

22 GOLDEN PRINCIPLES OF DOING BUSINESS IN CHINA

马绍勇 刘之强◎编著

让你的客户信仰你!!!

中国式 二十二条商规



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

中国式二十二条商规

马绍勇 刘之强 编著

北京邮电大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

《中国式二十二条商规》从心理认知的角度解释了这一现象产生的原因,并由此全面回答了“如何使一个品牌成为一个行业的代名词?”“作为市场后进入者,如何挑战领导品牌?如何使自己也成为第一?”“在诸侯割据的市场中如何使自己占据一席之地?”“做得更好就一定会成功吗?”“产品好就一定会成功吗?”“以时尚为传播点会长久吗?如何基业长青?”等实战性很强的市场问题。

本书适宜的读者是所有涉及品牌建设的市场工作者,包括首席品牌官、策略师、媒体公关、文字文案、活动策划、广告设计、记者与编辑等。

图书在版编目(CIP)数据

中国式二十二条商规/马绍勇,刘之强编著. —北京:北京邮电大学出版社,2009
ISBN 978-7-5635-2076-3

I. 中… II. ①马…②刘… III. 市场营销学—中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 123328 号

书 名: 中国式二十二条商规
作 者: 马绍勇 刘之强
策划编辑: 王丹丹 彭怀洲
责任编辑: 叶行军
出版发行: 北京邮电大学出版社
社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(100876)
发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578
E - mail: publish@bupt.edu.cn
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京忠信诚胶印厂
开 本: 787×1092 mm 1/16
印 张: 11
字 数: 143 千字
版 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-2076-3

定价: 28.00 元

· 如有印装质量问题, 请与北京邮电大学出版社营销中心联系 ·

品牌是什么

（代序）

2008 年，北京，某酒店。

“服务生，请给我一瓶可乐！”

片刻，服务生送来了一瓶可口可乐。

2008 年是可口可乐进入中国 30 年，经过持续不断的品牌塑造，可口可乐成功成为“可乐”这一行业的代名词。

但这仅局限于北京。

在千里之外的上海，服务生拿上来的一定是百事可乐。

——以上是笔者的亲身经历

为什么会这样？

首先说一下我对商品的理解，商品是满足人们某种需求的物品或者服务。

当然人们的需求有很多种，商品就是为了满足这各种需求而产生的各种分类和模式，在这个满足的过程中，产生了商品自身的价值。我把这种价值分成三大类，第一类是使用价值，这是我们对于该种商品最原始最简单的需求，比如说买一个包就是为了盛放东西，买一个 MP3 就是为了听音乐。第二

类是信任价值，这种信任多半是与品质和售后联系在一起的，同样是买包，我更倾向于购买一个听说过的牌子，主要是为了一定程度上保证这个包不会第二天就坏了，或者说万一坏了，至少知道可以找谁。购买 MP3 更是如此，所以人们宁愿多付出一点钱，购买一个安心。第三类是情感价值，情感价值又分为两个小的子模块，一个是归属情感，一个是虚荣心态，奢侈品品牌或者说高端品牌往往满足的是这个方面的需求，体现的是这个方面的价值，比如路易斯威登的包，不再仅仅是满足作为容器的使用价值的诉求，也不仅仅是为了获得某种质量保证，而是为了证明自己属于某一个群体或者满足在他人眼里的因商品而体现的个人价值。

其实我们所说的这后面两种价值已经不再是这个商品本身的价值了，而恰恰是这个产品使用价值之外的价值，我把这种价值称之为品牌的价值。因为它不是依靠商品本身去完成的，而是依靠商品的品牌去实现的。

所以刘氏对品牌的定义是：品牌是在产品满足了其作为使用物的使用功能外，另外满足消费者其他需求的特性。

市场的竞争其实不是产品的竞争，也不是技术的竞争，而是消费者对各个产品和技术不同认知的竞争，也就是品牌的竞争。在某种意义上讲，所有的技术研发和产品设计都是为了在品牌端，也就是在消费者的认知端能找到足够的理由来支撑品牌的形象。

消费者的眼睛是雪亮的，所以品牌背后的逻辑必须是严谨的，也就是说要有一套完整的理论体系作为对品牌的支撑，无论是技术的，文化的，还是故事性的，这是品牌塑造的基础。这个逻辑必须是对所期望的品牌形象的诠释，同时也是针对目标客户群特定的解读。

