

产品管理 六步法

产品为王 速度为王 创意为王
实战六步法，让企业赢在产品！

夏卫平 著

Six Stages on Product Management



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书是基于实战案例写成的一本产品线规划管理手册。作者提出了六步法产品线规划管理,将系统复杂的产品管理归纳为六步操作,即第一步:市场研究及竞争研究模型;第二步:产品战略及产品定位;第三步:产品生命周期管理;第四步:产品矩阵分析及管理;第五步:产品线规划;第六步:新产品上市。

本书适合企业管理者、产品经理、产品研发人员、营销策划人员以及大众读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

产品管理六步法 / 夏卫平著. —上海:

上海交通大学出版社, 2015

ISBN 978-7-313-13606-0

I. ①产… II. ①夏… III. ①企业管理-产品管理

IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 186224 号

产品管理六步法

著 者: 夏卫平

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 韩建民

印 刷: 太仓市印刷厂有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16

字 数: 254 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-13606-0/F

定 价: 42.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 14.5

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 0512-53522925

前 言

改革开放 30 多年间,乘中国经济高速发展之势,中国企业高歌猛进,上演着无数个创业、创富的神奇故事。从 2008 年起,全球经济进入持续调整期。中国也无法独善其身,我们告别了高速增长时代,目前国民经济保持着 7% 左右的增速,未来甚至可能更低的增速。增速放缓、成本趋高、环保压力以及竞争白热化,中国企业正在承受着转型期的迷惘和阵痛。过去的粗放式增长红利的“中国速度”、“中国奇迹”将一去不复还。

与此同时,我们处于一个急剧变革的时代,全球电子商务正以年均 60% 的增长速度迅猛发展,它将势不可挡地推动人们传统的生活方式、购物方式和商业模式的变革。传统的营销及商业模式若不变革,必然日益陷入窘境。这个结论没有悬念。因为打败他们的不是电商,而是趋势。在这趋势的背后就是顾客的需求、生活习惯及行为方式的翻天覆地的变化。70 后顾客逐渐不再引领消费风潮,80 后成长为“黄金消费群体”,90 后也已经悄然登场,正成为消费生力军! 未来的企业不懂 90 后,就可能真的 OUT 了。

在这种变化的趋势下,一些企业依旧抱守成规不思创新变革,一些企业发现过去证明是成功的营销招式不再显灵了,一些企业已经敏锐地洞察到企业经营出现了问题。很多企业前脚刚送走营销专家、策划专家、广告大师,后脚又迎来了战略管理专家、人力资源专家、精益制造专家、ERP 专家、流程专家等等,唯独不见企业请来产品专家诊断辅导。

一些企业习惯于急功近利,过往营销的巨大成功掩盖其发展的短板。木桶原理告诉我们,木桶能够盛多少水,并不

取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板。中国企业强在品牌、广告、渠道以及价格战，强在规模化生产及产品成本控制，但是弱在产品线规划及管理，弱在产品创新及管理，这就导致产品成为很多企业的短板，成为中国企业发展之痛！产品短板，轻则制约着企业的长远发展，重则夺取企业的生命。

营销需要的是整体制胜，需要的是系统制胜！在这个整体系统中，产品就是基础，就是核心，就是原点，就是价值。营销到了该回归产品原点的时代了！万变不离其宗，营销离不开产品。只有回到产品原点，回到熟悉不过的产品本身，才能成为牵一发而动全身的关键。回归产品，回归价值。从产品出发，你会发现品牌基因离不开产品，你会发现价格战是因为产品同质化，你会发现广告之后的精彩还需要靠产品，你会发现破解渠道战问题根源在于产品，你会发现红红火火的“互联网+”的背后还是根基于产品。产品短板弥补上去，配合品牌、广告、价格、渠道、传播、“互联网+”等整合营销，企业将会更出彩。

