

对手不会因为你的弱小而心生怜悯，也不会因为你的强大而放弃进攻

---面对竞争，我们的打法都有哪些，这篇文章讲全了---

这是《构建产品管理个人知识体系学习包》之《产品经理和竞争格局分析》小包课的一节补充课。

在这个小包课中，我们学习到了产品经理如何通过竞争格局分析来制定产品的竞争战略，但是，我们知道，竞争战略确定以后，接下来就是基于自己的竞争实力，针对具体的竞争者思考如何来执行竞争战略，也就是竞争策略的制定。

竞争战略往往只会有一种，但是竞争策略却可能因为竞争者的不同而有一种或多种的组合，这就好比要攻下一个山头，攻下山头是战略决策，但是如何攻下山头，那方法就多了，这些方法就是策略。

在本文中，我就来重点讲讲基于竞争战略的策略打法都有哪些。

1、如何理解竞争战略和竞争策略

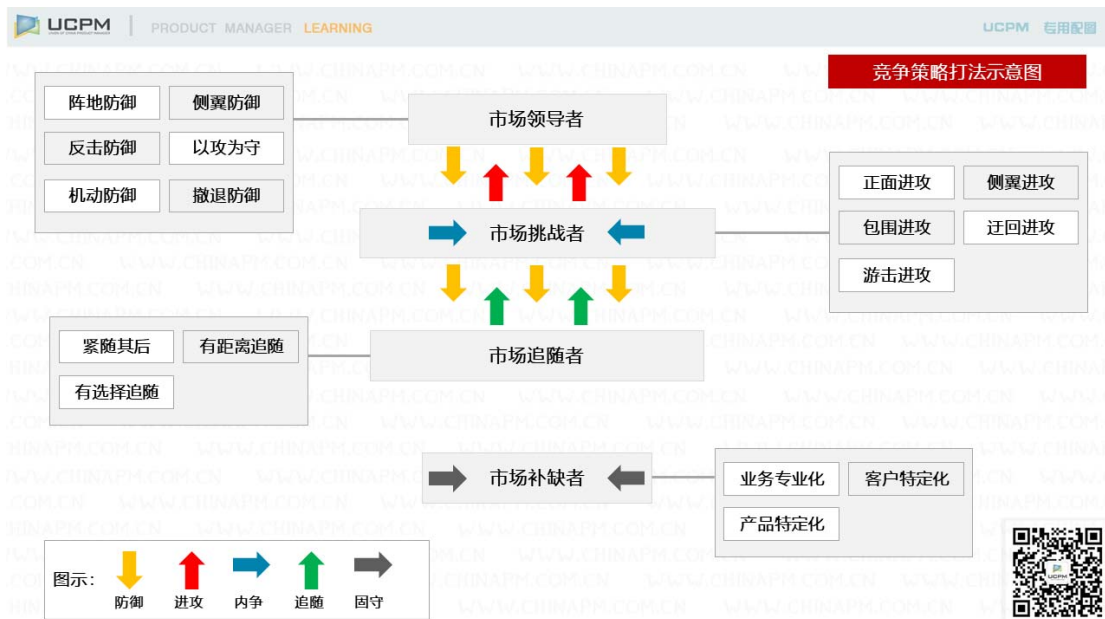
我们先简单了解一下竞争战略和竞争策略都是指什么，大家看下图：



简而言之:

竞争战略就是明确我们到底是哪一类竞争者, 而竞争策略就是基于我们的竞争者类型如何在市场中开展竞争活动。

2、一张图看明白竞争策略的打法都有哪些



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享, 未经许可, 不得外传使用!

如何来看这张图：

通常来说，在一个行业内，四种类型的竞争者的数量分布会大致呈一个纺锤状，比方说：

市场领导者大概占比为 20%，市场挑战者占比为 40%，市场追随者占比为 30%，市场补缺者占比 10%。

不同类型的竞争者，在打法上一定会有侧重，大致说来：

1) 市场领导者：通常以防御为主，根本目的在于继续保持其行业霸主地位，打法的重点会放到扩大市场需求规模，维护现有市占率，或继续提高市占率上。

他们之所以以防御为主，根本原因还是在于他们通常会成为市场挑战者的进攻对象，正所谓“无敌是多么寂寞”，但“卧榻之侧，岂容他人酣睡”。

2) 市场挑战者：这是最苦逼的一类企业，一方面高喊着“王侯将相，宁有种乎”，进攻市场领导者，希望取而代之；一方面要防御市场追随者把他们取而代之；最后还要防着同类竞争者在他进攻领导者的时候，乘人之危把自己干掉。

因此，这类企业既要进攻，又要防御，还要时刻惦记着亦敌亦友的友商反水。

3) 市场追随者：这类企业至少在一个较长的时期内是没有进攻前两类企业的想法的，实力不允许啊，他们的主要目标就是追随前两类企业，但主要是市场领导者混口饭吃，领导者做什么，我跟着做就行了，吃不上肉，汤还是能喝一口的，鱼死网破对大家都没有好处，矛盾是不能激化的。

因此，这类企业只要紧紧跟着领导者就行了，**八路军诸侯讨董卓**，这类企业不是袁绍，而是那**八路军诸侯**。

4) 市场补缺者：这类企业只需要固守好自己擅长的那个市场（通常为利基市场）就可以了，理想的状态是，大佬们最好别看上我这穷乡僻壤，我自己过着“农妇、山泉、有点田”

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的小日子就挺好的，当然，他们最担心的也就是市场挑战者在啃不动领导者的时候，喊着“抢钱，抢粮，抢市场”的口号先把他们灭上一波，毕竟扫除周边障碍，对于挑战者而言，一定是能得到很多红利的。

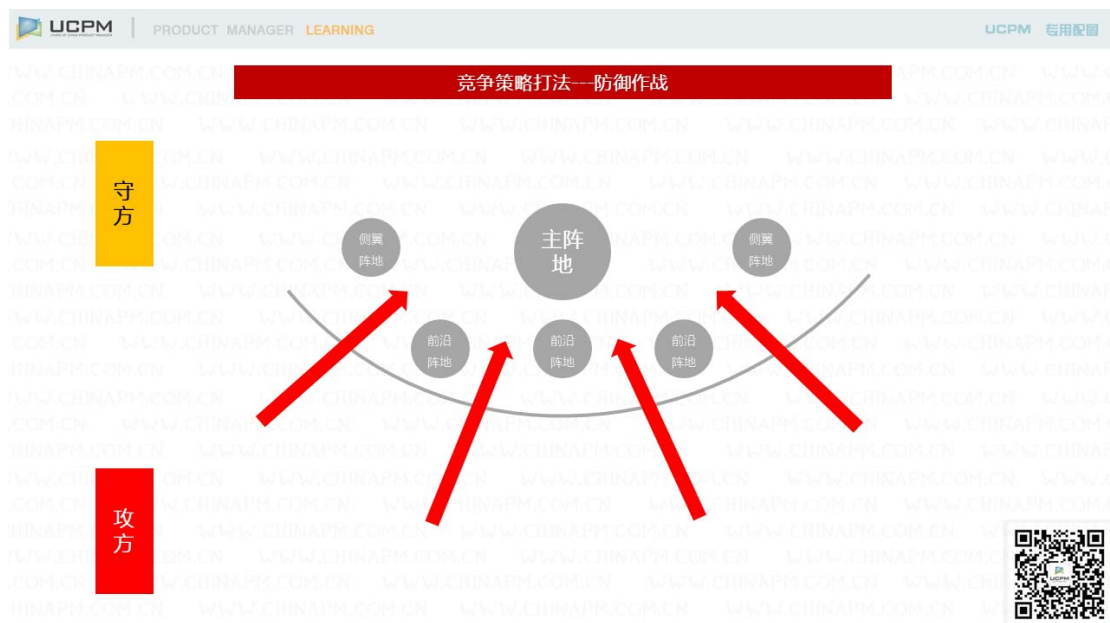
今天这篇呢，就算先开个头，大家也看到了，打法合计起来一共有 17 种，因此呢，肯定得分几篇来写了，在后面的文章中，我就结合一些案例来讲讲这 17 种打法是怎么回事，尤其是对于产品经理而言，应该怎么来思考选择什么样的打法。