品牌的塑造最重要的一条法则是对人性的理解，尤其是对目标客户群的人性理解，就如同毛泽东所写的《湖南农民运动调查报告》，人们能看到的

是他们所想看到的，人们支持的喜欢的是他们本身所期望的。我们的责任是首先要了解我们的目标客户群所希望的是什麼，然后用一套逻辑来证明我们可以满足这个期望。

渗透是塑造品牌手段的核心方法，所以历史的，故事性的，可被口头传播的，能被清晰记忆的素材是在品牌传播之前必须被提炼出来的。口碑的传播是所有的传播手段中最有价值的，也是最不容易把握的。在可控的传播中，总体来讲按照其价值排序，摆在第一位的是新闻，第二位的是公关软文，第三位的是事件营销，第四位的才是广告。广告中又分为电视广告、平面广告、广播广告、网络广告、户外广告等。当然每一种不同的具体行业可能有其特殊性，我们所说的是其普遍规律。

马绍勇

2009年7月于北京



目 录

1 | 第一章 领先法则

商规点评 1

精选案例：星巴克的魅力 1

案例点评 5

7 | 第二章 类别法则

商规点评 7

精选案例：另辟蹊径的百事可乐 7

案例点评 11

12 | 第三章 观念法则

商规点评 12

精选案例：九阳，豆浆机的代名词 12

金利来，如何走进男人的世界 14

案例点评 14

15 | 第四章 认知法则

商规点评 15

精选案例：流泪的 WPS 15

案例点评 18

19 | 第五章 聚焦法则

商规点评 19

精选案例：怕上火，喝王老吉 19

案例点评 24

25 | 第六章 专有法则

商规点评 25

精选案例：西门子手机与模仿的代价 25

案例点评 28

29 | 第七章 阶梯法则

商规点评 29

精选案例：防御战 29

进攻战 38

侧翼战 52

游击战 61

案例点评 64

65 | 第八章 二元法则

商规点评 65

精选案例：奔驰 VS 宝马 66

案例点评 85

86 | 第九章 对立法则

商规点评 86

精选案例：蒙牛的“第二”战略 86

案例点评 89

90 | 第十章 细分法则

商规点评 90

精选案例：MP4 市场，从阳春白雪到群雄逐鹿 91

案例点评 92

94 | 第十一章 长效法则

商规点评 94

精选案例：盛极而衰的“大春都”梦 95

案例点评 102

104 | 第十二章 延伸法则

商规点评 104

精选案例：联想多元化遭遇滑铁卢 105

宝洁——品牌教父 112

案例点评 117

118 | 第十三章 牺牲法则

商规点评 118

精选案例：吴裕泰，跨越三个世纪 118

案例点评 122

123 | 第十四章 属性法则

商规点评 123

精选案例：奥妮以“植物洗发”挑战洋巨头 123

案例点评 126

127 | 第十五章 坦诚法则

商规点评 127

精选案例：普洱茶，茶是“陈”的香 128

案例点评 130

131 | 第十六章 独特法则

商规点评 131

精选案例：农夫山泉新招迭出 132

案例点评 135

136 | 第十七章 不可测法则

商规点评 136

精选案例：走夜路的灯笼 138

案例点评 140

141 | 第十八章 成功法则

商规点评 141

精选案例：轰然倒下的巨人集团 142

案例点评 145

146 | 第十九章 失败法则

商规点评 146

精选案例：IBM 成功“解套” 147

案例点评 149

150 | 第二十章 炒作法则

商规点评 150

精选案例：闪光灯下的“滑铁卢” 150

案例点评 154

155 | 第二十一章 加速法则

商规点评 155

精选案例：金六福的“开心”酒 156

案例点评 160

161 | 第二十二章 资源法则

商规点评 161

精选案例：异军突起的分众传媒 161

案例点评 164

成为第一胜过做得更好。

商规点评

不是每个人心中的第一都是一样的。

第一是指在用户心中第一个某商品的品牌。它不是销量第一，也不是市场占有率第一，而是用户心中的第一。中国运动员第一个在奥运会夺金牌的人是谁？大部分人都会回答：许海峰。第二个在奥运会夺金牌的人是谁？大部分人都会回答：不知道。