我们正在回归一个产品为王、速度为王、创新为王的时代。市场、需求及技术，让产品更新换代速度加快，市场竞争加剧。产品生命周期已经进入“快进”的时代，产品辉煌期大大缩短。对于企业而言，产品循序渐进的时间短到几乎没有，企业必须更快地推出更多的新产品上市。比尔·盖茨曾经说过，微软离破产永远只有18个月。他这样说并非完全是作秀——几乎所有的行业都面临“快进”或“快速切换”的命运，竞争优势和产品优势都进入一个“速朽的时代”。腾讯与小米显然深谙此道，所以马化腾和雷军一直在不遗余力地加快自己产品的更新速度，他们做得很累，但必须一直做下去。要么创新，要么消失！

同时，新产品创新充满风险。根据专家统计，90%的新产品在上市9个月内宣布失败，每个项目亏损平均金额在100万元以上，甚至有的项目亏损亿元以上。

创新有风险，但是墨守成规，只有死路一条！

企业苦不堪言，越来越不懂得产品，越来越不懂得产品管理！产品管理正在成为企业发展的瓶颈和短板。过往拍脑袋式的产品决策，已经严重影响到企业产品创新及产品竞争力。在中低增速的经济环境及不断变革的时代下，中国企业家们需要调整企业经营思路，改变传统的粗放式营销管理，特别是较为忽视的产品管理，避免或减少拍脑袋式的新产品上市。过往无数家企业的兴衰成败印证着这条铁律：成功企业的真经——产品管理；失败企业的教训——产品管理。成在产品管理，败也在产品管理！多数企业因产品管理而生，因产品管理而亡。

产品管理犹如一把悬在企业之上的达摩克利斯之剑！

产品管理是企业运营的核心，是企业发展的命脉！

产品管理是一门科学，是一门艺术，也是一门医术。医学是治疗人们的疾病，而产品管理是管理产品的生老病死。医生诊断疾病需要采用“望、闻、问、切”专业方法。总结过往十六载产品管理实战经验，笔者独创性地提出产品管理六步法，将系统复杂的产品管理，归纳为六步操作。产品管理六步法就是产品管理的“望、闻、问、切”专业方法。产品管理六步法，能够帮助企业实现产品线优化，保持产品的竞争力，规划战略新品、超级单品，同时实现毛利率、市场份额等方面的经营目标。产品管理六步法，是行之有效的实战方法，一步步地指引着产品线规划管理走向成功，一步步指导企业推出有市场竞争力的战略新品、超级单品，犹如为企业的腾飞插上一双有力的翅膀！

产品管理六步法，来自于实战，应用于实战，是在产品管理中总结的实战经验，是系统的实战产品管理方法。十六载，笔者一直战斗在产品管理及市场管理的第一线。2002年，当笔者接手操作华帝吸油烟机产品时，华帝销售经理们对于华帝吸油烟机的抱怨甚至可以用愤怒来形容。但笔者保持激情，坚持聆听自己灵魂深处的声音，不安守现状，不墨守成规，秉承创新和突破常规，在改变产品的道路上向前奔跑！功夫不负有心人，华帝吸油烟机在短短数月内获得翻天覆地的变化，从全国第八挺进至行业前四！而后在推动TCL国际电工产品线规划及A86产品策划时，更让产品管理经验上升到专业系统层面！A86产品横空出世，成为国内电工行业的王者产品，堪称行业最牛超级单品！岁月如诗，纵然A86上市已经近10个年头，但依旧傲视于中国电工市场！华帝和TCL产品管理的卓越实战业绩验证了产品管理六步法成功，而后在公牛电器、全友家居、飞雕电器、早康枸杞、上海红五千等企业的产品管理项目中得到应用，并取得出色的业绩！

产品管理六步法，一步紧扣一步，步步精彩，产品才能出彩！在本书中，产品管理六步法将结合国内著名企业的实战产品管理案例进行讲解。六步法简略介绍如下：

第1步 市场研究

市场研究就是要研究市场之“势”、竞争之“势”及顾客需求之“势”。市场分析，发现市场风险、市场机会；竞争研究，知己知彼；顾客需求研究，洞察顾客潜在需求！

第2步 产品战略及定位

通过市场研究知己知彼，基于格局和高度之上，才能进行战略思考。产品定位要突出最有价值、最具特色并且能在目标市场产生最大影响力的差异性。产品定位的过程就是寻找差异化！