首先说明一下，作为产品经理，更多的是基于企业战略来制定产品战略，因此，在后续打法介绍中，我还是把重点放到如何根据制定出来的产品战略选择合适的打法上。

当然，这种思路可以向上延伸到企业战略，向下可以延伸到营销战略的打法选择上。

3、头部企业的六种竞争打法

防御作战的形势图通常如下：



<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

如果你现在的角色是守方，需要防御攻方的进攻，那么，通常来说，可以有六种打法供选择：1) 阵地防御；2) 侧翼防御；3) 反击防御；4) 以攻为守；5) 机动防御；6) 撤退防御。

在本篇中，我们先来看看阵地防御怎么打。

1、阵地防御

阵地防御是指企业为了维护当前某个或某些产品和业务的地位，以现有的不变产品和业务防御来自挑战者的进攻。

先来看一个经典的案例。

说起福特在 1908 年推出的廉价 T 型车，很多了解汽车历史的朋友都会不由自主想起亨利·福特说的那句经典的话：

Any customer can have a car painted any color that he wants so long as it is black.

任何顾客可以将这辆车漆成任何他所愿意的颜色，只要它是黑色的。

但是，成也黑色，败也黑色，单一颜色可以降低涂装成本，提高生产效率，这也直接造就了 T 型车独霸美国汽车市场 19 年，据统计，到 1927 年，全世界一共生产了 1700 万辆 T 型车，而这也奠定了福特汽车在市场中的绝对领导地位。

但是随着车主在个性、身份、地位上的需求的不断增加，T 型车尽管价格便宜（最低时售价只有 300 美元，而当时其他车型的售价在 2000-3000 美元），但是却无法满足已经有明显需求分层的市场。

这个时候，一直被福特 T 型车摁在地上摩擦的通用汽车顺应需求大势，实时的推出了“雪佛兰”这个品牌以满足这种分层的需求。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

但是，福特没有把中国传统智慧中的“以不变应万变”领悟到家，依然固守 T 型车只是一个交通工具的理念（用现代产品管理理念中对产品价值的划分看，交通工具只是汽车这种产品的基础价值），最终的结果就是福特的阵地被通用汽车攻下，而且还差点亡企。

通过对福特 T 型车成为霸主，又被拉下马的过程的分析，作为产品经理，如果要选择“阵地防御”的打法，那么，至少要考虑到以下四点：

1、一定要区分清楚主阵地和侧翼/前沿阵地：一场阵地防御战中，一定是有主阵地和侧翼/前沿阵地的区分的，对于企业而言，在部署防御作战的时候，一定要明白哪些阵地必须是死守的，哪些是可以灵活变动的。

因此，对于产品经理来说，区分主次阵地的前提是必须要搞清楚每个产品的目标和任务是什么，对于战略性的，或者现金牛的产品而言，死守是必须的，否则就会牵一发而动全身，而对于那些问题性的，或者进入衰退的产品而言，必要的放弃也是可以的。

2、一定要明白，阵地防御的风险是极高的：无论是在军事战争中，还是企业商战中，阵地防御通常意味着守方要固守一个阵地，而纵观人类几千年的战争史，攻守双方没有一方能够完全通过阵地战取得胜利，即使是固若金汤的马其诺防线，德军只需要行就可以让整个防线失去作用。

通用的雪佛兰并没有和福特的 T 型车去拼成本，而是绕开价格战，去用不同的价位适应不同收入水平的消费者。

因此，对于产品经理而言，当你不得不选择“阵地防御”这种打法的时候，首先要把这种打法带来的风险想清楚，在我个人看来，这种打法最大的风险莫过于打着打着，最终打成了“拉锯战”，空耗资源，但是最终却是两败俱伤。

3、阵地防御的目标过于固定和明显：阵地战嘛，对于攻方而言，就是攻下 321 高地，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

尤其是当实力和你没有显著差异的攻方在积蓄了足够的力量发起猛烈攻击的时候,很有可能一举摧毁你的防线,让你失去原有的市场地位。

因此,对于产品经理而言,在不得不选择这种打法的时候,一定要想清楚为了固守自己的阵地,应该需要储备的防御资源需要什么,需要多少,并进行合理的配置,因为在战争中阵地防御作战中,火力配置对于指挥员而言是一门独立的学科。

4、阵地防御不是被动挨打:通常来说,防御方往往是被动的,因为战斗并不是你挑起的,因此,在防御前期可能会面临较大的压力,而随着攻击方进攻的不断开展,很多时候防御方如果没有及时调整策略,就会陷入到被动挨打的困境中。

因此,对于产品经理而言,在不得不选择这种打法的时候,一定要动态的维持当前的产品和市场,比方说,在产品上就要考虑如何延伸产品线,或者对现有产品进行改良,甚至可以向多元化发展。

换成军事术语来解释的话,就是为了确保主阵地不丢失,一定要有侧翼阵地作为掩护,几个阵地之间互为依托,在防御中逐渐瓦解攻击方的势头,消耗他们的资源,打击他们的士气。

再来看一个值得我们借鉴的案例。

准确来说,长城汽车并不是国内 SUV 这个市场的霸主,而是紧凑型 SUV 这个细分市场的霸主,直接表现就是 H6 这款车已经累计 91 个月是销冠,市占率为 7.2%,有朋友会说,这个也不高嘛,大哥,别忘了,在 2020 年,紧凑型 SUV 的总销量是 521.85 万辆,而这个销量是由在售的 116 款车型贡献的,其中 H6 全年的销量就接近 38 万辆,尤其是第三代 H6 上市后,连续数月销量破 5 万,这个销量太生猛了,当然,新款车型上市对销量的拉动效应肯定是有周期的,今年再看。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

哈弗 H6 从 2011 年上市，就逐渐开始占领国内兴起的紧凑型 SUV 这个细分市场，在到 2017 年这六年的时间里，H6 毫无疑问成为了这个细分市场的王者，不降价，无优惠，不改款，就这么拽。

当然 H6 有拽的资本，毕竟那些向它发起进攻的挑战者们都早已折戟沉沙。

它只需要继续攻城略地，不断提升市占率就可以了，是不是有点像福特 T 型车的做派了。

但是，在 2016 年，吉利推出了让消费者们耳目一新的“博越”，让早已受够了 H6 1.5T 发动机折磨的车主们看到了新的希望，纷纷搬出小板凳，沏上茶水，买好瓜子，准备安安静静看看博越如何攻下 H6 的阵地。

如果 H6 像 T 型车那样在自己已建立的荣耀中沉沦下去，那么，也就没有现在累计 91 个月的单品销冠王了，H6 明显感到了博越这次进攻并非以前那些阿猫阿狗们不自量力，人家真有这样的实力，于是立刻开始构建防御阵地，该降价降价，该升级升级，在 2017 年推出全新 H6（也就是第二代），并增配了 2.0T 发动机，在 2020 年，又推出了第三代 H6，产品改良的速度明显加快，因为，它发现了，现在想攻占这个阵地的对手们越来越多，并且都是武装到牙齿的。

唯一的办法，就是不断筑牢自己的防御阵地，也就是不断升级、完善、改款现有的产品，以及把 H6 的产品线进行延伸，让阵地的每个战位都有产品。

总之，竞争中的阵地防御这种打法，对于守方来说，并不是一个太好的选择，但是现实的情况是，之所以防御，是因为有了进攻，挑起战争的并不是我们，当我们的产品和市场面临这样突如其来的进攻的时候，有时候会显得手足无措，但是对于产品经理而言，这种反应不应该持续太久，你应该迅速组织起有效的防御来固守你来之不易的阵地，当然，如果我们

