



做最好的

产品 经理

张海良 著
资深管理专家

产品经理的最高境界是什么？答案是无争！
也即无人可与我一争乃至无人敢与我一争！

本书从谋局、借势、突破、立威、求治等五个方面详细论述了提高产品竞争力的理念与方法，从而给广大产品经理以有益启示。

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司
黄山书社



做最好的

产品经理

张海良 著
资深管理专家

产品经理的最高境界是什么？答案是无争！
也即无人可与我一争乃至无人敢与我一争！

本书从谋局、借势、突破、立威、求治等五个方面详细论述了提高产品竞争力的理念与方法，从而给广大产品经理以有益启示。

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司

时代出版传媒股份有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的产品经理/张海良著. —合肥: 黄山书社,
2010. 11
ISBN 978 - 7 - 5461 - 1558 - 0

I. ①做… II. ①张… III. ①企业管理
- 产品开发 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 206448 号

做最好的产品经理

张海良 著

出版人: 左克诚
责任印制: 李磊

责任编辑: 余玲 张月阳
装帧设计: 中文天地

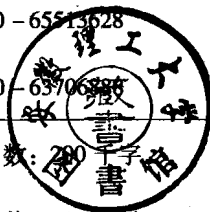
出版发行: 时代出版传媒股份有限公司 (<http://www.press-mart.com>)
黄山书社 (<http://www.hsbook.cn>)
(合肥市翡翠路 1118 号出版传媒广场 7 层 邮政编码: 230071)

发行: 北京时代联合图书有限公司 电话: 010-65513628
经销: 全国新华书店
印制: 北京东海印刷有限公司 电话: 010-63706888

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 15 字数: 200 千字
版次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷
书号: ISBN 978 - 7 - 5461 - 1558 - 0 定价: 32.00 元

版权所有 侵权必究

(本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换)



前 言

竞争的最高境界——不争

世界上没有什么是永恒不变的，唯一不变的就是变化。至于竞争，则是世界上最大的变化。在现代社会，竞争无处不在，人与人之间，企业与企业之间，大地与大地之间，海洋与海洋之间，也无处不存在碰撞与竞争。竞争永远存在，断然不会因时间、空间的转换而改变半分！

那究竟什么是竞争的最高境界呢？

结合近 40 年生命之浅见，笔者认为：不争！

这里所说的不争，并非是绝对的不竞争，而是指竞争达到了另一种境界的表现，即：无人可与我、无人敢与我一争！

对于企业来说，笔者把上述观点简单描述为：以你的强大实力，让对手不能也不敢和你竞争，同我国著名军事家孙子说的“不战而屈人之兵、不战而胜人之国”有异曲同工之妙。

在强大的实力和影响下，对手对你望而生畏，还未展开竞争就失去了信心，远远胜过你侵吞他多少市场。政治如此，军事如此，企业的产品竞争亦是如此！

最有效的产品竞争手段，永远不是天天关注竞争对手的每一个举措和步骤，而是把精力着重放在如何提升自己产品的竞争力，并将产品的竞争

力努力深化成为产品的威慑力。

当产品的威慑力时刻保持在最佳状态，再到树行业标准于自己手中、树产品品牌于客户心中之时，试问天下谁敢挑战你所创造的“圣天子垂拱，而天下大治”的不争格局？仅凭此威慑力，已远远胜过市场上的百万雄兵！

并不是市场中已经没有什么能与你一较短长的对手，只是你所展现的实力，让所有竞争者的勇气在一段时间内被你的企业压制到了最低点。

日月之行，若出其中；星汉灿烂，若出其里。小到掌控一个行业，大到掌控世间的经济规则、秩序标准，这种不争的境界，不是我们中国新一代企业家们所追求的大道吗？

著 者

目 录

第一章 谋 局

商业博弈，胜于谋局！

企业之间的竞争有时就像一场棋局，对弈永远无休无止，危机永远如影随形。置身强手林立的现代市场，往往是刚刚摆脱老竞争对手的阻击，又要遭遇新竞争对手的挑战。只有在复杂的商业大势中认清方向，顺应需求，不断变化，才能避开竞争的锋芒。而要认清市场格局的变化，企业就必须懂得观局、谋局、布局和运局，必须学会站在行业、产业的高度制定产品战略。