第3步 产品生命周期管理

市场、需求及竞争在变，产品岂能不变？产品有生老病死，因而就需要推陈出新。产品有兴盛衰败，因而就需要因市而动。产品生命周期管理，可以研判产品生命走势，让我们读懂每一个产品的故事！

第4步 产品矩阵分析

波士顿矩阵不适合中国企业去具体运用。通过独创的改良产品矩阵工具，更清晰地认知产品在产品线中的位置及趋势！产品生命周期看到的是一个产品的“势”，而产品矩阵分析看到的是一个动态的产品线的“势”。一叶知秋，一图知产品之“势”。

第5步 产品线规划

市场研究洞察变化之“势”；产品战略及产品定位指明产品目标、方向和途径；产品生命周期及产品矩阵分析出产品态势；产品线规划则是产品战略及产品定位具体落地执行，规划产品线宽度、长度及深度，调整产品组合及产品品种。通过产品线规划，引入新产品，稳定金牛产品，培育明星产品，改善瘦狗产品，逐步淘汰问题产品，提升产品线竞争力。

第6步 新产品策划

战略新品、超级单品的诞生，靠的不是市场的运气，而是专业产品线规划管理，对市场充分研究并把握顾客需求的严谨科学的新产品管理。只有新产品上市成功，产品线规划及新产品上市所做的努力才是有价值的！产品创意构思是新产品开发成功的关键；产品概念是产品定位、产品创意实现市场成功的惊人一跃；产品定价需要系统思考，系统决策；产品上市策划，是新产品成功与否最关键的一步！

大浪淘沙，沧海横流，方显英雄本色。知难而进，披荆斩棘，方显产品管理之成效！产品管理六步法，环环紧扣，步步紧随，是企业产品管理成功之道！产品管理需以市场为导向，通过市场去检验，以数据去说话，以产品业绩成败论英雄。

产品管理六步法，让企业赢在产品！

夏卫平

2015年5月5日

| 目录 | Contents

第1章 赢在产品 /001

- 1.1 成败产品 /001
- 1.2 突破当今营销误区 /002
- 1.3 营销回归产品原点 /009

第2章 产品管理 /011

- 2.1 新产品 /011
- 2.2 新产品 90%上市失败 /012
- 2.3 产品创新失败的原因 /013
- 2.4 企业产品管理现状 /017
- 2.5 产品管理六步法 /019

第3章 产品管理第1步：市场研究 /021

- 3.1 你懂市场研究吗? /021
- 3.2 市场研究的内容 /022
- 3.3 市场研究的主要方法 /029
- 3.4 市场研究在新产品流程中的运用 /034
- 3.5 市场研究操作注意要点 /036
- 3.6 专业市场研究案例 /039
- 3.7 透过数据看真相 /046
- 3.8 行业及竞争对手研究案例 /047

第4章 产品管理第2步：产品战略及定位 /057

- 4.1 高度与格局 /057
- 4.2 战略思考 /061
- 4.3 产品战略 /063
- 4.4 产品战略的制定 /065
- 4.5 产品定位 /068
- 4.6 差异化突破 /072
- 4.7 产品定位方法 /076
- 4.8 产品定位案例 /081

第5章 产品管理第3步：产品生命周期管理 /091

- 5.1 产品生命周期概述 /091
- 5.2 产品引入期 /095
- 5.3 产品成长期 /098
- 5.4 产品成熟期 /099
- 5.5 产品衰退期 /101
- 5.6 产品生命周期管理 /104
- 5.7 产品生命周期案例 /106

