南航空公司是怎么做的？多年前我们为它提出了“单一舱级”的营销战略，他们把焦点缩小到只做经济舱，而且为了进一步把“西南”品牌跟其他航空公司进行区隔，他们砍掉了所有不必要的服务。西南航空的飞机不提供食物，不提供宠物照顾服务，不跟其他航空公司交换行李，只飞国内航线。西南航空在一个运转困难的行业里做得非常出色，2006 年十年的总收入达 586 亿美元，税后纯利率占总收入的 7.5%。

7.5%的利润率在航空行业可以说业绩非常骄人。就在西南航空忙于赚钱时，美国其他各大航空公司却麻烦重重。联合航空（United）、三角洲航空（Delta）、

西北航空（Northwest）和大陆航空（Continental）都已破产。美国航空公司（American Airlines）也持续亏本：过去十年的总收入为 1 908 亿美元，亏损 38 亿。

在美国，每个比萨餐馆和比萨连锁店都提供三种服务：堂吃、外卖、送货到家。多米诺比萨（Domino's Pizza）是怎么做的？他们把焦点缩小到只做送货到家。今天，多米诺是全球第二的比萨连锁（排在必胜客后面）品牌，在 50 个国家开有 8 300 家分店，2006 年仅在销售就有 32 亿美元。

在美国，每个市镇都有一种叫做“Delicatessen”的熟食餐馆，里面卖各种各样的三文治。Subway 是怎么做的？他们的连锁店只卖潜艇三文治（submarine sandwiches）。今天，Subway 在 85 个国家开有 27 700 家分店，美国分店的数量超过了麦当劳，去年在美国的销售达 77 亿美元。Quiznos 把步子推得更向前：他们把焦点缩小到“热的”潜艇三文治，去年做到 15 亿美元的销售，在潜艇三文治中排第二，仅在 Subway 之后。

有所失才有所得

如果说通过缩小焦点在新品类里成为第一的做法很简单，为什么没有更多企业这样做呢？为什么很多企业更愿意强调扩张，而不是收缩呢？因为没有人希望往后走，没有人愿意为了明天的发展而砍掉今天的一些生意。

我们曾多次建议联想砍掉台式计算机业务，聚焦手提计算机，但大家都知道这种情况是不会发生的，因为如果这样做就意味着联想在短期内的销售会下降。老子曾经说过：“千里之行，始于足下。”我们却认为：“千里品牌路，始于退一步。”

要创建强大的品牌，牺牲是不可避免的。要在一个窄小的品类里成为领导者，必须削减企业提供的现有产品或服务的种类。最迫切需要做的是集中营销力量去扩大品类，而不是扩大品牌。我们说，“看似退一步，实则进两步”。评估成功的指标是利润，而非销售额。销售额跟成功品牌不成正比的关系。很多中国企业有很庞大的销售额，但它们并不是强大的品牌。

向日本哪个企业学习

很多中国企业都以日本企业为榜样，那我们就来看看日本企业的例子。以索尼（Sony）和任天堂（Nintendo）为例：索尼是一个更有名气的企业，2007 年有 705 亿美元的销售额，是任天堂 43 亿销售额的 16 倍。但任天堂却是一个比索尼更有价值的品牌，它的股票市值是 840 亿，索尼只有 470 亿。任天堂占有了“电子游戏机（videogames）”这个词，索尼占有了什么词？索尼是一个什么都做的电器品牌。长远来看，任天堂将继续成功，而索尼将继续有麻烦（当

一个日本企业如索尼请了一个英国人斯汀格爵士任职 CEO，你就知道这个日本企业有麻烦了)。中国企业应该多向任天堂取经，少学点索尼。

总之，中国很有可能发展成为一个强大的经济体，让“可能”成为现实的关键在于实现经济增长方式的转变，更具体来说，是由今天的全球商品交易转型为全球品牌交易，实现这个转变，“退一步”缩小焦点至关重要。

(本文由艾·里斯授权里斯伙伴(中国)营销战略咨询公司翻译)