能有效的预判可能的进攻的话那就更好了，这也就是在小包课中讲到的为什么要建立“竞争者资料库”和使用“动态竞争计分卡”的重要原因之一。

好，关于防御作战的“阵地防御”打法就讲这么多，在下一篇文章中，咱们来了解一下防御作战的“侧翼防御”如何来打。

2、侧翼防御

侧翼防御是指企业通过治理产品/业务结构的薄弱环节来防御竞争者乘虚而入，或建立一些次要产品/业务作为防御的前沿阵地。

在阵地防御作战中，一个完整阵地的构建一定是包括主阵地和侧翼阵地的，目的在于互为依托，并尽可能多的消耗攻方的资源。

而对于行业中的头部企业而言，构建一个完善且健康的产品结构，其本质就和构建防御阵地一样。

先来说一个例子。

在 01 年我刚刚做产品经理的时候，所在的是一家以全文翻译类产品起家的软件公司，这个产品的市占率在当时是第一，和我们竞争的公司是 KS，他们的拳头产品是 KSCB，也就是说，我们这边强于全文翻译产品，他们强于词典类翻译产品，本来当时双方好像有一个协议，说互不进入对方的优势领域，但是没曾想到，KS 单方面撕毁协议，以他们强势的词典类产品为依托，向我们的全文翻译类产品发起了进攻。

其实对于我们而言，在全文翻译类产品中就已经有简单的词典功能了，并没想着在产品线上再延伸出一个词典类产品，因为这并不是我们的优势领域，是个薄弱环节。

但是，人家打过来了，你总不能引颈受戮吧，于是我的产品管理职业生涯中管理的第一

个产品，就是为了应对 KS 进攻而延伸出来的这个当时被公司内部称为是“二线产品”，“防御产品”的词典软件。

这是一种被动的构建侧翼防御的情况，还有一种就是主动构建，比方说长城汽车销量最高的产品是集中在紧凑型这个级别上，这是他们的主要阵地，但是要真正成为 SUV 的强者，往小的小型 SUV 和网上的中大型 SUV 这样的阵地同样需要构建，因此，从 H2 到 H9，长城构建起了比较完善的 SUV 阵地，尽管这些级别的 SUV 销量根本没法和 H6 相提并论，但是却可以比较有力的防御竞争者的进攻。

还比方说在食品行业，因为门槛低，因此，很多知名的食品企业经常会受到廉价低质的产品的冲击，尽管很大程度上暂时并不在一个维度上竞争，但是威胁总是有的，那么，对于知名企业而言，则可以基于自己的品牌优势和规模优势，推出质优价廉的防御性产品来进行反击。

由此可以看出，对于产品经理而言，如果要采用侧翼防御的竞争战略，那么，要重点思考三个地方：

1、次要产品/业务是否是企业战略所需

这是构建这个战略的前提条件，一切的竞争战略都是为企业和产品战略服务的，我们首先要审视企业的战略目的是什么，是为了强化主要市场，不断增强核心竞争优势，还是遍地开花，丰富和完善产品结构。

2、次要产品/业务是否值得真正构建

我们要构建侧翼防御战略，一定是有目的的，这种目的必须有清晰的解释，我们是否有真正的薄弱环节，这些环节是否受到了真正的威胁，或者潜在的威胁，如果有的话，那么，这些次要的产品/业务如何能够适配到企业战略上，而不是为了构建而构建。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

3、次要产品/业务建立的宽度到什么深度就可以了

我们应该发现了，构建次要产品/业务，其实质就是在增加产品组合的宽度，但是，我们也知道，产品组合的宽度并不是越宽越好，而是要在战略目标和实现资源的范围内合理增加，作战中的防御阵地同样是这个思路，没有哪个指挥员会无限增加防御阵地，第一，没有意义，第二，作战资源不允许，因此，作为产品经理，你必须要有清晰的评估和测量，过于宽和过于窄，都不能很好的完成侧翼防御。

那么，侧翼防御能够给企业带来的好处又有哪些呢？主要有三个：

1、可以不断完善自身的产品/业务结构

无论是被动构建，还是主动构建，其结果都是一样的，就是我们会发现产品/业务结构在逐渐丰富和完善，而完善的产品/业务结构将会有力支持企业的发展，让现有的薄弱环节在动态管理过程中不断增强。

2、吸引竞争者的注意力，消耗对方的资源

当我们只有一个主力阵地的时候，竞争者一定会倾巢出动全力攻击，但是一旦构建出了侧翼阵地，势必会吸引竞争者的部分注意力，不得不分出一部分资源来应对你的侧翼阵地，这样一方面可以缓解主阵地的压力，另一方面也可以通过侧翼阵地来消耗竞争者的进攻资源。

3、通过动态转换，我方有可能形成防御中的反击

攻守很大程度上是会互换的，通过次要产品/业务的构建，我方很有可能会在时机一定的时候形成局部的反击，并形成局部优势，这种可能是有的，就像案例中提到的我的第一个产品，当时对于高层来说，很大程度是为了表明一种态度和决心，但谁也没想到的是，天下苦 KS 久已，我这个产品在几乎没有太多营销资源支持的情况下，上市一年后的市占率竟

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

然也达到了 10%，连当时市场的同事都深感吃惊。

3、以攻为守

顾名思义，以攻为守就是指企业在竞争者对自己发动进攻之前，主动出击，先发制人，进行抢先进攻，干扰或打乱竞争者的布局。

这听起来相当不错，受够了一味防御的窝囊气，不主动出去干丫一下，真以为我这个产品经理是弱鸡啊。

但是，说实话，要想实现以攻为守，对于产品经理而言，有一个非常大的工作挑战，或者说关键的，前提性的工作，就是我们得必须充分掌握竞争者的意图。

通俗点说，就是你在发起自己的进攻之前，必须知道竞争者大概率会向你的阵地发起进攻。

这不是一件简单的事情，因此，我才一直强调，做竞争格局分析，千万不要做成阶段性，项目性的工作，一定要持续，动态的不断掌握竞争者的情报来做出预判。

当然，这个工作在具体操作时会根据行业的情况，在难度上有差异。

比方说对于医药行业而言，那些有专利的医药企业就一定知道，当专利到期时，会有大量的仿药企业进入到这个市场中，这个预判难度就不大，关键在于作为产品经理，你该如何主动出击，应对这必然而来的竞争。

还比方说前段时间讨论比较多的社区团购，它是由滴滴推出的新业务，作为滴滴负责这个业务的产品经理，其实应该会考虑到，哪些平台会跟进，毕竟国内做电商平台的就这么几家了。

这个难度就提升了一些，因为药品这种产品，对于大量的仿药企业而言，可把控的灵活

性并不高，但是对于社区团购而言，即使你知道会有哪些企业跟进，但是对方会如何进攻，以及你该如何以攻为守，这个灵活性就太有空间可操作了。

因此，对于产品经理而言，一旦确定了竞争者的意图，且要执行以攻为守的竞争战略，那么，主要的战术操作有三种：

1、先发制人：实打实的比竞争者先构建好进攻战略，至少在战略上要未雨绸缪，让主动权尽量落到自己手里。

2、保持优势：在动态的竞争对抗中，我们不一定需要刀尖对麦芒，干杀敌一千，自损八百的事，我们可以通过主动的进攻来不断强化目前的竞争优势和发展新的优势，通俗点说，就是你打算是越打越少，还是越打越多？

目前业内认为在以攻为守的战略中，保存自己的实力，增强核心竞争优势是截断竞争对手正面进攻的最好战术操作。

3、虚张声势：商业竞争和军事斗争一样，本来就是虚虚实实的，有时候我们玩点心理战术也未尝不可，比方说作为专利药的产品经理，你已经知道在专利到期后，会有大量的竞争者进入这个市场，向你发起进攻，那么，你完全可以向他们表明，我即将增加产能，并降价到业内最低水平，这样，作为竞争者就会考虑是否还有必要进入到这个可能看起来已经无利可图的市场了，当然，你不一定就这么做，但是完全可以打击竞争者的进攻信心，或者延缓他们的进攻时间。

因此，作为产品经理，如果你要采用以攻为守的竞争战略，那么，至少有三点是你不要要想好的：

1、充分预判竞争者的竞争意图

简单说，就是你必须知道竞争者的 5W1H：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

WHO: 谁会发起进攻? ---竞争者都是哪些?