第6章 产品管理第4步：产品矩阵分析及管理 /112

- 6.1 波士顿矩阵分析 /112
- 6.2 改良产品矩阵分析 /114
- 6.3 改良产品矩阵运用 /117

第7章 产品管理第5步：产品线规划 /120

- 7.1 产品线概念 /120
- 7.2 产品线策略 /122
- 7.3 产品线分析 /123
- 7.4 产品线规划 /129

7.5 产品线优化计划 /135

7.6 产品线管理案例 /137

第8章 产品管理第6步：新产品上市 /147

8.1 新产品 /147

8.2 产品创意 /151

8.3 产品概念 /158

8.4 产品开发管理 /169

8.5 产品定价 /172

8.6 产品上市 /181

8.7 新产品案例 /183

第9章 产品经理如何从优秀到卓越 /194

9.1 做产品经理不易 /194

9.2 突破自我 /196

9.3 从生活中发现美 /198

9.4 专业素养 /200

9.5 与人合作 /202

9.6 项目与时间 /207

9.7 角色定位 /212

9.8 产品经理之神——乔布斯 /215

参考文献 /218

后记 /219

第1章 赢在产品

1.1 成败产品

菲利普·科特勒将产品定义为：“为市场提供的，引起注意、获取、使用和消费，以满足欲望或者需要的任何东西。”跳出市场营销，可以更广泛地思考产品。产品可以是东西，可以是服务，可以是 idea，可以是人生，可以是团队，可以是理念，甚至是思想。

经营产品，无论是修身齐家创业还是治国平天下，都是同样道理。人生需要规划，人生就是产品线，有生命周期，每个人都是自己的产品经理，有的人人生扬名立万，有的人人生圆满安详，有的人人生半世沉浮雨打萍。企业需要经营，提供产品，产品有生命周期，顺市场者昌，逆市场者亡。治国也如经营产品，需要洞察人民之所需、人民之所想，引导人民需求，满足人民需求，树德施恩少扬威，多点愿景多点梦想多点有为。好产品，可以让你赢在天下。赢人生靠修身，创企业靠产品，带团队靠愿景，治国家靠理念。

人类好胜好强，从古至今。过去战争出英雄，而今和平年代，营销就是战争，是一场没有硝烟的战争。古往今来战争胜败，无外乎缘于士兵多寡、武器优劣、士气高低、战术胜败、谋略得失、领导强弱、道义多寡、人心向背，再加上天时地利人和的综合因素。成则英雄，败则落寇。纵观当今之营销，也不过如此。

中国营销 30 余年，我们纪念那些消失的品牌：燕舞录音机、爱多 VCD、汾煌可乐、旭日升冰茶、秦池酒、熊猫洗衣粉、黄河电视机、牡丹电视机、金星电视机、蝴蝶牌缝纫机、太阳神口服液、红桃 K 口服液、三株口服液、乐凯胶卷、三鹿奶粉、春都火腿肠、永久自行车、上海牌手表、海鸥照相机、水仙洗衣机、莺歌录音机、孔府家宴酒、第五季饮料、爆果汽……它们曾经是一代枭雄叱咤风云，而今落个草木皆悲。在 2013 年中央电视台经济人物评选中，但见新人笑，哪闻旧人哭。如阿里巴巴马云、小米雷军凭借新模式、网络新产品正成为新的营销弄潮儿，正在谈笑风生，指点江湖。

营销江湖，大虾多如过江之鲫，但大多如过眼烟云。推陈出新，长江后浪推

前浪。试问：旧人为何如梦幻泡影，新人如露如雷电？

再三反思，谨言慎语，旧人成在产品，败在产品！试问：谁不是？

冷眼旁观，斗胆直言，新人笑在产品，赢在产品！试问：谁不是？

1.2 突破当今营销误区

中国企业，尤其是具有制造情结的行业领军企业，几乎都是诞生在 20 世纪八九十年代。那时正值中国经济高速发展，犹如春天，一片生机盎然，到处绿荫碧草繁花似锦，一颗种子落入春水浇灌的土地，就很容易发芽生长开花结果。无数位企业家开始创业，正值“有即是好”的消费饥饿时代，一个品牌、一个产品、一个点子、一个创意、一段广告，甚至畅饮一杯白酒，就能够赢得一片市场。一些企业非常不幸过早夭折衰败退市，但是更多的企业繁荣壮大起来，上演着无数个财富故事。

