

出奇制胜

告诉你产品成功的秘密

◎作者：李虹

出 出 出 出
实 快 快 简
用 乐 捷 单

——人人都可以看懂的企业管理理论！
——只需两天解决企业的战略问题！
——故事 / 轻松有趣的学习方式！
——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

出奇制胜

告诉你产品成功的秘密

◎作者：李虹

出 出 出 出
实 快 快 简
用 乐 捷 单

——人人都可以看懂的企业管理理论！
——只需两天解决企业的战略问题！
——故事 / 轻松有趣的学习方式！
——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

出奇制胜:告诉你产品成功的秘密/李虹著. —北京:
企业管理出版社, 2005. 11

ISBN 7 - 80197 - 322 - 4

I. 出... II. 李... III. 企业管理:质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128874 号

书 名:出奇制胜——告诉你产品成功的秘密

作 者:李 虹

责任编辑:杜 敏

书 号:ISBN 7-80197-322-4/F·323

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×230 毫米 16 开本 14.75 印张 200 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

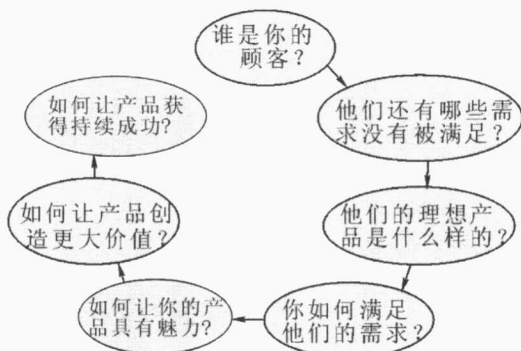
Preface 前言

一个商人去见神仙，问神仙说：“我经商这么多年了，做梦都想着要成功，可总是成功不了，你有什么可以使我成功的方法吗？”

神仙回答说：“我没有成功的方法，但是我可以告诉你避免失败的方法，那就是不要试图去取悦所有的人。”

产品战略的实质，就是能够对自己的产品或服务进行准确的定位，然后恰到好处地满足目标顾客的需求。

本书依然遵循简单实用的原则，把复杂的产品理论简化为七个问题，从而形成了独特的理论框架。这七个问题就是：



1. 谁是你的目标顾客？
2. 他们还有哪些需求没有被满足？
3. 他们理想的产品是什么样的？
4. 你如何满足他们的需求？
5. 如何让你的产品具有魅力？
6. 如何让产品创造更大的价值？
7. 如何让产品获得持续成功？

对这七个问题的回答，也就构成了企业产品战略规划七个步骤。按照这样的步骤，企业就可以规划出自己的产品战略，使自己的产品也能够获得成功以及持续的成功。

确定企业目标顾客

1

顾客会存在着生活环境、年龄、性别、收入水平等各种各样的差异和不同，这导致他们形成了不一样的需求以及需求特点，进而形成了不同的顾客群体。一般来说，企业有限的资源根本不可能满足所有顾客的需求，它只能从这些不同的顾客群体中，选择一个或几个顾客群体来作为自己的目标顾客，并且根据这个目标顾客群体的需求特点，来定位自己的产品或服务，来规划和安排自己的产品战略。所以要规划企业的产品战略，首先就要确定谁是你的目标顾客群体。

发现有价值的顾客需求

17

要规划企业的产品战略，企业需要回答的第二个问题是：顾客还有哪些需求没有被满足？顾客总会存在一些没有被满足的需求，这就是企业的机会。企业需要从这些没有被满足或者没有被很好地满足的顾客需求中，发现与自己相关的、有价值的机会，然后立足这个机会来设计自己的产品，安排自己的产品战略。

把握顾客需求特点

27 当顾客产生一种需求以后，他们会在理想和期望的基础上，对这种需求提出各种各样的利益要求，而且会按照这些利益要求的重要程度对它们进行排序，这种不同的排序就形成了不同的利益组合，这是顾客最重要的消费特点。企业要想规划自己的产品战略，就必须能够准确把握顾客的消费特点，只有这样才能够进行准确的产品定位，这是产品成功以及企业成功的关键。