WHAT: 他们会发起什么样的进攻? ---是产品功能上的, 还是价格上, 或是渠道上的?

WHEN: 他们会在什么时候发起进攻? ---是在市场引入期, 还是成长期, 或是成熟期?

WHERE: 他们会在哪个方向发起进攻? ---他们会攻击我们产品结构中的哪个部分?

HOW: 他们会如何发起进攻? ---他们的进攻形式是全面的, 还是局部的, 或是有盟友的?

2、充分评估我方的资源能力

以攻为守, 根本上还是基于防御的核心思想, 因此, 这就面临一个关键的问题: 我们是否有足够的资源来确保进攻和防御是否都能有效。

绝对不要以为进攻让人感觉很爽, 防御让人感觉很衰, 防御和进攻都是特定空间, 时间范围内的一种战略决策和战术操作, 脱离了客观资源谈进攻还是防守, 无疑于李德指挥八万中央红军过湘江。

3、以攻为守, 适可而止

在军事中, 攻击距离一定是有要求的, 无休止的进攻只会让团队身心疲惫, 作为产品经理, 只要判断达到了以攻为守的目的, 比方说延缓了竞争者的进攻时间, 那么, 就可以暂停进攻, 当然, 暂停进攻不是目的, 目的在于继续完善自己的防御阵地, 毕竟该来的还是会来, 在吃不掉对方的情况下, 不妨多考虑如何保持好自己的实力, 以求在最终的战略决战中增加自己的胜算。

好, 在本篇中, 我们又介绍了作为头部企业, 可以采用的两种竞争战略, 在下一篇中, 我再来介绍三种, 分别是反击防御、机动防御和撤退防御。

在前两篇中,我介绍了头部企业可以采用的三种竞争策略,在本篇中,我再来介绍三种,这样,头部企业的六种竞争策略就全部介绍完了。

4、反击防御

反击防御就是指企业在受到竞争者的攻击时,以强硬的进攻行动加以迎击的策略。

这是一种典型、直接的、正面的以攻对攻的对抗,头部企业为了防守自己的阵地,很多时候不可避免的要选择这种硬扛。

我们先来看三个案例:

1) 2010 年爆发的 3Q 大战

一晃间,这次大战已经过去了十一年,但是在很多朋友心中,这场大战可称之为 PC 客户端的巅峰之战,因为两家企业在对抗中,第一次把一直以来,习惯于安安稳稳看豪门恩怨大戏的吃瓜群众裹挟了进来。

关于这次大战,网上有详细的介绍,咱们只说和文章有关的。

在 2010 年的时候,360 安全卫士已经成为 PC 客户端第二,个人安全第一的软件,但是在当年,腾讯推出了 QQ 医生 1.0 Beta 版本,此后很长时间内只作为查杀盗号木马的小工具。随后 QQ 医生 3.2 推出,界面及功能酷似 360,同时宣布赠送诺顿防病毒软件半年试用。之后 QQ 医生利用春节期间强行推广。

360 明显感到了来自腾讯的威胁,尽管当时的 QQ 医生还不是很成熟,市占率也不过 10 左右,但是按照腾讯的体量和一贯的尿性,如果假以时日,很难说不从 360 的市场上硬咬下一块肉来。

于是 360 开始反击,红衣教主亲自上阵指挥反击,而腾讯一贯的尿性真的被发扬了出

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

来，很多用户发现自己的电脑突然被安装了 QQ 电脑管家，然后 360 开始推出 360QQ 保镖，挥刀直奔 QQ，你动我的核心业务，我就干你的顶梁产品，此处省略数千字，于是，这场战争从年初打到了年末，一共打了九个阶段，比五次战役还多打了四个。

对于 360 来说，他毫无疑问是当时 PC 端个人软件的头部企业，在这个产品上，它一直秉承的原则就是“卧榻之旁，岂容他人酣睡”，如果是小公司，小产品，360 动个手指就干掉了，但是这次面对的可是腾讯的正面进攻，360 如果不硬刚的话，几乎要一统江山的局面很有可能会南北分治。

最可怜的就是我们这些用户，在二选一的情况下经常得通过扔硬币来决定自己的站队。

2) 特斯拉毛豆 3 的反击

特斯拉从一开始，就没有把自己定位于普通品牌，甚至是车企，在我看来，特斯拉就是一个扛着四个轮子的平板电脑，并深得乔帮主的内功心法，要做就做时髦的、潮的、耳目一新的玩意，因为这样才能赋予更大的逼格，于是，从毛豆 S 到毛豆 X，它的价格区间一直稳定在 70-100 万这个很多传统豪车都够不到的点位上。

但是，造汽车难，造平板不难啊，于是，国内一大棒造车新势力开始觊觎这个市场，但是，有了特斯拉的打样，你再怎么玩，也很难突破特斯拉所塑造的“四个轮子扛一个平板电脑”的电车形态，因此，只剩下了一条路可以走，就是价格。

于是，从国内第一款由造车新势力-蔚来-交付的车型 ES8 开始，就把价格区间牢牢锁在了 30-60 万之间。

马斯克是个聪明人，要不也不会以“特斯拉”为偶像，他深刻知道电车在中国市场的潜力不可估量，在 600 多美元一股的股价支撑下，他做出了一个相当容易的决定，与其养虎为患，不如先发制人，以一款相对于毛豆 S 和 X 的低价车型进军中国市场，反击造车新势力

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

们。

那么，这个低价车型的价格点设在哪里合适呢？

特斯拉并没有进入到蔚来的价格区间中，原因其实很简单，在中国市场，传统车型销量最好的车都是在 30 万以内的，这肯定是未来中国电车争夺最激烈的空间，与其一步一步往下降，不如一下子就在这个价格区间内打个样出来，于是我们就看到了毛豆 3。

不过毛豆 3 的发展确实快，刹都刹不住。

3) 阿里和腾讯的电商、社交恩怨

这个就不用多介绍了，网上关于这两货在电商和社交上的文章汗牛充栋，这或许就是老天爷公平的一个地方，你只能在一个领域当老大，想通吃，不好意思，天下不是赌场，是天下人的天下，总得让别人也有口饭吃不是。

说这三个案例的意思是，这三个案例其实代表了反击防御的三种具体形式：

- 1) 3Q 大战，是反击防御中的“正面迎击”；
- 2) 毛豆 3，是反击防御中的“侧翼反击”；
- 3) 阿里和腾讯的电商、社交恩怨，是反击防御中的“牵制反击”。

整体来看，对于我们产品经理而言，在考虑采用反击防御策略以及具体的形式的时候，重点需要思考三个方面：

1) 竞争者的进攻是否有薄弱环节可以利用

比方说毛豆 3，特斯拉知道，中国的造车新势力很难进入到毛豆 S 和 X 的这个价格区间，太贵了，因此，他们的薄弱环节一定是向下的，把毛豆 3 的价格区间定到 30 万以下，那么，特斯拉就形成了低端和高端对中端产品的围剿，这在产品策略中，是一种进可以攻，退可以守的策略，低端产品拿到一定市场份额后，可以向上延伸，高端产品稳定品牌价值后，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