而今中国市场状况日益发生着变化，物质丰富，市场竞争日趋白热化，消费者需求越来越难以琢磨，网购改写人们消费方式，网络、QQ、微信、陌陌及智能手机正在翻天覆地地改变了人们的生活习惯。这时很多企业家发现过去证明是成功的营销招式不再显灵了。

1) 品牌战

品牌，品牌，再品牌！

品牌最初不过是区分牛的身份归属在牛身上的一个烧灼的印记而已。后来品牌成为商标，一个产品差异的识别标示，一种消费群体识别印记，甚至成为一种生活方式。很多企业家、营销人士对于品牌顶礼膜拜，趋之若鹜。企业要发展，人们就想到品牌；企业遇见瓶颈，人们就想到品牌。品牌成为圣经，好像成为一切之根本。但是，事实上，品牌并不是万能的！

健力宝借助 1983 年洛杉矶奥运会一炮走红，曾经风靡一时，被誉为中国魔水。然而 2000 年后，健力宝饮料日渐式微，慢慢地从城市市场中消失，只能在可口可乐、百事可乐及非常可乐夹攻之下的农村市场苟活着。健力宝公司认为健力宝品牌出现问题了，品牌老化，不能满足年轻消费者运动饮料的需求。2002 年健力宝公司毅然放弃十多年坚持的运动饮料品牌形象，转而投入重金打造“第五季”、“爆果汽”新时尚品牌。然而，宣称“饮料界内永不衰落的第五季”以超乎寻常的速度衰落下去；黑色神秘包装、以日本明星滨崎步形象代言的爆果汽品

牌,在市场上也只是惊艳一现。通过重金打造新品牌,企图一招制胜一劳永逸解决品牌老化的问题,结果往往无功而返。为什么健力宝公司不去了解消费者为何不选购健力宝饮料,是因为品牌因素,还是因为饮料口味因素?

李宁,曾经的国内运动服装第一品牌,当2008年李宁在北京奥运会上腾空点燃奥运圣火,李宁品牌达到品牌价值的巅峰。中国运动服装产业发展模式精髓就是“品牌+批发”。包括李宁、安踏等运动服装品牌都依赖于单店数量的增长,开专卖店就能够销售盈利,简直就是“闭着眼睛都能挣钱”。2009年,李宁品牌销售额突破80亿元。2010年,运动服装市场呈现饱和并出现拐点,网点过度扩张、库存过剩以及成本上升成为整个行业之痛。李宁公司也不例外,陷入经营困境。李宁公司采取三大措施:低价促销降库存、关店降损失以及品牌升级。李宁公司认为李宁品牌呈现老化、低价化趋势,决心通过一场史无前例的品牌重塑运动,把李宁品牌拔出低价的泥潭,向高端市场和超大、一线城市作防守反攻。2011年6月,李宁公布包括更换LOGO图案、口号和品牌释义等在内的一整套品牌重塑计划。李宁广告语从“一切皆有可能”变成“让改变发生”,自称是“90后李宁”,意在将品牌塑造成年轻化形象。创建于1920年的国际运动品牌阿迪达斯从不言老,何况李宁品牌乎?当李宁公司经营遇见瓶颈和困境,他们就想到品牌,以为品牌是解决问题之道。其实李宁公司的根本问题不是品牌不够时尚,而是产品不够专业,门店经营及标准化管理不够专业到位。李宁重品牌轻产品,当然经营结果就是不尽人意。2012年,李宁销售额67亿元;2013年,李宁销售额58亿元。与此同时,2013年安踏销售额高出李宁近15亿元,安踏成为当之无愧中国第一运动服装品牌。

重视品牌,是一件好事情。但是不少企业家打着假洋品牌念歪经,取个英文名字,编造一些洋血统或者源自欧美的传奇故事,在境外注册个公司,摇身一变从土豪变成只有中国人听说过的国际洋品牌。2002年“3·15”期间,央视曝光音箱品牌“香武士(SUNWOODS)”。香武士宣称是丹麦著名音箱制造商,实际上就是假洋鬼子。假洋品牌遍布国内众多行业,让人们难以分辨真假,其中以服装类及奶粉类最多。真金不怕火炼,只要是假的,注定有一天露陷落个贻笑大方的下场。假洋品牌只能得一时之利,但肯定不是企业经营长久之计。创企业做品牌还是踏踏实实从做好产品开始。

品牌不可否认具有重大作用,但是营销专家并没有将其涵盖在经典营销4P或者4C理念之中。

2) 价格战

价格,价格,再价格!