进行准确的产品定位

37 企业要想规划出出色的产品战略，就需要对产品进行准确的定位，而要想有准确的产品定位，就需要知道顾客心目中的理想产品是什么样的。知道了他们的理想要求，把握好了顾客理想与企业现实之间的平衡，在赋予产品吸引力和市场竞争力的同时，保持足够的企业效率以及可持续发展的能力，这样才能够获得理想的产品定位。

好产品的秘密

47 好产品的秘密就是能够使顾客对它产生情感依赖，一旦顾客对某一种产品产生了情感依赖，这个产品就一定可以获得成功。而要想使顾客对产品产生情感依赖，这个产品首先就要有情感，而且能够与顾客建立起情感联系。通过拓展产品概念，赋予产品审美和情感信息，设计出高品质和个性化的相关服务，就可以与顾客建立起这样的情感联系。

突破传统产品概念

57

产品是什么？这个似乎不是问题的问题，却成为了许多产品成与败的关键——对这个问题的不同回答，也就意味着不同的产品定位，而这种定位就决定了产品的成功与失败。企业在进行产品定位的时候，必须超越简单产品的层次，通过形成“大产品”，满足顾客多方面、高层次的需求，很好地解决顾客的问题，这样的产品才能够赢得顾客更多的认可和支持，当然也就能成就产品和企业的成功。

让产品具有魅力

69

企业在规划自己产品战略的时候，不仅要对自己的产品进行准确的定位以及高水平的设计，而且还要使产品具有魅力。高品质可以建立起顾客信任，可以形成一种产品魅力。情感更能够影响和感动顾客，为产品增加无穷的魅力。而那些让顾客赞叹不已的产品细节，同样可以使产品具有吸引力，产生出足够的魅力。

控制产品关键因素

89

无论什么样的产品或服务都会存在至少一种关键因素，或者说是控制性因素，这个因素控制好了，产品就会有好的品质，就会有竞争力，就能够获得市场成功。因此，在规划企业产品战略的时候，还要在控制产品关键因素的基础上，有针对性地形成合理的产品目标组合。理想的产品目标组合应当是控制关键、突出重点、兼顾一般。就是用关键因素建立产品基础，用重要因素突出产品特点，用一般因素形成产品魅力。

巧妙设计产品利益点

简单的生意谁都可以做，但能够从简单的生意中获得比别人高的收益却不是谁都可以做到的。精明的企业经营者总是善于利用顾客心理、产品特点、经营细节，甚至是地理环境，来巧妙地设计自己的产品利益点，所以他们就可以在使顾客获得高水平需求满足的同时，也能够使自己获得高水平的经营收益。

让产品具有战略价值

从企业的角度来看，好产品必须要具备三种价值，这就是现实价值、战略价值和发展价值。因为不同的企业会有不同的特点和利益追求，所以不同企业眼里的“好产品”也就不一样。企业应当根据自己的特点和实力，以及自己的发展追求，来正确定义好产品。虽然一个好产品不一定能够成就一个企业的成功，但一个成功的企业一定会有一个好产品的支持。

拓展产品价值空间

企业产品战略规划需要解决的第六个问题，就是让产品创造出更大的价值。一个产品的价值是有限的，同时也是可以不断拓展的，只要企业有正确的认识和观念，有合理的产品安排，就可以改变产品的生命曲线，拓展出更大的、持续的产品价值空间，这样的产品经营价值就可以支持企业的持续发展。

形成有效率的产品组合

135 企业不能追求让所有的产品都成为利益产品，这样做的结果就是平庸——产品平庸和企业平庸。企业应当在对顾客、市场以及竞争对手深入了解的基础上，对产品做出合理的设计和安排，只有巧妙设计企业利益点，使企业的产品组合有收有放、有高有低，企业经营才能够“风光无限”，才能够“名利双收”。

保持产品市场优势

147 在开放的市场环境条件下，企业之间的竞争不仅难以避免，而且会越来越激烈。那么企业如何在这样的市场环境中持续地保持自己的产品优势，同时又能够保证企业获得高水平的经营利益呢？很重要的一个方面，就是要能够形成有效率的产品竞争组合。优秀的企业经营者必须有这样的智慧，通过合理的产品竞争组合，超越产品的局部利益、眼前利益，谋求企业整体利益以及战略利益的最大化。