可以向下延伸，而造车新势力们在未来就不得不面对以中端产品双向延伸的选择，而双向延伸是产品延伸中要比单向延伸难的多。

2) 我们是否有足够的资源可以发起反击

资源强调整体优势，更强调局部优势，用军事上的话说，就是在局部战场集中兵力打歼灭战。

360 的整体实力肯定不如腾讯，但是在 PC 端个人安全领域，360 毫无疑问是有明显优势的，即使在 2010 年，安全卫士的装机量也接近了 80%，品牌，技术实力，渠道，推广，在这个领域的资源是非常强大的。

因此，面对腾讯在安全领域的发难，360 还是有得一搏的，因此，对于产品经理而言，如果要反击防御，那么，你首先得明确在发起反击的资源上，你是否有足够的储备，而绝对不能贸然反击，否则就是羊入虎口，不但达不到防御的目的，还很有可能丢掉自己的主阵地，就好比 360 要是意气用事，你腾讯做安全，那我也做一个社交，这就算完蛋了，LAVALAVA 是怎么死的，就是这么死的。

3) 反击的目的在于保护自己的主阵地，而非吃掉对方

反击防御，反击防御，反击是手段，防御才是目的，毕竟作为头部企业，当挑战者对你发起进攻的时候，你一定要稳住战略，知道自己最终要什么，而不是杀红眼后恨不得彻底弄死对手，毕竟挑战者和你相比而言，实力并不会差很多，吃是吃不掉的，最终就会陷入到拉锯战，阵地战中，这就是为什么阿里和腾讯在电商和社交上这么多年来互有攻守，但依然谁也彻底干不死谁的原因，主业最重要，这是你在这个市场中安身立命的资本。

这就和打和平精英一样，你要明白，你的目的是吃鸡，而不是有人进攻你就非要穷追猛打，如果是人家设的扣，挖的坑怎么办？

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

5、机动防御

机动防御是指企业未雨绸缪，将其市场和产品扩展到可作为未来防御和进攻的新领域。

比较经典的案例就是 2019 年华为发布的鸿蒙系统，从 2012 年华为开始规划自有的操作系统开始，历经 9 年，终于在中美贸易战的背景下公众于世。

华为是不是大企业，是，是不是在通信领域的所有关键环节都有自有的产品来支撑整个业务系统，肯定不是，不过这倒还不是最严重的，最严重的是企业在意识到存在卡脖子情况的时候而还抱有一丝幻想。

市场真的有时候就像战场一样，尽管不见血，但是厮杀程度一点也不逊色，毕竟每个国际性的大企业背后都有国家的利益以及力量的支持，当然，对于我们大部分的产品经理来说，这个有点远，但即使在国内市场，依然存在这样的因素。

因此，采用机动防御的基本指导思想就是：

预防胜于治疗；

事先做好准备，将来才能攻能守。

就和吃鸡一样，即使是刚开局，如果有好的装备，能抢就尽量抢上，毕竟到最后和你争鸡吃的家伙们都不是吃素的。

在机动防御中，产品经理主要是搞清楚这个可扩展的“新领域”都包括哪些，一般来说，可以包括：

1) 新的细分市场：在现有产品核心功能不变的情况下，通过重新定位，包装，进入到一个新的细分市场，比方说热敏打印机重新设计一下外观，就变成了错题打印机。

2) 新的区域市场：把现有产品拓展到新的区域市场中，比方说很多医疗器械行业的朋友就可以考虑基于各国对医疗器械标准的差异，把低规的产品投放到合规的国家中。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

3) 拓宽业务范围：在现有核心业务的基础下，扩展出与核心业务有关联的新业务，新产品，比方说通信企业扩展出操作系统，医药企业扩展出健康服务，汽车企业扩展出出行服务等。

因此，对于产品经理而言，我们在采用机动防御这个策略的时候，需要重点思考三点：

1) 产品/业务可扩展到的宽度是多少

一条产品线，或者一个业务，不可能是无限扩展的，它一定有个宽度作为横向边界，因为企业资源无法支撑过宽的产品线以及组合。

2) 产品/业务扩展出的新产品，新业务的关联度如何

如果产品线中的产品关联度紧密性不够，那么，就会分散企业的战略重心和资源配置，如果确实有有利可图的业务，但是和当前的产品战略并不紧密，最好的形式莫过于成立一家新的公司独立运作，母公司可以作为财务投资的角色存在，就像恒大造汽车一样。

这就是机动防御最高的一个操作，多元化经营，但是这个和大部分的产品经理没什么关系，知道一下就可以了。

3) 可扩展的产品/业务的新的领域一定是有利可图的

这个因企业而异，对于大企业而言，1个亿的市场可能都不大，但是对于中小企业而言，1个亿的市场足够自己吃好喝好了。

就好比宝洁在前几年砍品牌的时候，凡是全球收入低于10亿美元的品牌，全部砍掉，把有限的资源投入到最有价值的产品上去，这其实才是产品管理的精髓，也是产品经理的核心价值之一。

大家可能还记得前些年网上热炒说中国竟然连一个圆珠笔的笔芯钢珠都做不出来，还得进口，是真的做不出来吗，根本不是，还是因为这个市场太小，一年也就几千万，还很稳定，

对于大型钢铁企业来说，根本不值得做，这个话题没讨论多长时间，太钢就做了出来，目的不在于进入这个市场，而是证明这太小 case 了。

毕竟经济学的基本原理之一就是投入产出比。

6、撤退防御

是指企业有计划，主动的放弃一部分无法防守的市场和实力较弱的产品。

进攻需要理由，撤退当然更需要理由。

当然，关键理由无非就是两个：

- 1) 我们现在大踏步的撤退，是为了将来大踏步的进攻；
- 2) 主动放弃次要的，或者前景不好的产品，要比被竞争者打的满地找牙面子上更好看

一些，并且我们还能保存有生力量放到主阵地上。

因此，对于产品经理而言，要采用撤退防御的策略，重点要思考三个方面：

1) 放弃不是简单的甩包袱，而是对企业资源的进行优化

不知有多少朋友还记得，百度也是涉足过电商的，2010 年的有啊，当时有啊刚发布，咱们联盟就做过一个线下的主题活动，一致认为百度是缺乏电商的基因的，有啊长不了，果然不出所料，没上线多长时间就下线了。

对于当时的百度而言，除了搜索，确实没有一个新的业务增长点，但是不知道怎么就选择了电商，做过电商的朋友应该知道，这玩意太花钱了，那不是简单的搭建起一个平台就可以的，还好，百度很快就意识到这条路自己走不通。

其实这样也好，与其花费大量的资源最终落个和拍拍一样的结局，还不如省下这部分钱投入到真正有爆发潜力的产品和业务上，智能驾驶目前看来还不错。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2) 放弃不是不要阵地，而是重新布局阵地

现在退一步，是未来我们能进五步。

要实现这个，关键在于我们选择放弃一些产品的时候，而对未来会有哪些产品能够重新进入阵地有不断和全面的思考。

比方说长城汽车在放弃轿车，把焦点放到 SUV 上的时候，并不是说长城永远不会再进入轿车领域，而是它在看，它在思考，它在不断的评估，到底以什么样的产品形式重新进入轿车领域。

现在大家都看到了，它是以小型电动汽车进入的，就是现在的三只猫。

长城主动放弃燃油轿车的市场，是因为它知道，在轿车领域，自主品牌可玩的余地不大，多年来，月销前十的车型最多只有一款自主品牌车型，和 SUV 的排行榜大相径庭。

与其这样，还不如把 SUV 打造成自己的现金牛产品，用足够的现金流去支持未来的，有前景的，更有利可图的产品的发展。

3) 要放弃的产品不是 PLC 衰退期的产品，而是要放弃在特定细分市场中你已经无利可图的产品

大家要注意到，撤退防御定义中有个关键字眼，就是“主动”。

言外之意就是说，我们要放弃的产品不是按照 PLC 正常的发展规律，进入到衰退期后不得已而退市放弃的，而是因为某些具体的原因而主动放弃的，比方说最直接的原因就是你的产品在某个细分领域中已经无利可图，或者已经预测出你的产品发展前景不大，无法和进攻者对抗。