竞争从来就是市场的不二法则。中国市场从来不缺少价格战,你方唱罢我登场。从往昔的保暖内衣比秀、彩电杀价、空调跳水、微波炉竞价、PDA 火拼、PC 降价、LED 灯管跌价等,发展到今天的网络秒杀、团购价、双 11 比价、京东苏宁家电战、打车软件补贴战等,好不热闹!

一些价格战属于良性的。行业具有成长空间和价值空间、技术进步迅猛以及产品成本阶段性不断降低,这些都导致产品价格不断降低。在 LED 产业,存在着类似微处理器产业中的“摩尔定律”——Haitz 定律,以 LED 照明领域领导厂商安捷伦前任技术科学家 Roland Haitz 的名字命名,意思是 LED 价格每 10 年将为原来的 1/10,性能则提高 20 倍。2009 年 7 月前,LED 灯管市场价格 800 元左右,2010 年夏普、松下等品牌将 LED 灯管市场价格拉低到 300 元,2014 年 LED 灯管价格已经降低到几十元了,可以预见 LED 照明在未来三五年内将广泛取代传统节能灯运用到商业照明及家居照明中。随着技术进步、竞争机制的引入以及市场逐渐启动,成本不断下降,使产品降价成为一种趋势。

一些价格战属于被迫的。消费市场增速趋缓,市场需求呈现疲软状态,企业生产能力过剩,产品同质化严重,库存不堪重负,一些企业为刺激消费、消化库存举起价格战的大旗。一些企业未做市场研究,未能及时调整企业经营策略,未做好打价格战必备的长期发展战略部署,只顾度过眼前困境,盲目跟风降价,你降我也降,带来了整个行业的恶性价格混战。2010 年,中国运动服装市场迎来了关店及价格战风潮,比的是谁关店数量多寡,比的是谁价格降低多寡,最后受伤的是整个运动服装行业。李宁从 2009 年 80 多亿的销售额直线下滑到 2013 年的 58 亿元销售额。

一些价格战是企业主动挑动起来的。一些企业自认为拥有成本优势,为了获得更大市场份额,堵击竞争对手,吸引市场眼球,主动策略性挑起价格战。价格战,一战制胜,这成为很多企业家梦寐以求的绝杀秘诀。1989 年,彩电是当时中国市场上最紧俏的商品,国家对彩电征收特别消费税每台 300 元,顿时彩电市场跌入谷底,这让彩电企业面临着产品积压、资金短缺的困境。长虹一度积压彩电 20 万台。在这种情况下,长虹率先降价,拉开了中国彩电长达 10 年的价格大战。长虹从价格战中尝到甜头,国内彩电品牌开始第一次洗牌。1992 年,长虹彩电产销突破百万台;1994 年,长虹推出“红太阳一族”大屏幕彩电,进入北京、上海等大城市市场;1996 年,长虹彩电产销量达到 480 万台,国内市场占有率升

至27%。1998年,长虹再次举起价格战旗帜,这时长虹恶意收购囤积彩电显像管250万支,垄断国产彩管货源的70%以上。当时中国政府严格限制25寸以下彩电彩管进口量。长虹釜底抽薪的举措,让很多彩电厂家慌了神。康佳、TCL等彩电品牌八仙过海各显神通抢购彩管,应对价格战。最后不但没有伤害到主要的竞争品牌,反而由于彩管库存过大而让长虹受伤不浅。1999年,康佳市场份额与长虹相当。而后十余年间,长虹彩电越来越消沉下去,价格战不再是彩电行业主要竞争方式,产品创新成为趋势,谁站在产品趋势之上,谁就赢得市场竞争的领先优势。彩电产品告别了显像管时代,告别了大屏幕等离子电视和背投电视,完成平板电视对CRT电视的替代,液晶电视成为行业的绝对主流。智能电视、3D电视和超高清电视(UHD)走进千家万户。2013年,乐视在北京正式推出60英寸X60电视,乐视成为首家推出自有电视品牌的互联网公司,这标志着互联网模式正式杀入电视领域。2013年成为“互联网跨界元年”,联想、小米等互联网企业相继进入彩电领域。

