

赢 WIN IN CHINA 赢在中国

好产品如何成为好品牌

优米◎编著

直击企业痛点，解密商业逻辑



柳传志 / 马 云 / 史玉柱 联合推荐



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



好产品如何成为好品牌

优米◎编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

赢在中国. 好产品如何成为好品牌 / 优米编著. —北京: 知识产权出版社, 2018.5
ISBN 978-7-5130-5447-8

I. ①赢… II. ①优… III. ①品牌战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第037375号

内容提要

本书以简一大理石为例, 着眼于当下中国传统行业的转型阵痛, 直面过剩时代企业竞争难题, 直击企业找方向过程中的难点、痛点、转折点, 还原揭示了企业从弱到强, 从泥潭到独领风骚这个过程中最心酸曲折的时光以及他们使用的方法和所走的路径, 真实展现了企业竞争过程的生死沉浮, 深度复盘了企业从陷入迷茫到明确战略、从竞争乏力到崛起突围的全过程。

策划编辑: 杨晓红

责任出版: 刘译文

责任编辑: 杨晓红

封面设计: 卓义云天

排版设计: 书诚汇发

赢在中国: 好产品如何成为好品牌

优米 编著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区气象路 50 号院

邮 编: 100081

责编电话: 010-82000860 转 8114

责编邮箱: 1152436274@qq.com

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

发 行 传 真: 010-82000893/82005070/82000270

印 刷: 三河市国英印务有限公司

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12

版 次: 2018 年 5 月第 1 版

印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

字 数: 200 千字

定 价: 49.00 元

ISBN 978-7-5130-5447-8

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

《赢在中国》，一直在路上！

新一季的《赢在中国》开播了，距离第一季的播出，已经整整过了十三个年头。

在这个瞬息万变的大时代里，十三年的光影，足以让一家企业从初创为零到日渐繁荣，从风雨飘摇到逐步稳定，从平庸无名到气势如虹，从平凡底层到辉煌巅峰；也足以让一家企业从尽人皆知到寂寂无闻，从坚不可摧到大厦瞬倾，从昨日宠儿到杳无影踪，从辉煌蓬勃到人去楼空；足以让一个创业者从赤手空拳到财富万钟，从默默无闻到远播盛名，从单枪匹马到广聚群英，从平凡众生到奉若神明；也足以让一个创业者从豪情万丈到再无激情，从业界宠儿到泯然众生，从富可敌国到一贫如洗，从位高权重到一切归零！

◎ 创业时代，谁在成为英雄？

1. 创业思维：从少数精英到普罗大众

十三年前，创业还是一个勇敢、悲壮、感性、英雄式的词语，彼时的中国，虽然在改革开放的不断深入下，涌现出一大批成功的企业和企业家，但是真正拥有创业思维的还是少数，真正从事创业行为的，也是少数群体。那个时代，在大众的心里，创业者或企业家是一个特殊的群体，他们是勇敢、冒险、英雄的代名词，同时也是财富、名利、老板的代名词。社会对企业



的态度，是远观；而大众对创业者和企业家的态度，是仰视。

今天，在“大众创业，万众创新”的社会大背景下，大众的创业意识已经形成，创业行为不断发生，创业英雄不断涌现。他们的故事激励着每个不甘平庸的创业者。社会的创业行为已是常态，创业者或企业家在人们的心中已经不是往昔般的既定标签。此时社会对企业的态度，是透视；而大众对创业者和企业家的态度，是平视！

2. 创业群体：从江湖老成到少年英雄

十三年来，创业者群体也在发生变化。之前，传统的创业者，要么是在国企奋斗半生，已经积累了大量人脉资源、渠道资源，深知行业规律和业态发展方向的企业高管；要么是凭借个人奋斗，拥有了丰富的经历、资历和阅历的成熟人群；要么是早已下海经商，已经拥有大量资金储备、人员储备和资源储备的，抱着转型心态重新创业的企业家。

今天，互联网造就了一大批乘势而起的创业者和企业家，在互联网思维下的时代大势里，创业者或企业家的形象在不断地被颠覆。一个个创业的少年英雄，颠覆着人们的认知，他们用自己的创业故事，或激励或警示着正在创业和想要创业的人们！