这点就不得不说 IBM 在 2004 年放弃 PC 这个产品线，按说 2004 年的时候，PC 还是大行其道，蓬勃发展的，但是对于 IBM 而言，除了有战略上的考量外（IBM 总部的战略是发

展软件和 IT 服务业), 还有一个就是确实它在 PC 上是亏损的, 它当时的毛利尽管有 24%, 因为 IBM 的 PC 通常只是卖给大客户, 因为 PC 产品线是要为企业战略服务的, 与其这样不停息的亏着, 还不如收缩产品线, 主动放弃 PC, 把自己打造成软件和 IT 服务业的霸主, 想想也是, 一台 PC 才挣几个钱, 搬进搬出的, 还不如让 PPT 去挣钱, 用脑子肯定比用体力挣钱来的快, 也来的多啊。

好, 关于头部企业的竞争策略到这里就介绍完了, 一共六种, 分别是: 阵地防御; 侧翼防御; 以攻为守; 反击防御; 机动防御; 撤退防御。

在下一篇中, 我们就来介绍一下市场挑战者, 也就是胸部企业的竞争策略都有哪些。

4、胸部企业的五种竞争打法

毫无疑问, 胸部企业(市场挑战者)是最能承压的一类企业。

首先, 它们希望能够进攻领导者并取而代之, 其次, 它们还要防御同为胸部企业的友商乘人之危的进攻, 最后, 它们还要对腰部和足部企业进行蚕食, 吞并, 避免养虎为患。

总之, 胸部企业进攻头部企业和同等规模的企业, 并不是为了吃掉或打垮对方, 而是为了获得更大的市占率, 而进攻中小企业, 则是为了把它们挤出现有市场。

那么, 作为这类企业, 竞争打法都有哪些呢?

一共有五种可以选择, 分别是: **正面进攻、侧翼进攻、包围进攻、迂回进攻和游击进攻。**

1、正面进攻

是指进攻者集中力量直接攻击竞争对手的长处, 市场和产品。

在解释中, 市场和产品我们都了解是什么意思, 就是这个竞争对手的长处我们需要注意

一下。

这里的“长处”指的是竞争对手所拥有的一切和产品，市场地位有关的资源，比方说技术优势，营销中的渠道优势，政策优势，资金优势，成本优势等。

正面进攻，毫无疑问，对于挑战者而言是一种典型的攻坚战，无论是针对市场领导者，还是针对和自己有一样地位的企业。

因此，如果你要选择正面进攻，那么，有三个前提条件是不可获取的：

- 1) 你的核心产品、市场确实受到了挑战，如果不进行正面进攻，就会面临生死存亡；
- 2) 你的正面进攻必须要有充足的资源保证；
- 3) 你的整体进攻实力必须大于对方。

具体来看，挑战者的正面进攻还可以大致分为两种具体的策略，分别是完全正面进攻和局部正面进攻。

1、完全正面进攻

完全正面进攻就是指进攻者模仿其竞争对手，追求同样的产品和服务，在产品，价格，推广等方面进行直接较量。

其实就现实的情况看，挑战者能够向领导者发起完全正面进攻的情况并不多，通常出现在两家企业实力差距其实并不大的情况下，比方说汽车业中的丰田和大众，方便面中的康师傅和统一，瓶装水中的农夫山泉和怡宝，彩电行业中的海信和创维，TCL，空调行业中的格力和美的，日化企业的宝洁和联合利华等。

也正是因为双方的差距并不大，因此，才经常会出现你坐初一，我坐十五这样位置调换的情况。

更多的情况则是同等类型企业的互攻，比方说华为和小米。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

Top 5 Smartphone Companies, Worldwide Shipments, Market Share, and Year-Over-Year Growth, Q3 2020 (shipments in millions of units)

Company	3Q20 Shipment Volumes	3Q20 Market Share	3Q19 Shipment Volumes	3Q19 Market Share	Year-Over-Year Change
Samsung	80.4	22.7%	78.2	21.8%	2.9%
Huawei	51.9	14.7%	66.6	18.6%	-22.0%
Xiaomi	46.5	13.1%	32.7	9.1%	42.0%
Apple	41.6	11.8%	46.6	13.0%	-10.6%
vivo	31.5	8.9%	30.2	8.4%	4.2%
Others	101.7	28.8%	104.2	29.1%	-2.4%

从表中可以看出，在 2020Q3 全球智能手机销量、市场份额中，三星无疑是最高的（出货量 8000 多万部，市场份额 22.7），第二名是华为（出货量 5190 万部，市场份额 14.7），第三则是小米（出货量 4650 万部，市场份额 13.1）。

三星是领导者，这个毫无疑问，华为和小米则是三星的挑战者，他俩除了有把三星拉下马的想法外，两者之间其实也是明争暗斗，互有攻伐。

而他俩之间的竞争，就是完全的正面互攻，从品牌上说，高端的华为和小米，低端的荣耀和红米，从产品结构上说，从普通智能机到游戏、音乐、拍照等人群细分机，两家也是几乎覆盖，从渠道上说，高端主走线下，低端主走线上，从价格上说，从千元机到万元机，两家也不差丝毫。

因此，像这种完全的正面进攻，在理解上并不难，你就理解为企业之间互为影子就可以了，无论对方做什么，影子也会做什么。

作为产品经理，如果你需要选择这种竞争策略，那么，你得至少思考三个方面：

1) 你是否有明显，或绝对的优势

完全正面进攻是一种硬碰硬的战斗，目的在于捍卫自己的核心产品和市场，或占领对方的市场，因此，如果没有非常明显的优势，那么，开展这样的进攻显然是飞蛾扑火。

比方说阿里通过钉钉要分食腾讯企业微信的市场，这对于腾讯来说，绝对不可置之不理，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

当然，腾讯是具有这样的反击能力的，但是，对于阿里而言，钉钉爆发增长的前提条件是疫情期间的居家办公，当这个特殊时期一过，那么，钉钉的增长就会趋于平缓，并且社交软件必有具有自然形成的强粘性，而钉钉并非这样，大量关于钉钉的评论可以看出，它是一种更贴近行政命令的使用。

因此，我个人的观点是，钉钉在向微信发动社交之战的时候，其实并没有明显的优势去赢得这场战争。

2) 防御者的反击是否会让我们陷入被动

没有一家企业会在受到攻击的时候坐以待毙，因此，反击是肯定的，也是必须的。

对于产品经理而言，在发起完全正面进攻的时候，必须要有这样的预判，这种进攻是否会形成一种持久战，并且随着进攻进程的发展而让自己陷入到被动中。

毕竟受到攻击的一方并不是腰部企业或足部企业，而是和你实力相差不大，甚至是略胜于你的同等地位，或干脆就是领导者的对手，更重要的是，你的攻击资源并不是无限的，而一定会随着进攻时间的发展而快速消耗，当资源无法支撑你打下去，但是战略目标还没有实现的时候，陷入被动也就在所难免了。

也就是军事中常说的，第一枪很重要，但最后一枪更重要。

长安汽车从前年开始就在 SUV 领域向长城发起了攻击，尽管势头很猛，但是长城的反击也是很有章法，尤其是三大技术平台的诞生，给长城后续的反击提供了足够的实力，反观长安，目前依然只有一个蓝鲸发动机平台，而缺乏一个完整的整车技术平台，尤其是即将诞生的 UNI-K，定价远远超过了它的品牌可支撑的边界，即使是长城，吉利在这个级别车型的定价也不敢这样大胆，个人感觉，长安的战略有点飘了。

如果是我的话，我在一个较长的时间内不会去挑战长城这个领导者的地位，而是把精力

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

放到如何吃掉吉利在 SUV 中的市场，毕竟吉利目前最走量和现金流最好的车型只有博越一款，即使后来出了一些车型，市场反应也平平，真的不如趁吉利在 SUV 车型上暂时乏力的时机，一举夺取更多的市场份额，把自己稳定在自主品牌第二的位置。