第一节 独辟蹊径的产品崛起之路 /3

- 一、“怕上火，就喝王老吉” /3
- 二、站到行业的高度去思考 /5
- 三、回归需求的本质 /7
- 四、切下最大的那块蛋糕 /11

第二节 品类至上的产品领先之道 /13

- 一、创造领先机会的新品类战略 /15
- 二、抓住成为品类领先者的机会 /18
- 三、保持品类占位的持续优势 /21

第三节 “创新”还是“跟随”的产品发展之局 /22

- 一、创新，将差异化进行到底 /24
- 二、跟随，借助榜样的力量 /26

第二章 借 势

谋势而动，顺势而为！

“势”是一个契机，是那个可以撬动地球的支点，是“四两拨千斤”的太极之道。它可以使弱者变强，使强者更强。但光有“势”还不够，企业如果想通过“势”的力量快速崛起、与强争锋甚至以弱胜强，就必须学会审势、借势。

第一节 借政治趋势之力 /39

- 一、皇明，搭起能源快车 /42
- 二、华为，跟着国家的外交路线走 /44

第二节 借经济趋势之力 /47

- 一、半开放行业创造的新经济趋势 /49
- 二、节能降耗趋势所带来的新经济机会 /51

第三节 借文化趋势之力 /52

- 一、百事可乐，用民族精神驱动产品扩张 /54
- 二、才子男装，用传统文化驱动产品扩张 /57
- 三、奇瑞QQ，用流行文化驱动产品扩张 /60

第四节 借消费趋势之力 /62

- 一、成功抓住消费的流行趋势 /64
- 二、引领消费潮流的隐性趋势 /67

第五节 借行业趋势之力 /69

- 一、行业草创期——抓住行业爆发性增长机会 /70
- 二、行业发展期——以差异化取胜 /72
- 三、行业成熟期——把握行业普及的拐点 /74

第三章 突 破

产品竞争，创新为上！

在产品及其所提供的附加值与同类产品之间没有质的区别的时候，那么创新你的产品，为消费者提供更优质的消费选择方案，将是增强产品竞争力最快且最有效的突破路线，同时通过产品的重新定义，甚至还有机会打造出全新的市场，并且最终发展成为突破性产品，建立起强大的市场领导力。

第一节 产品名称突破 /78

- 一、产品名称要能取悦消费者 /79
- 二、产品名称要能链接产品本身 /81
- 三、产品名称要能取胜市场 /83

第二节 产品价值突破 /88

- 一、看透消费者内心的渴望 /89
- 二、拨动消费者的情感之弦 /91
- 三、在产品价值中注入品牌基因 /94

第三节 产品工艺突破 /95

- 一、突破竞争的简单法则——工艺创新 /97
- 二、把工艺的共性转化为产品的个性 /99

第四节 产品原料突破 /100

- 一、原料是产品品质竞争的灵魂 /102
- 二、好品质帮产品卖个好价钱 /104

第五节 产品包装突破 /106

- 一、包装是产品的第一道引力 /107
- 二、与时俱进的包装创新原则 /109
- 三、将包装与产品的价值和品牌联系在一起 /111

第六节 产品功能突破 /113

- 一、用新功能利益实现产品突破 /115
- 二、功能创新要以市场为导向 /118
- 三、千万不要把顾客当专家 /120

第四章 立 威

天子一怒，斩将立威！

产品竞争力的高低并不完全取决于产品本身的好坏，即使我们有领导市场的产品，历尽艰辛终于获得所在行业暂时性的领导地位，但那些刚刚被我们打败的企业并非没有机会无所作为。只有产品能够在某一个方面甚至几个方面建立相对的威慑力，并且使这一威慑性力量成为对手无法挑战、无法逾越的障碍，才能形成产品对市场的终极垄断。