○ 互联时代，谁在改变企业？

1. 由强大个体到布局生态

互联网在改变着整个时代，在互联网大趋势下，企业的环境也面临着前所未有的变化。

之前的传统企业发展思维，是以企业或行业本身为主体的纵深发展，这样的思维是强调强大的企业个体。成为一个拥有巨大核心竞争力的独角兽企业，是立于竞争不败的唯一路径。

而互联网时代，这一思维逐步被打破，只强调个体的强大，最多只能在行业内占有优势。但是，互联网让企业的竞争变得更加残酷、更加未知、更加迷离。因为，你根本不知道你的对手是谁。今天通过残酷拼杀在业内打下的半壁江山，有可能一夜之间，被另一个想象不到的行业所颠覆；今天还在被众人膜拜的企业模式，有可能一夜之间被翻盘；今天还在学习的发展模式，有可能就在学习的过程中被逐渐淘汰。

2. 由互联思维到智能区块

对企业而言，互联网只是一个阶段，互联网思维也只是一个时代催化出的衍生思维，在漫漫历史长河中，企业不会因为与互联网的高度融合而高枕无忧，也不会因为在互联网时代的领先地位而止步不前。因为，时代，在不断向前！

区块链、人工智能等一个个在时代语境里凝练出的新技术、新思维，使当下的企业面临着一个更精深、更技术化、更具挑战性的全新时代，驱使着当下的企业，唯有不断地跟着时代大势，学习、求变，更新、更快，才不会被淘汰。

○ 过剩时代，谁能赢在中国？

如今，我们身处一个过剩的时代。在这样一个时代里，大量企业面临前所未有的竞争困境，企业家如何才能实现突围、随势而变，最终赢在中国呢？

为此，2017版《赢在中国》对这一问题进行了深刻的思考，并展开了深度的讨论，本版《赢在中国》每集涉及一家企业，真正撕开了企业转型升级的横断面，直击企业在探寻发展方向路途中遇到的难点、痛点、转折点。

本书就是2017版《赢在中国》节目之《好产品如何成为好品牌》的精彩呈现。

在这里，我们可以看到：

在残酷的竞争环境下，企业家如何展现自己的责任与担当，让企业在竞争中坚持坚守，不忘初心！

在多变的市场环境中，企业家如何彰显自己的理性与灵活，让企业在变化中纵横捭阖，灵活应对。

在艰难的企业决策中，企业家如何运用自己的睿智与果断，让企业在应对中挥洒自如，成功转型。

在困难的层层压力下，企业家如何运用自己的坚毅与顽强，让企业突出重围，稳步前行。

同时，我们还可以看到：

企业家刚毅、冷峻外表下的温润与情怀，坚实、果敢外表下的热血与豪迈，坚韧、不屈外表下的细腻与温情，热情、奔放外表下的孤寂与无奈。

我们看到的不仅仅是脸谱化的企业家形象，而是有血、有肉、有个性、有真情甚至有缺陷的平凡个人；我们看到的不仅仅是成功转型、光鲜亮丽的企业形象，而是有过困惑、徘徊甚至有过危机的企业形象；我们看到的不仅仅是一个个精彩纷呈的企业故事，而是真实发生、鲜活生动甚至波谲云诡的企业案例。

● 这本书适合：

满怀激情、执着拼搏的创业者，在这里你会发现：真正的成功，不是功成名就，而是未忘初心的坚守！

不甘平庸、渴望晋升的上班族，在这里你会懂得：真正的晋升，不是位高权重，而是不断拼搏的过程！

陷于困境、面临转型的企业家，在这里你会领悟：真正的转型，不是盲目迎合，而是顺势而为的行动。

愿这本书能够给你答案，成为你的指路明灯，伴着你一路前行！

策划编辑：杨晓红

第一章

制造企业靠技术和产品创新能有出路吗

随着互联网技术的发展和经济全球化的趋势，消费者任何一项需求都会被世界各地千千万万企业争相满足，在任何行业只要有利润信号释放出来，竞争对手就会像鲨鱼闻到鲜血一样，蜂拥而至。任何一个创新模式或技术一旦成功都会被无数追随者抄袭，引发行业价格战，使蓝海立刻变成红海，进而成为血海，最终没有人能够从这个市场中赚到钱。/1

第二章

新产品能带动企业转型吗

中国有太多的企业，误以为只要产品足够好，酒香不怕巷子深，是金子总会发光。然而在大竞争时代，消费者没有时间和兴趣去慢慢了解你，他们只凭着自己对品牌的认识来选购产品。/9