这就是“第一”的力量。

精选案例

星巴克的魅力

对于爱喝咖啡的人来说，星巴克（Starbucks）是一个耳熟能详的名字，它是舒适、小资、有情调、有品味的咖啡馆代名词。

1971年，杰拉德·鲍德温和戈登·波克在美国西雅图开设第一家咖啡豆和香料的专卖店——星巴克公司。目前星巴克旗下零售产品包括30多款全球顶级的咖啡豆、手工制作的浓缩咖

啡和多款咖啡冷热饮料、新鲜美味的各式糕点食品以及丰富多样的咖啡机、咖啡杯等商品，是世界领先的特种咖啡的零售商、烘焙者和品牌拥有者。

星巴克还通过与合作伙伴生产和销售瓶装星冰乐咖啡饮料、冰摇双份浓缩咖啡和冰淇淋，在零售店以外的便利场所生产和销售星巴克咖啡和奶油利口酒，并不断拓展泰舒茶、星巴克音乐光盘等新的产品和品牌。

从“美人鱼”到“绿巨人”



星巴克早期的 Logo



今日星巴克的 Logo

1971 年，第一家星巴克咖啡馆出现在美国西雅图。

1982 年，时任公司市场总监的霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）在米兰旅行时发现：在米兰街头的咖啡小店里，陌生人之间像老朋友一样攀谈，吧台服务员叫着每个顾客的名字跟他们开着玩笑，并把一杯杯热气腾腾的浓缩咖啡递出来。这些咖啡馆，实际上就是一个个小社区，让人们聚集在一起无拘无束地交流。舒尔茨很快认识到，如果他能把这种氛围移植到美国，肯定就会成功。

1987 年，舒尔茨获得星巴克的所有权后，斥资 400 万美元重组星巴克，把意大利传统的咖啡馆文化，与美国典型的快餐连锁经营成功结合到一起，通过连锁方式，批量制造充满温情的咖啡馆社区氛围，并推广到全世界。

1992年6月，星巴克作为第一家专业咖啡公司成功上市。

1999年1月，北京美大咖啡公司将星巴克引入中国，在北京、天津两地建有26家连锁店。

2000年，星巴克在上海亮相，随即又出现在杭州。到2002年年底，沪杭已有24家连锁店。2002年，星巴克在中国国内总营业收入达6000万元人民币。

2005年年底，星巴克在上海成立了大中华区总部，主要负责星巴克大中华区战略发展、市场开拓和营运等事务。

到2006年2月止，星巴克在全球范围内已经有超过9000家连锁店，分布在北美洲、拉丁美洲、欧洲、中东和环太平洋地区。

自1992年在纳斯达克成功上市以来，星巴克年销售额平均每年增长20%以上，利润平均增长率则达到30%。经过几十年的发展，星巴克已从昔日西雅图一条小小的“美人鱼”进化到今天遍布全球40多个国家和地区、连锁店达到近一万家的“绿巨人”。星巴克的股价攀升了5000%，收益之高超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及IBM等大型公司。今天，星巴克公司已成为北美地区一流的精制咖啡零售商、烘烤商及一流品牌的拥有者，它的扩张速度让《财富》、《福布斯》等世界顶级商业杂志津津乐道。

“我不在星巴克，就在去往星巴克的路上”

从星巴克创立开始，这一品牌的市场定位便不是普通的大众，而是一群注重享受、休闲、崇尚知识、尊重人本位的富有小资情调的城市白领。在现任CEO舒尔茨看来，星巴克不是那种随意撒网的街头小店，它开店的原则往往是在最黄金的地段，吸引的是最讲究情调的顾客。

在星巴克咖啡师的精心调制下，顾客能够喝到定制的咖啡，满足每名顾

客的特定期望，往往包括特别的温度、豆奶和各种分量的香料。听到诸如“来杯特级浓缩拿铁咖啡，加一点法式香草，压一又四分之一无糖榛子，加上四分之一豆奶、一半的脱脂牛奶、四分之一的有机牛奶，热一点，外加三块冰块和搅拌棍”的复杂饮料在星巴克并不罕见。

虽然星巴克声称自己的咖啡是最好的，但由于咖啡这种产品太普遍了，咖啡的生产过程不外乎就是将咖啡豆变成咖啡，没有所谓的核心技术。对于星巴克来说，替代性产品和竞争性产品比比皆是。所以舒尔茨将星巴克定位在“星巴克不是只卖咖啡的，它更是提供工作、生活之外社交聚会服务的地方”。舒尔茨表示“我们追求的不是最大限度的销售规模，我们试图让我们的顾客体会品味咖啡时的浪漫”。