狭路相逢,价格战中胜,这是很多企业在面对产品同质化时优先考虑的竞争手段。在中国市场中,有一句话是:“没有最低,只有更低!”在温州一件衬衣的成本甚至可以做到几元钱。在专业衬衣村,衬衣统一设计、分工制造,每家每户都完成一道工序的生产,有的家庭专做裁布,有的家庭专做袖子,有的家庭专做领子,有的家庭专门缝扣子,他们不是按件去计算,而是按照重量去计算,如此分工下来,衬衣的成本做到极致了。所以在中国市场,你若真走价格战,走不通!除非你有绝对的成本优势和产品技术优势。

曾经有一位业务员问企业领导:“市场上有一家小厂,价格很低,很难对付,怎么办?”领导反问道:“既然这家工厂这么厉害,为什么一直是家小厂,而我们却是大厂呢?”实际上,低价在市场上通常只是扮演着“搅局”的角色,成事不足,败事有余,你看过有多少家企业因为低价而成长为行业霸主?在对抗性竞争中,高价经常被低价搅得心烦意乱,但低价最终总是难敌高价,甚至在高价面前一败涂地。

有人或许会提出沃尔玛和格兰仕是以低价著称并成为各自领域的领导品牌。其实,宣称“天天特价”的沃尔玛超市,只不过是每天推出几款特价产品以吸引顾客眼球而已,特价产品可谓低价,但是更多的产品价格还是具有合理的利润,整体产品价格并不低。我们开展过中国十余城市大卖场价格数据研究,研究价格数据发现:华联精品店及家乐福价格最高,沃尔玛中等偏上,武汉中百仓储价格最低。为何价格最低的中百仓储没有成为中国连锁商超的巨无霸呢?可知沃尔玛以低价著称其实误导很多无知的消费者和营销人士。

中国学者一提到成本优势和低价策略就“本能”地想到格兰仕。格兰仕真的是以低价竞争并成为价格竞争的榜样吗？如果你走进市场第一线，研究微波炉市场相关数据，你就会发现低价的真相。格兰仕 1993 年进入微波炉市场，占据全球出口市场相当大的市场份额。而美的 1999 年才进军微波炉市场。我们亲历过 2000 年格兰仕、美的微波炉价格战，率先将机械式微波炉价格拉至 250 元以内的不是格兰仕，而是美的。美的与格兰仕开展了长达十余年的微波炉市场竞争，目前不分伯仲。2008 年，格兰仕与美的大打口水战，美的宣称：美的微波炉市场占有率第一，超过格兰仕。而格兰仕爆料称：美的微波炉数据作假，存在经销商空进空出的“回购门”。

价格高低不单纯是一个成本问题、定价问题，而是营销的核心问题。营销大师科特勒说：“你不是通过价格出售产品，而是出售价格。”低价决定营销的核心要素只能是价格，因为低价无法支撑其他营销活动。高价决定了它的营销活动可以是丰富多样的，价格利润给予足够的营销想象空间。高价打败低价是市场的常态，低价打败高价是个案。在常规的价格竞争中，低价经常被有经验的营销者视为绝望者的“救命稻草”，而且往往是压垮骆驼的最后一根稻草。

价格战，以战止战，犹如双刃剑，在打击竞争对手的同时也可能伤害自身。价格战，赢在此时，输在彼时，属于市场竞争下策。针对目标细分市场，实施差异化产品策略，增加产品技术附加值，走差异化经营之道，方为市场竞争上策！