可以大胆的猜测一下，如果长安继续这样和长城打下去，很有可能会陷入被动，长城吃是吃不掉的，吉利也很有可能向其发动反击，这样，就不可避免的陷入到两线作战的境地，按照辽沈战役中林帅的话说，准备了一桌的菜，结果来了两桌的人，怎么打。

3) 会不会陷入两败俱伤，让其他竞争者趁你病，要你命的境地

如果能坚持到胜利的那天，这自然是好事，怕就怕最终的结果是两败俱伤，有朋友会说了，两败俱伤也是杀人八百，自伤一千，不赔不赚，结果不算很悲观啊。

这样想就错了，别忘了，当你向某个对手发起进攻的时候，旁边还有一众排名第三，第四，第#的竞争者在虎视眈眈的盯着这场战斗的，坐山观虎斗，鹬蚌相争，渔翁得利的斗争思想，在任何时候都是性价比最高的获利方法。

在和平精英中，获取空投牛逼装备的方法无非有两种，一种就是生抢，前提是你的实力必须是王者级别，如果实力一般，那么，最合适的方法莫过于躲在暗处，看几个牛人自相残杀，等他们出现死走逃亡的时候，满血的你才有机会。

总之，完全正面进攻，如果能不用就尽量别用，太多的案例已经告诉我们，受到进攻的一方一定会拼死捍卫自己的核心产品和市场的，太多的进攻者已经尝到了苦头，多少喊着要干掉长城 H6 的车型已经沉沦，多少这样的企业也已经销声匿迹，毕竟瘦死的骆驼比马大，兔子急了还咬人呢。

2、局部正面进攻

在实务中，更多的胸部企业还是以采用局部正面进攻为主。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

局部正面进攻是指在和产品或市场有关的技术、营销要素中选择一个或少数几个要素所开展的正面进攻。

对于策略的解释不难理解,简单说,就是你可以在产品介质层面,价格层面,渠道层面,销售层面,技术层面等因素中向对手发起进攻。

作为产品经理,如果要选择这种竞争策略,那么,有三个方面是必须要思考到位的。

1) 局部正面进攻能否为自己取得“相对优势”的地位

局部正面进攻,目的不在于全面打垮竞争者,而是基于更为细化的目标客群所关注的点,在某个产品要素上进行精确打击。

国内能量饮料市场的主要参与者及其 2019 年按终端零售销售金额口径统计的市场份额情况如下:

2019年中国能量饮料市场份额（终端销售金额）



数据来源:《Energy Drinks in China》, Euromonitor International, 2019年12月,按照非现场消费的销售金额

比方说在能量饮料中,现在明显的是一超三强的局面,红牛无疑是王者,占据着一半多的市场份额,其它三家分别是东鹏特饮,中沃和乐虎,说实话,即使把后三家绑到一起,也不一定能撼动红牛的地位,想发起完全正面进攻,至少在一个较长时期内是看不到的。

但是,后三家能够快速发展起来,就是采用了正确的局部正面进攻,什么呢,就是牢牢

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

锁死对能量饮料价格敏感的人群,红牛金罐 250ML,价格多年来都是 6 元,东鹏特饮 250ML,价格为 3 元左右,中沃, 600ML, 4 元左右,乐虎, 250ML, 4 元左右,可以很明显的看出,尽管利润率可能不如红牛高,红牛的利润率似乎是在 27%左右,但是扛不住以低价换来了市场份额的高速增长,以东鹏特饮为例,2016 年至 2018 年间,它的市场份额从 9.5%一路升至 15.1%,而红牛则从 72.5%下降到了 63.6%,19 年则下降到 57%。

毕竟谁都知道,在中国这个潜力无限的市场中,很多时候,马太效应是非常明显的,有高市场份额,就可能有光明的未来。

因此,作为产品经理,必须要考虑,如果我们发动局部正面进攻,那么,我们的战略目标是什么,哪些消费者能够帮我们完成这个战略目标。

2) 我们要选择的局部攻击方向的要素是真的有优势吗

有时候我们会被盲目的自信所欺骗,本来差强人意的要素楞在各种氛围下被夸成了业内第一,自己说说笑笑可以,但是千万别真的拿到市场上去。

比方说国内很多企业最擅长打的价格战,能打的起价格战的基本前提是你必须有规模优势,有供应链优势,有渠道控制优势,饮料这种产品,如果控制了上游,就有了原料定价权,控制了下游,就有了销售议价权,这样一进一出,成本优势就非常明显了。

当然,这种优势也不是说有就有的,有些行业,有些产品必须经历一个较长的周期才能逐渐获得局部优势,比方说汽车行业,它和快消品不一样,是典型的资金和技术密集型行业,前期投入动辄百亿,只有当毛利突破盈亏平衡点的时候,你的成本优势才能逐渐显现,这个时候,才能考虑如何基于优势逐渐发起局部正面进攻,这也就是为什么快消品新品上市就可以促销,而汽车则必须等一个较长的周期后才能做的原因之一。

因此,作为产品经理,不要认为局部正面进攻是可以说打就打的,要根据自己的产品,

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享,未经许可,不得外传使用!

市场的情况进行科学的分析，就算要打价格战，也要等到咱们回了本再打不是。

3) 除非有绝对的成本优势，否则不要轻易打价格战

尽管一直在说基于成本优势的价格战，但是，从我个人的观点看，价格战并不是一个太好的选择，因为你可能面临三个挑战：

(1) 成本优势其实很难稳定

我说了，无论是你要打的，还是要打你的，这些企业的地位和你都差不多，尤其是对于制造型企业而言，这些年玩了命的上先进的生产线，扩建规模，生产效率和产能大家都差不多，甚至于一些厨卫小家电，厂商之间都可以用“公模”，我说怎么豆浆机、破壁机都长一个样呢，呵呵。

(2) 你无法向消费者进行合理解释

如果你在不合适的时候降价，那么，早期购买的消费者相对于后期购买的消费者而言，其实是投入获得比最低的，在他们看来，他们其实是花了更多的成本，获得了更少的利益（假设产品后续有更新升级），如果这样长久下去，那么，无疑会对消费者产生一种负面的印象，就是你其实是在收费，甚至是欺骗他们，比方说“五折凯，六折虎，七折豹”这样的市场印象，这是非常不利于产品和企业的发展的。

(3) 多多关注管理成本

管理成本谁都知道，但是很少有企业能真正管理起来，因为在这些企业看来，只要财务报表好看，那管理成本高点没什么，但是，你想过没有，如果把管理成本管好了，财务报表不是能更好看吗？

说实话，很多企业其实固有的还是 N 多年前的单一生产思想，认为只要提升了生产效率和品质，成本自然会降下去，根本不是这样，因为无论是生产效率的提升，品质的提高，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

只要背后有人，就一定会产生管理成本，即使是“黑灯工厂”也不可能完全没有管理成本。

以市场为驱动的企业发展模式，其实更强调精细化的管理过程，更为具体的说，则是企业和消费者如何更好，更有效，更清晰的进行交互的过程。

综上所述，价格是一种非常有利的局部正面进攻的武器，至少目前看还是这样，但是未来呢，因此，作为产品经理，不要只把眼光放到这个武器上，还有更多的武器是可以使用的，走出办公室，去看看真正的市场是什么样的吧。

好，关于胸部企业的正面进攻竞争策略就讲这么多，在下一篇中，我就说说这类企业的侧翼进攻策略该怎么打。

2、侧翼进攻

侧翼进攻是指进攻者以自己的相对优势去攻击竞争对手的薄弱环节。

从定义中可以看出，侧翼进攻和上一篇中讲到的正面进攻的策略正好相反，正面进攻是指进攻者攻击竞争者的长处，属于“硬碰硬”，而侧翼进攻则是攻击竞争者的短处，充分体现了军事思想中的“扬长避短、避实击虚”的斗争原则。