第三章

挑战行业老大靠什么

竞争的本质不是颠覆行业、颠覆产品，而是找到未被满足的精准需求，为客户创造更优价值。/23

第四章

竞争战略理论帮简一做了什么

我们早就习惯了从内部向外看。道理我们是懂的，但消费者的心智到底是什么东西，看书、上课都没有搞明白。看了书、听了课，觉得定位挺简单，但是用的时候发现很模糊，还是不能充分理解什么叫心智。/37

第五章

简一如何打响品牌之战（上）

21 世纪，全球经济飞速发展，商品极度丰富，高科技产品充斥人们的周围，网络技术的发展使人们获取信息成本越来越低，消费者已从“无可选择”的时代转化到今天“无从选择”的时代。/51

第六章

简一如何打响品牌之战（下）

要从本质上改变，比如盈利模式要改变，以前是靠挣差价，现在要靠服务挣钱；以前只是做销售，现在要去做服务。/59

第七章

竞争战略仅仅是品牌营销吗

当你的品牌无法被消费者清晰接收、描述和分享的时候，你的麻烦就大了。应对过度传播的最好方法，就是尽量减少信息，最好用一个词占领心智，越简洁越好。一定要削尖你的信息，使其能切入人的心智。/67

第八章

企业定位后如何做相应配称

实施竞争战略首先需要企业人员转换视角，从由内而外的视角，到由外而内的视角，把顾客认知当作事实接受，并以竞争为导向，这与企业以往的产品导向、需求导向等思维有所不同。/77

第九章

王利芬和李志林为何激烈争辩

客户的消费习性和偏好是在不停变化的，谁能抓住客户变化的需求趋势，谁就能找到企业营销的“康庄大道”。客户的需求变化必须在客户自己意识到之前就要捕捉到，也就是要具备前瞻性。/91

第十章

简一如何定愿景

经营良好的企业不在于其掌握了多少高科技技术，也不在于其拥有多少雄厚的资产，而在于其是否满足了客户未被满足的精准需求，是否创造了客户价值。/117

评

案例点评

面对巨大的竞争压力，很多企业家依然把商业的终极一战界定为“价格争夺战”，但是价格战会让企业丧失造血功能。只有当我们转变思路，将终极一战界定为“人心争夺战”的时候，这场战役才会有力量，更具彻底性。/123

读

延伸阅读

马的时代与牛的天下，过剩时代谁能赢在中国？ /138

创业，最害怕的是什么 /154

创业是一场艰苦的持久战 /158

这些年，创业教我的事 /162

面对未来，教父级商界大佬同我们一样“愚蠢” /166

和读书相比，这两件事情更重要 /169

有生命的公司不是用大钱砸出来的——有感于王健林给钱太多犯的错误 /176

第一章

制造企业靠技术和产品 创新能有出路吗

随着互联网技术的发展和经济全球化的趋势，消费者任何一项需求都会被世界各地千千万万企业争相满足，在任何行业只要有利润信号释放出来，竞争对手就会像鲨鱼闻到鲜血一样，蜂拥而至。任何一个创新模式或技术一旦成功都会被无数追随者抄袭，引发行业价格战，使蓝海立刻变成红海，进而成为血海，最终没有人能够从这个市场中赚到钱。



王利芬：如果您还是像以前一样打游击战，不做定位和聚焦，会是一个什么后果呢？

李志林：那估计今天也不行了。

我经常说，如果 2009 年不转型，今天的简一基本上不可能存在了。

当初继续按照这个趋势发展的企业，很多至今很困难，哪怕是大的企业都很困难，甚至有些企业已经退出江湖了。

我们这么小的企业，如果不能建立自己独有的江山，或者独有的特点的话，凭什么活下来？因为竞争的激烈性是在不断地加剧的。

2008 年为什么对我们有一个很大的意义呢？2008 年，我们花了很长的时间去思考，简一应该往哪里去，我最庆幸的就是找到了这个点。

2009 年第一次转型，3 月份推出大理石瓷砖。

因为 2009 年的六七年前只有一个目标，就是活下来。我们打游击战的策略是什么呢？一句话：不管白老鼠、黑老鼠，不给猫抓住就是好老鼠。

先活下来，策略就是游击战，打不赢就跑。

当然我们主要是靠新产品。五度空间石刚出来的时候，就有几个厂跟着我们做。虽然五度空间石很有特点，但它是一个非常小的产品，小到什么程度呢？百分之八十儿是用于时尚卫生间装修，所以我们简一是从卫生间走出来的。