第一节 以产品市场的相对垄断力量立威 /125

- 一、以规模形成垄断性力量 /127
- 二、以技术形成垄断性力量 /128
- 三、以品牌形成垄断性力量 /130
- 四、以渠道形成垄断性力量 /132

第二节 以知识产权与技术创新立威 /134

- 一、企业知识产权战略模式的选择 /136
- 二、撑起国际竞争的“保护伞” /140

第三节 以产业纵横战略联盟立威 /142

- 一、产业联盟的两种模式 /144
- 二、以开发共性技术为目标的产业联盟 /145
- 三、以制定技术标准为目标的产业联盟 /146
- 四、以完善产业链协作为目标的产业联盟 /148

- 五、以共同开发利用市场为目标的产业联盟 /149
- 第四节 以颠覆性新技术的推出立威 /151**
 - 一、用颠覆性技术创造颠覆性市场 /152
 - 二、从需求的缝隙中寻找颠覆性机会 /155
- 第五节 以产品系列丰富广博立威 /159**
 - 一、建立能守易攻的产品联合舰队 /161
 - 二、在细分市场扩张产品群落 /163
 - 三、找到产品扩张的最大利润池 /165
- 第六节 以新产品推出速度立威 /166**
 - 一、以新求胜的“产品四赢论” /168
 - 二、决胜开端的速度竞争法则 /173
- 第七节 以更具区别化的品牌形象立威 /177**
 - 一、从需求的原点寻找差异 /179
 - 二、全方位塑造品牌的差异化形象 /182

第五章 求 治

诸神之争，众生旁观！

产品竞争力的最高境界，在于将产品的暂时性威慑力转化为产品的持续性威慑力，创造产品的绝对竞争优势，让产品的威慑力时刻保持最佳状态，当树行业及国家标准于自己手中，树产品品牌于客户心中之时，试问天下，谁能轻易挑战你创造的“圣天子垂拱，而天下大治”的无争格局！

- 第一节 求标准之大治 /188**
 - 一、定行业之标准 /189
 - 二、定国家之标准 /192

第二节 求市场之大治 /201

一、站在全球高度制订产品扩张战略 /203

二、选择适宜的产品市场扩张速度 /204

三、把握产品市场扩张的三大胜势 /205

第三节 求品牌之大治 /207

一、一个硬币的两面 /209

二、从产品的核心扩张 /211

三、把品牌放在全球的篮子里 /224

后 记 /230

第一章

谋局

商业博弈，胜于谋局！

做企业有时就像在下棋，对弈永远无休无止，危机永远如影随形。置身强手林立的现代市场，往往是刚刚摆脱老竞争对手的阻击，又要遭遇新竞争对手的挑战。只有在复杂的商业大势中认清方向，顺应需求，不断变化，才能避开竞争的锋芒。而要认清市场格局的变化，企业就必须懂得观局、谋局、布局和运局，必须学会站在行业、产业的高度制定产品战略。

Part One

市场竞争的本质是产品的竞争，产品的竞争实际上是消费者心智资源的竞争。

每个消费者的心中都有一个对产品的认知标准：哪个产品是我需要的，哪个产品是我不需要的；哪个产品我可以马上购买，哪个产品现在不适合购买等等。这个可以左右消费者行为的标准，其实就是企业产品的竞争力。

市场竞争日趋成熟和激烈，今天的商业环境下再不会有 20 世纪 80 年代到 90 年代那种产品爆炸的情景，当时的企业只要有技术和一套可以生产的设备就可以快速发展起来，只要能把产品生产出来就不担心卖不出去。那是一个不再重复、不可复制的黄金年代。今天的中国企业不仅仅要面对国内市场的竞争，还要面对国外企业的竞争，这是经济发展的必然结果，也是市场细分不断推进的必然结果。

现在的国内市场，产品极大丰富。只要消费者有需求，就可以在超市里找到自己想要的任何产品。消费者的选择多了，选择空间也大了，但新的选择空间带给企业的，是更多的商业机会，但更多的还是竞争。