长期以来，星巴克一直致力于营造独特的“星巴克体验”，通过幽雅的环境、放松的气氛、交际的空间、心情的转换，不断吸引回头顾客来消费。顾客到星巴克不仅是喝咖啡，还可听音乐、看电影、上网、谈生意等。星巴克店内的环境比家里更温馨，比办公室更舒服，让星巴克店成为人们除了工作场所和生活居所之外温馨舒适的“第三生活空间”。在雅斯培·昆德《公司精神》一书中，雅斯培·昆德甚至用了“咖啡宗教”这一词语，“星巴克的成功在于，在消费者需求的中心由产品转向服务，再由服务转向体验的时代，星巴克成功地创立了一种以创造‘星巴克体验’为特点的‘咖啡宗教’”。

所以在美国，无论是星巴克本身还是星巴克的顾客们，都没有把星巴克看作只是一种高品质的咖啡。星巴克更多地意味着一种体验的感觉。朋友聊天去星巴克、亲友聚会去星巴克、商务谈判去星巴克，于是便有了那句“我不在星巴克，就在去往星巴克的路上”充满小资情调的话。星巴克所代表的已经不只是一杯香气腾腾的咖啡，而是成为一种时尚文化的象征。

及时收手的扩张策略

作为一家上市公司,业绩持续增长的压力始终是星巴克无法回避的。

早在2006年,正处于快速发展的星巴克公布了一项大跃进式的扩张计划。根据该计划,在未来3~5年内,星巴克打算在美国本土和海外市场开设约1.5万家分店,年营业收入增幅达到20%,年利润增幅将保持在20%~25%之间。星巴克的最终目标,则是要在全球开设25 000家连锁店,就像在全球有近30 000家分店的麦当劳那样,使星巴克的门店无处不在。

这一疯狂扩张的战略得到了很好的贯彻。以至于美国流传着这样的笑话,如果美国某街道的星巴克门店失火,那么该门店的星巴克顾客必须撤离。撤离到哪里?马路对面的另一家星巴克。因为50米之外或马路对面肯定会有另外一家星巴克。这种大跃进式的扩张最终让星巴克尝到了苦头。

2007年,星巴克在美国业绩大幅下滑50%。2008年8月初,星巴克公司发布的2008年第三季度财务结果显示,截至2008年6月29日的13周时间里,该公司净亏损670万美元。这是星巴克上市以来的首次亏损。舒尔茨作为星巴克的创始人不得不重新出马救火,着手关闭一些分店。

舒尔茨认为,由于过度追求扩张速度,店面设计粗糙,服务质量也在下降,而且由于过于密集的布局导致星巴克唾手可得,老牌的小资与中产阶级会觉得星巴克已蜕化为一个歇脚的地方,心中的品牌价值也就贬值了。这一切都导致了“星巴克体验”的平淡化,从而削弱了星巴克独有的品牌价值,从而导致星巴克的顾客大量流失。

案例点评

对于高档品牌而言,务必恪守“少即是多”的经营战略,保持稀缺性是

必需的，任何试图“大众化”的行动都将毁坏用户心中对于该品牌的“精品”定位，品牌价值下降，销售自然也会被“城门失火，殃及池鱼”。也许舒尔茨正是认识到了这一点，所以提出要使星巴克回归品牌价值。



如果你不能第一个进入某个类别，那么就创造一个类别使自己成为第一。

商规点评

都是夺得奥运会金牌，获得中国第一枚奥运金牌的是许海峰，获得中国第一枚男子奥运田径金牌的谁？当然是刘翔。获得奥运金牌是个大类，在其中加一个“男子田径”的类别，刘翔就成为了“男子田径”这个类别的第一。

精选案例

另辟蹊径的百事可乐

第一瓶百事可乐 1898 年诞生于美国。在此之前，可口可乐已经存在了 12 年，在百事可乐诞生时早已声名远扬。一提起可乐，就非可口可乐莫属，因此可口可乐就是可乐的代名词，所以百事可乐诞生之初，举步维艰，惨淡经营，曾经于 1922 年和 1931 年两次宣告破产，它甚至主动提出将公司卖给可口可乐公司，但被拒绝了。

在 20 世纪 30 年代美国“经济大萧条”时期，用五分钱就