奇瑞及中国企业之未来

艾·里斯

你的企业靠什么来赚钱？产能扩张还是品牌？答案如果是前者，你就要反思你的企业前景了，因为企业靠卖产品本身赚不了钱，赚钱盈利最终靠的是创建品牌，抢占消费者心智。

高产能，低利润

奇瑞汽车公司可能是中国目前成长速度最快的公司之一。从 1998 年的零产量到去年将近 40 万辆的年产量，奇瑞以惊人的速度扩张着它的产能。奇瑞正在动工的新装配生产线将使它 2008 年的年产量达到 70 万辆，比 2007 年同期增长 75%。

可糟糕的是，奇瑞未能做到像增加产能一样迅速建立起自己的品牌。事实上，生产汽车本身赚不了钱，赚钱盈利靠的是创建品牌。

拿美国的通用汽车公司来说，它曾是全球最大的汽车企业，一度在美国汽车市场占有 52% 的市场份额。通用汽车公司过去两年内的产量是 17 037 233 辆，累计亏损 125 亿美元，也就是说，通用每生产一辆车就亏损 735 美元。

连通用都不能靠生产汽车来盈利，奇瑞又怎么能做到呢？答案其实也很简单：奇瑞生产汽车的成本比其他国家的汽车生产商要低很多。据美国的报纸报道，奇瑞的初级工程师年薪约为 6 000 美元，同样职位的通用工程师收入要比中国高出 10 倍。奇瑞生产线工人每小时的工资是 1 美元多一点，通用装配线工人每小时的收入是他们的 20 倍。

奇瑞结合了低工资和大投资这两个因素，这种运营模式也是中国很多其他行业推动工业革命前进所使用的方法。

然而这种运营模式是注定不能持续太久的。一次成功的工业革命迟早会实现工人生活水平和工资收入的全面提高。这不正是中国企业、中国人民和中国政府的目标吗？今天的努力工作是为了更美好的明天。

但除非奇瑞和其他类似奇瑞的企业开始思考“品牌”而不是“低成本”，否则这个美好的明天就不可能到来。

聚焦品牌的营销力

幸运的是，创建品牌并不像大多数中国企业想象得那么难，要做的只是成

为消费者心智中某个品类的代表。

不妨从消费者的角度来看汽车品牌：在美国，如果人们想买一辆便宜的汽车，他们第一个想到的品牌是“现代”。

消费者对不同品牌汽车的认知如下：

可靠的汽车：丰田。

运动休闲车：吉普。

厢式旅行车：克莱斯勒。

驾驶的乐趣：宝马。

安全的汽车：沃尔沃。

昂贵的汽车：雷克萨斯。

有名望的汽车：奔驰。

跑车：保时捷。

虽然目前国际汽车界有通过生产不同款型的汽车来推出强大品牌的可能性，但难度近乎登天。丰田是唯一一个完成这一壮举的汽车制造商（丰田的成功还来源于它采用了多品牌的战略，例如，在豪华车市场上使用了独立的雷克萨斯品牌）。最好的方法是在市场上只推出一款汽车，或者是一个具备相似特质的汽车系列。

卖单款车型就是市场力量，最好的例子莫过于大众汽车公司。大众甲壳虫1950年登陆美国市场，只卖一个款，只卖一种价格：一开始是1545美元，标准化配置，顾客无须额外购买任何设备。

大众聚焦单款车型，多年来不断更新换代。它们的汽车价格虽然便宜，但十分可靠，很快被誉为“体积小，外观普通，性能可靠”，销售突飞猛进。

1968年，大众在美国市场上卖出563 522辆汽车，在进口车中是销售冠军，销量额是亚军的7倍。值得注意的是，大众在美国汽车市场的份额大部分来自甲壳虫这一单款车型的销售，它在美国还卖一种小型面包车，但其销量只占到总销售额的9%。

大众不得不为产品扩张买单

取得成功之后，大众接下来是怎么做的呢？和大多数汽车企业的做法一样，它开始扩大生产线，除了生产甲壳虫和它的替代车款，大众推出更大、更贵的轿车、跑车和吉普车。车型多了，销量反而没有上去。事实上，在过去几十年中，大众在美国的市场份额逐年减少，从1968年的5.2%下滑到2007年的1.4%。

大众是什么？大众曾经是“体积小，外观普通，性能可靠”的汽车。但现在，大众几乎什么都做——小的、大的、便宜的、昂贵的……