「
不管白老鼠、
黑老鼠，不给
猫抓住就是好
老鼠。」

因为产品实在太小了，而且有几个大企业跟着来做，后期我们就不做了。

后来，我们开发出地脉岩。地脉岩是一个非常非常好的产品，它是利用仿板岩石材的效果，立体感、质感很强。

这个产品对简一来说是非常适合的，既符合出口而且是高档出口，其中有一款砖是卖了几千万的，卖了有七八年。因为它适合欧洲的高端市场，而且又适合我们当初的国内市场渠道，是因为设计师很喜欢这种产品就开发出来。

这款产品是在2004年年底开发出来的，2005年就开始有人跟着做了。

那我只能再开发第三个产品。所以2006年5月份，我们的羊皮砖又开发出来了。

我始终在这样一个恶性循环里出不来：一旦有别的企业进入我们的领域，我们就必须退出来，因为守不住。

它们依靠量大、价格低，打得我们毫无还手之力，因为我们几乎没有任何基础。

羊皮砖是我们第一个具有发明专利的产品，它结合了当时的两个主流品类，一个是抛光砖，一个是仿古砖。

抛光砖的质地好，但是比较简单，装饰效果不好。仿古砖的装饰效果好，但是它的质地不好，容易出现渗透等问题。

一旦有别的企业进入我们的领域，我们就必须退出来，因为守不住。

到一定程度的时候不能再打游击战了，必须要找一个自己的根据地，必须要有一个长期的、可持续发展的空间。

我是搞技术出身的，我把这两个产品的优点结合起来，使它既有仿古砖的装饰效果，又有抛光砖的质地。

所以，产品一经推出，就卖得非常好。我们也是第一次在市场上推广羊皮砖，喊的口号是什么呢？“最像羊皮的砖”，很直白、很土。

当初取这个名字的时候，他们都觉得“羊皮砖”这个名字太土了，我说没关系，我们就要直白地告诉消费者。

王利芬：既然卖得这么好，为什么2008年要转型呢？

李志林：还是同样的问题：又有一大批企业来跟进了。

其中有一个大集团是做中地板的，它全线来挖我们的人，它做羊皮砖不行，只有来挖我们的人。

他们一进来就是土匪式的，量大、便宜。

我们那时候的营销基础很弱，品牌也很弱，根本就守不住。一旦价格降下来，我们就没有利润空间了。

所以，2008年我们就在思考，到一定程度的时候不能再打游击战了，必须要找一个自己的根据地，必须要有一个长期的、可持续发展的空间。

找了很久，进行了很多头脑风暴，都没有找到。当初我们还是靠内部思维，我们对行业里成功的企业、竞争对手进行了详细、具体的分析，把它们大

概分了六类。

第一类，高举高打品牌型的。比如现在市场上的三驾马车，东鹏、马可波罗、诺贝尔都是这样。

诺贝尔早在 2008 年奥运会时，就已经在央视打广告了。这就是高举高打，哎呦，羡慕死我们了。我们是定位高端的，也想做品牌，但是没有钱，这个很要命，所以这个做不了。

第二类，比如仿我羊皮砖的那个企业非常大，现在它也很大，它有几十个亿的规模，大品牌也多，它主要靠性价比。

性价比是什么？生产规模要先做起来，才能提高性价比。我们没有规模，自然做不了。

第三类，有一些企业出口做得还是很好的，包括简一那时候的出口量也占了 50% 多，因为出口比较简单，从生意角度上是非常好的。

但是，出口是没有品牌输出的，就是做点生意。甚至用你的 LOGO 出口人家都不愿意的，都是打别人的商标，靠贴牌，或者是用中性包装，既不是别人的，也不是我的品牌，但是你打自己的品牌人家不肯。

当然我们可以这样做，因为我们有基础，特别在欧洲，我们的基础非常好。但是没有沉淀，再大的生意，也只是一个生意。你沉淀了什么呢？最起码没有品牌输出吧！

所以，这条路可干但不愿意干，这样，三条路

「没有沉淀，再大的生意，也只是一个生意。」