无限制的市场细分，无疑给中国的中小企业创造了更多的生存和发展空间。在很多大企业无暇顾及的领域，很多小企业创造了自己的品牌也形成了局部的产品竞争力，如采用农村包围城市的策略，大打民族牌，成功从可口可乐和百事可乐手中切下一块蛋糕的非常可乐；也有抓住市场机会，凭借“预防上火的饮料”赢得全国饮料市场近 20% 的市场占有率，迅速跃升为中国饮料行业最大品牌的王老吉凉茶。

随着越来越多的小企业参与竞争，大企业奋起还击，也加入了市场细分战，结果使细分市场竞争的激烈程度急剧上升，原本企业占主流的卖方市场不断转变为买方市场，很多能力较弱的小企业被逼退出市场。许多企业为了适应市场变化，纷纷采取根据消费者的需求生产产品的策略，消费

者需要什么企业就生产什么，结果导致市场上同一品类往往出现几百、上千个产品。在这种情况下，消费者的选择权也就成为影响、评价产品是否具有竞争力最重要的因素。

为了抢夺消费者有限的心智资源，企业纷纷不惜重金，广告、促销、试用……各种手段齐齐上阵，然而，在产品竞争如此激烈的今天，产品推广的速度永远跟不上新产品出生的速度，不可否认，产品产能过度的时代已经来临。在这样的商业环境下，企业想要使自己的产品成为行业的翘楚，必须具有谋局的理念，通过产品差异化的定位，构筑起产品的局部竞争优势，借助一切可以利用的力量，在最短的时间里将企业的产品做大、做强，让产品成为行业内的领跑者，并尽快构建壁垒拦截竞争对手，才能有机会建立起产品的核心竞争优势，为产品创造不争的商业格局。

第一节 独辟蹊径的产品崛起之路

同样是树枝，有的人把它变成柴火，有的人把它变成根雕，成败的关键在于你的产品定位。面对竞争日益激烈的成熟市场，产品崛起的捷径就是跳出竞争之外，从消费者的需求出发，独辟蹊径，异地崛起。

一、“怕上火，就喝王老吉”

“怕上火，就喝王老吉”！伴随着一句耳熟能详的广告词，从广东到北京，从海南到西藏，从上海到香港……“王老吉”凉茶在饮料市场上急速蹿红。一时间，“王老吉”已经不可阻挡地崛起为了世界饮料行业的一匹黑马。2002年销量1.8亿元，2003年销量6亿元，2004年销量15亿元，2005年销量超过25亿元，2006年销量达到了35亿元，2007年销量达到了50亿元，“邓老凉茶”、“和其正凉茶”为代表的追随者蜂

拥而至。

“王老吉”之所以能开创凉茶饮料这一全新的品类并取得成功，根本原因在于其对传统凉茶的产品创新以及换位营销。凉茶本来是广东一带普普通通的“降火药”，价格也比较便宜。而“王老吉”通过产品创新，将产品的品类明确界定为预防上火的功能饮料，才创造了后来的年销 50 亿元的商业神话。

王老吉的销售额从 1 亿元到 50 亿元的飞跃仅仅用了 5 年，而从产品推出到销售额达到 1 亿元，王老吉却足足走了 7 年。在这 7 年里，“王老吉”并没有意识到自己手里握着一张可以改变整个行业发展的王牌。

其实红罐“王老吉”早就投入了市场，但由于缺乏对产品功能和品类的明确界定，它拥有凉茶始祖——王老吉的品牌，却长着一副饮料的面孔——锡罐包装，致使消费者根本分不清“王老吉”到底是“药”还是“饮料”，导致市场一直局限于广东和浙江的区域市场中。对消费者来说，在讲究功效的凉茶或者讲究口感的饮料中它都不是一个好的选择。而在广东、浙南之外的很多地区，人们还没有凉茶的概念，甚至有的消费者直接理解“凉茶就是茶放凉了喝”，市场还需要花大成本进行消费引导和教育，因此，在最初的 7 年间，红罐“王老吉”始终无法走出广东、浙南两个区域。

面对市场的竞争，红罐“王老吉”抓住消费者预防上火的需求，成功地将产品进行重新定位。用“预防上火”的功效概念将王老吉和传统的广东凉茶予以区分，淡化了凉茶作为药对消费者的心理定势，成功挖掘了“预防上火的饮料”这一空白市场，在以可口可乐、百事可乐为代表的碳酸饮料，以康师傅、统一为代表的茶饮料、果汁饮料中冲出重围，突破地域限制，进而创造了从 1 亿元到 50 亿元的飞跃。