谋求更多的发展利益

159 企业产品战略规划还应该能够解决企业的持续发展问题。因为企业的发展和成功是要依靠产品来支持的，所以只有产品能够持续发展，企业才可以持续发展。解决这个问题的方法就是形成有价值的产品发展组合。这个组合越是合理、对产品的选择和定位越是准确、越是有价值，企业也就越是能够获得持续和稳定的发展。

让产品获得社会认同

企业要想规划出色的产品战略，首先就必须能够选择正确的产品方向，因为正确的选择是成功的基础，而正确的产品方向就是好产品。

171 所以企业应当尽可能地选择一个好产品，并且根据这个好产品来规划自己的产品战略，这样的产品以及产品战略才能够保证企业的成功以及持续成功。

让你的产品持续成功

持续经营是企业最重要的追求目标，所以规划企业产品战略需要解决的最后一个问题，就是让产品获得持续的成功。要想很好地解决这个问题，企业就需要“跳出产品来看产品”，甚至是“跳出企业来看产品”，这样才能够对产品、对企业进行更准确的定位，进行更有水平、更有远见的战略安排，也才能够形成相应的产品能力，建立起更突出的战略优势，从而支持产品的持续成功。

形成更持久的产品优势

战略的核心意义就是要通过具有前瞻性的安排，使企业能够拥有和控制企业发展所需的关键资源以及环节，形成战略性的企业优势，从而

195 把成功变成必然。如果企业能够根据顾客需求的发展趋势，通过具有超越性的产品战略安排，在相应的发展方向上建立和形成战略优势的话，这样的优势就可以支持产品具有持续的魅力及优势，就能够获得持续的市场成功。

从优秀到卓越

即使是再出色的战略，离开了行动也是没有意义的，只有坚持不懈地努力才会有成功。当别人放弃的时候，你能够坚持下来，你就可以成

207 功。在正确的方向上，你比别人坚持得越久、走得越远，成功的程度也就越高。而且持续努力下去，你就可以实现从成功到优秀、尔后再从优秀到卓越的跨越。

确定企业目标顾客

企业箴言

做生意有一个万变不离其宗的窍门，就是你要有一个“铁拳头”的产品，而且必须要持之以恒地保持住产品的品质。

香港湾仔码头品牌创始人 臧健和

我一直认为，一个真正的商人就是一个艺术家，他应该极富创造力，并且能够始终保持一个6岁孩子的想像力。

斯沃琪集团创始人 尼古拉斯·海耶克

顾客会存在着生活环境、年龄、性别、收入水平等各种各样的差异和不同，这导致他们形成了不一样的需求以及需求特点，进而形成了不同的顾客群体。一般来说，企业有限的资源根本不可能满足所有顾客的需求，它只能从这些不同的顾客群体中，选择一个或几个顾客群体来作为自己的目标顾客，并且根据这个目标顾客群体的需求特点，来定位自己的产品或服务，来规划和安排自己的产品战略。所以要规划企业的产品战略，首先就要确定谁是你的目标顾客群体。

离约定的时间还差一个小时，商君就已经来到了海洋酒店。这里是宁波最高档的五星级酒店，它面临一弯碧绿的湖水，背后有青山环绕，绿树掩映，环境优雅。坐在酒店的观光咖啡厅里，商君一边品着啤酒，一边在等候着几位远道而来的客人。作为一个成功的企业家，他经营的一家啤酒企业可谓蒸蒸日上，如日中天。企业的主打产品——“龙泉”牌清爽型啤酒，由于其清醇的口味以及独特而优美的包装造型，深受年轻消费者们的喜爱。市场占有率已经在省内稳坐第一把交椅。但他对已经取得的这些成绩并不满足，所以从半年前开始，他就在紧张而秘密地进行着企业的增产扩能工作。