3) 广告战

广告，广告，再广告！

中国人曾经坚信“酒香不怕巷子深”。但是看到广告示范作用后，又“迷信”广告的作用。广告对于营销能够起到推波助澜的作用，广告狂轰滥炸，造就多少个企业成功的案例，于是很多企业将大量的资金投入广告中，希望能够带来惊喜的收获。早期中国市场确实给无数个敢于投放广告的企业以巨大商业回报。

在中国市场，央视广告标王成为信仰“广告、广告、再广告”企业家梦想的舞台。1994 年 11 月，孔府宴酒以 3 079 万元成为央视首届“标王”。几乎是在一夜之间，“喝孔府宴酒，做天下文章”的央视广告，让这家名不见经传的企业家喻户晓。夺标当年，“孔府宴”就实现销售收入 9.18 亿元，主要经济指标跨入全国白酒行业三甲，成为国内知名品牌。然而好景不长，孔府宴酒没有做好自己的文章，决策失误、产品问题和盲目扩张使得企业很快陷入困境。

1995 年 11 月，秦池酒夺得 1996 年度标王，6 666 万元中标。几乎一夜之间让秦池在品牌如林的中国白酒市场鹤立鸡群，迅速构建起全国市场的销售渠道，

当年销售额高达9亿元。大广告带来大发展,秦池人形容“每天开出一辆桑塔纳,赚回一辆豪华奥迪”。1997年,秦池以3.2亿元卫冕标王,这意味着秦池至少要实现15亿元销售收入。秦池不得不大量收购散酒勾兑。“散酒勾兑事件”一经媒体报道,秦池一落千丈,面临着四面楚歌的困境。

1997年8月,爱多VCD以2.1亿元戴上1998年度标王桂冠。“找最有名的人拍广告,找最强势的媒体播出广告”,这是爱多掌门人胡志标所信奉的广告金科玉律。以80万元起家的爱多VCD,在夺标当年销售额高达十几亿元,迅速成为VCD生产规模最大的企业。爱多的风光,昙花一现。随着VCD市场萎缩及盲目多元化战略失败,最终爱多品牌被拍卖。

一代代标王成就广告王者风范,与此同时孔府宴、秦池、爱多等品牌为标王埋下了悲情。若干年后,随着广告媒体媒介日益增多,每天数以千万计的广告通过电视、广播、报纸、杂志、网络、手机终端、户外传单、楼宇电视、户外广告牌、车体广告等媒介无时无刻不在向消费者展开轮番轰炸。央视媒体光芒日渐暗淡,越来越少人去关注谁是新一届的标王了。广告就如大海,如同空气,无时不在我们身边,充斥于我们生活中每一个角落。我们开始对于广告,变得视而不见、充耳不闻了。而投放广告的企业开始着急了,广告投入节节攀升,但是广告效果却大打折扣。

我们的生活发生巨大变化,电视广播报纸或许将成为过去的方式,年轻一代喜欢手机上网看新闻聊天购物追韩剧,淘宝京东腾讯微信陌陌进行到底。或许我们还能够依稀记得那些迷信广告狂轰滥炸的企业:“扛起民族产业大旗”之长虹、“手机中的战斗机”之波导、“送礼就送脑黄金”之脑黄金、“补血就用红桃K”之红桃K、“三代人健康的喜悦”之三株……

广告之后,还能更精彩吗?当广告逐渐消失神奇的光芒后,还有什么奇招吗?

4) 渠道战

渠道下沉,下沉,再下沉!

2000年,成都盐市口附近的鼓楼南街,人流熙熙攘攘,热闹非凡。街道两边堆满彩电等家电产品。成都城隍庙、荷花池、五块石等家电市场生意同样红火。成都百货大楼一楼家电经营区摆满各式家电,成都百货号称国内前十大家电销售百货商场。成都人商集团的武侯店、盐市口店、黄河店等分店均在最显赫的位置摆放着家电产品。2000年底,国美开始在成都一环布局设店,迈出成都开店第一步,顿时成都百货及人商集团群起攻之,在成都市场掀起一场家电市场保