从产品的角度看，同样是凉茶，有的企业只将思维局限在传统的功效上，将目标消费人群局限在局部区域内有着饮凉茶降火传统的人群中，结

果是只能成为区域性的传统产品，很难参与到全国市场的角逐之中。而红罐“王老吉”凉茶将产品定位在了饮料这个已经很成熟、市场壁垒已经形成的市场，进行产品区隔，根据消费者的潜在需求，结合企业产品自身的优势，独辟蹊径，开拓出了一个全新的空白市场，短短几年间就创造了一个新的商业神话。

二、站到行业的高度去思考

在现在这个竞争已经呈白热化的商业环境下，每个企业都想凭借着自己的产品杀出重围，却总是陷入到腹背受敌的境地。不断地拼价格，拼广告，投入巨资做市场，结果却是对手同类产品的后来居上。同样是做产品，为什么有的产品可以在强手林立的市场竞争中异军突起，迅速占领市场，而有的产品却在激烈的市场竞争中折戟沉沙，甚至还不曾进入人们的视线便走上绝路呢？是企业的规模与实力的悬殊吗？

当然不是！让我们看下面这两个有趣的案例。

始创于1837年的宝洁公司，是世界上最大的日用消费品公司，目前拥有众多深受信赖的优质、领先品牌，包括大家所熟知的“佳洁士”、“舒肤佳”、“飘柔”、“潘婷”、“海飞丝”等产品。但是当年针对中国市场推出的第一个本土品牌——“润妍”洗发水，始终未能突破实力稍弱于自己的奥妮公司以及对手牢牢占据的洗发水市场，上市1年多后无所作为，不得不黯然退市。

成立于2002年4月的北京天宇朗通公司，无论在国内同类企业面前，还是在摩托罗拉、诺基亚等巨头面前，都显得如此的弱小。但就是这么一个公司，在很多曾经风光一时的国产品牌被挤出市场，洋品牌手机一统天下的行业竞争下，以“天语”为品牌，从500元到2000元之间，不断推出形式各异、功能强大、价格低廉的新产品，覆盖了所有层次的消费需

求，一举冲破了洋品牌一统天下的市场局面，成为手机行业迅速崛起的一匹黑马。

那么是什么因素在影响着产品竞争的成败呢？归根结底是产品在市场竞争中的差异化程度。

产品差异化程度越高，其竞争能力越强；差异化程度越低，其竞争力越弱。而创造产品差异化的最高策略，就是利用差异化的定位区隔，在竞争之外找到那一方从未被践踏过的净土，从而使企业的产品在弱竞争、甚至是无竞争的环境下迅速崛起。

由此可见，在产品崛起的道路上，正确的战略不是盯着对手的一举一动，盯着自家门前市场的一草一木，而是站在整个行业之外，综观整个行业的发展趋势，绝不模仿对手，转化思维，从市场的缝隙中构筑起产品的局部竞争优势，这样才不会被对手的竞争战术牵制，才能为企业产品的迅速崛起创造最大的生存空间。

能否准确地找到产品发展的弱竞争空间，建立产品局部的竞争优势，是企业产品成功参与市场竞争的关键。因此，企业在推出新产品的时候，必须要学会转换思维，进行换位思考，把目光放在那些常常被忽略的角落。要知道，这种可以改变行业竞争格局，帮助产品建立竞争优势的机会，从来都不是毫无遮掩的摆在企业面前，它常常隐藏在市场需求的缝隙中，需要站在行业发展的角度，通过对行业发展的预见性判断，以及对消费需求的前见性把握，才能得见其真颜。

在这一潜在机会从未被发现的市场面前，企业一定要果断出击，如果总是希望让同行先进入，自己观其成败再定进退，最后只能沦为市场的跟随者。当年中国两大楼宇电视广告公司——分众传媒和聚众传媒的竞争就是一个很好的例子。