他有自己的“雄才大略”，他的目光已经不满足于浙江这个小市场，而是开始“虎视”周边区域，乃至全国的大市场。他正在谋划一次大的“战役”、一次大的扩张行动——计划在接下来的两到三个月的时间里，把产品同时打入周边的五个省。当然，这还只是他全部计划的第一步，这一步如果能够走得出去、走得成功，他的下一步将是走向全国市场。他的更大的目标还在后面，那就是利用两到三年的时间，跻身国内十大啤酒品牌的行列。

因为有权威人士指出，就啤酒产品的产品特征和中国市场的规模而言，比较合理的啤酒生产企业的数量，应该是不超过 10 家。言外之意，市场规模达不到全国前十位的啤酒生产企业，在未来的市场竞争中，将只有被淘汰的命运。面对这样的市场局面，商君思谋良久，最终才做出了“扩张”的决定，他要主动出击，抓住有利时机，迅速壮大自己，他不想在等待中被市场淘汰。但是，这种出击和扩张的市场风险他心里也很清楚。

如果向周边五个省展开市场攻势，原来市场上的那些企业，肯定不想放弃自己已经取得的市场份额和既得利益，必然会进行阻击和抵抗。更重要的是，这无异于是在相对平静的啤酒市场上，投下一颗重磅炸弹，必然会引起激烈的

市场震荡和强烈反应，很可能导致新一轮市场竞争的爆发以及市场格局的改变。

这其中的结果及其利害关系，他已经权衡很久了。那些竞争对手如何反应他倒是不怕，他已经有了相当的心理和资源准备，他担心的倒是产品进入新的市场以后，消费者是否能够接受，这可是这一行动成败，乃至企业生死存亡的关键。

向周边市场的扩展，并不仅仅是简单的市场规模的扩大，而是有了一个质的不同。浙江市场内部虽然也有一定的差别，但毕竟是处在同一个区域板块内，文化及生活习惯相近，消费差别也不是很大。但是向周边市场的扩展，则意味着他将进入一个不同的市场、不同的地域，面对不同的消费群体。也就是说，他将面临一个新的、不同的市场环境。

他的产品能够适应这种市场的差别和不同吗？他目前的主要产品都是基于浙江市场的特点开发出来的，它们能够适应新的市场、消费者的消费特点、消费习惯吗？如果不能的话，产品就很难得到顾客的认可和欢迎，也就很难获得市场成功。他心里明白，要增加这次行动的胜算，他就必须要在尽可能短的时间里，针对新的市场特点，对自己的产品重新进行定位，形成新的产品战略，只有这样他才有把握赢得这次行动的胜利。

新的产品战略——这正是他今天到这里来的目的所在。

可是究竟应该有一个什么样的产品战略呢？又怎么来实现产品的定位呢？到目前为止，他心里还是一点底儿都没有——他还没有找到问题的突破口。

让我告诉你

企业产品战略之一——确定企业目标顾客

英国《经济学家》杂志曾经对那些进入中国市场的跨国企业做过一个专项调查。在参与调查的跨国公司中，把中国看成是一个市场的企业有44%；看成是两个市场的有6%；看成是三个市场的有11%；认为有四个或者是更多市场的有39%。研究结果证明，那些把中国市场看成有四个或更多“市场板块”的企业大都成功了。相反，那些认为中国只有一个市场的企业则大都失败了。

市场看上去是一个整体，可实际上它是由许多个不同的“板块”构成的。市场的实质就是顾客的需求，在不同的生活环境中，在不同的发展阶段，甚至是不同的年龄阶段和性别，顾客都会有不同的需求，这样就形成了一个相对独立的“市场板块”。

企业的资源是有限的，一般来说，任何企业都不可能把所有的顾客“一网打尽”，而是必须从中选择出一个或几个顾客群体作为自己的目标顾客，通过向他们提供具有针对性的产品或服务，满足他们的需求，从而获取相应的经营利益。所不同的是有实力的企业会选择更大的顾客群体，选择更大的市场板块，而缺乏实力的企业就必须选择更小的顾客群体，选择力所能及的市场板块。企业实践证明，只有在准确确定顾客群体的基础上，才能更有效率地配置和使用企业的资源，也才更容易形成企业的市场竞争优势，并最终保证企业的成功。