具体来说，侧翼进攻可以分为两种类型：**空间侧攻；细分市场侧攻。**

1、空间侧攻

空间侧攻是指进攻者选择竞争对手实力薄弱、暂时没有涉足，或根本未涉足的地区市场进行进攻。

比方说，一说到主流手机品牌，大家想到的就是苹果，华为，小米，三星，OV等，这五家基本占据了全球主要智能手机市场的90%左右，但是，世界这么大，总有被遗忘的角落，哪里呢，充满了热情和奔放的非洲大陆。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

大家熟知的那五个手机品牌，这么说吧，在非洲大陆基本就是渣一样的存在，那么，王者是谁呢，可能有些朋友听说过，但我相信大部分朋友没听说过，就是中国的“传音”。

2006 年传音成立，2007 年传音手机正式进入非洲大陆开始，从功能机一直到智能机，到 2019 年年底，据 IDC 的统计，在非洲 12 亿的人口中，传音手机的市占率达到了 52.5%，绝对是名副其实的“非洲手机之王”。

抛开传音手机如何更好的满足非洲大兄弟们的需求（像超级美颜了，四卡四待了等）这些产品介质层面的不谈，传音为什么选择空间侧攻这种策略呢？

我们知道，07 年左右的时候，手机还是一个相对高价的产品，别说智能机了，那时候好像也没有，就是功能机，在国内对普通消费者来说，也是一笔不小的开支，更别说落后的非洲大陆了。

但是，非洲大兄弟们对改善传统的“通讯主要靠吼”的需求肯定是现实存在的，对于当时的大牌厂商来说，是不太愿意正眼看这个市场的，大兄弟们缺钱啊，但是，是事物就总是要发展的，谁能说人家 07 年没钱，17 年还没钱吗？

只要耐得住寂寞，坚持耕耘这片热土，回报只会晚来，而不会缺席，事实果然如此，传音不但成为了非洲手机之王，还在 19 年登陆科创板。

因此，对于产品经理来说，要采用空间侧攻的策略，需要考虑三个方面：

1) 你要进攻的市场空间缺乏有力的竞争者

这其实对于国内很多企业来说是个不错的机会，国内市场尽管在继续蓬勃发展，潜力无限，但是玩家同样也在增多，白热化程度越来越高，当我们不得不想尽办法抵抗外来竞争者的时候，为何不考虑一下走出去呢，行业内的巨头们几乎都是“嫌贫爱富”的，我们没有这个实力，那就只能想想如何“农村包围城市”，开辟出一块能养活和发展自己的根据地。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这样的市场可能发展慢一些，但是压力也小很多啊，回忆一下 80 年代我们改开之后，随着经济的不断发展，我们的购买力是如何爆发出来的就可以想象一下如果这样去做，那么，你的未来该有多么美！

2) 在竞争者发起反攻之前是否能够站稳脚跟

你的竞争者在看你做大后，势必会对你进行“围剿”，这是肯定的。

因此，如果要采用这种策略，你就要评估好，如何在竞争者发起反击之前，能够把自己这一亩三分地打夯实了。

其实在 2015 年的时候，小米就已经通过当地渠道开始卖货了，但是 5 年过去了，依然还是撼动不了传音的地位，原因何在呢，传音的创始人竺兆江原来就是波导的高层，对于手机市场和产品的理解肯定要比半路出家的雷军要强的多，或者可以这样说，竺兆江在手机这块可以说是雷军的前辈，因此，他也深知如何在一个新的市场快速的把地基打好，低价卖手机是次要的，关键是配套和服务，毕竟对于价格敏感型的非洲大兄弟们而言，花钱买个手机还是希望用的长长久久的，因此，服务好才是真的好，这也就是为什么传音进入非洲市场不久，其实就有很多国内山寨机跟风进入，但是山寨机们抱的都是“捞一票就走”的想法，结果就是被市场逐渐淘汰掉了。

3) 该市场是否有利于你攻入更多的市场

对于传音而言，尽管非洲市场的市占率很高，出货量不小，但是利润水平和五大品牌相比还真不是一个层次上，2020 年，传音的净利润是 26.39 亿元，而小米则是 130.1 亿元，因此，对于传音而言，在非洲站稳脚跟后，必然希望从低利润水平市场攻入到有较高利润水平的市场，比方说南亚，东南亚，南美洲，印度大陆等等，这些市场虽然还没法和主流市场相比，但是肯定要比非洲市场能为传音贡献更多的利润，2020 年传音中报显示，传音旗下

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

的手机在巴基斯坦的市场份额提升至 40%、孟加拉国的是市场份额提升至 20%，全球销售网络已覆盖 70 多个国家和地区，包括尼日利亚、肯尼亚、坦桑尼亚、埃塞俄比亚、埃及、阿联酋（迪拜）、印度、巴基斯坦、印度尼西亚、越南、孟加拉国等。

果然，传音深得农村包围城市的思想精华啊！

2、细分市场侧攻

细分市场侧攻是指进攻者选择竞争对手未能满足消费者需求的细分市场为进攻目标。

很好理解，这种市场最为常见的就是利基市场，这个这里就不解释了，有兴趣的朋友可以自查自学。

细分市场侧攻和空间侧攻的区别在于，**空间侧攻和竞争者相比，提供的是相同或相似的产品，策略核心在于发现受到忽略的地区，区域这些地理空间的市场，而细分市场侧攻则在于发现针对被忽略的消费者需求，从而推出竞争者未推出的差异性产品。**

从产品管理的角度说，就是发现未被满足的需求缝隙去满足。

比方说，五菱的 MINI EV，这货上市 200 天，就卖出去了 20 万辆，3 月份更是逼近 4 万辆，单从销量看，特斯拉都得喊他一声：大哥。

我们知道，自打电车出现以来，经过这么多年的发展，也没有低于 6 万块钱的车型，当然这个说法不准确，如果“老头乐”也算的话，那就有了，但是“老头乐”根本不能归到正规的电车品类中，那就是俩电动自行车拼到一块的产物，因此，满足基于 2 万往下的“老头乐”和 6 万往上的现有电车这个市场需求，五菱看到了。

和老头乐相比，我是正规厂家的电车，是可以上牌的，是不会被交警查的，和 6 万往上的现有电车相比，我价格低啊，最便宜的还不到 3 万块钱，最贵的也不到 5 万，并且使用场景也非常明确，无非就是：三线城市往下的通勤；买菜；接送娃。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这个需求是非常清晰的，但是对于强势电车企业来说，几乎不会考虑进入这个市场，品牌了，利润率了，形象了，都会有所限制，我们肯定没法想象特斯拉出一个特斯拉-老头乐，因此，对于五菱而言，牢牢抓住这个市场，他的最大竞争对手并不是其它企业的电车，而是要把老头乐这种三无产品干掉，这是一个相当有想象力的市场。

因此，对于产品经理而言，如果采用这种策略，那么，重点需要思考三点：

1) 市场中确实有未发现，或未满足，或未满足好的需求

这个不用多解释，合格的产品经理肯定会有一双善于发现的眼睛，多去现实的市场去看看，你总能发现点什么的。

2) 该需求的满足对自己来说没有难度

一直以来，消费者对电车的两大焦虑：续航和充电。

但是，五菱这个车基本上不用考虑这些，或者说这俩不是优先级最高的，为什么呢，前面提到了，这货的使用场景非常清晰，三线城市以下的通勤，买菜，接送娃，因此，我们才会看到这货的续航也就在 120-170 公里之间，这个足够了，也不用考虑什么 4 秒破百，没有意义。

五菱唯一要考虑的是如何把成本降到尽可能的低，用低价来切入这个市场，因此，我们才看到，最低版的那个 MINI EV 把气囊都省了。

总而言之，造个这样的车，只要有造碰碰车的手艺就能干，呵呵。

3) 这个市场有广阔的空间

一二线城市集中的是年轻人，三线往下的城市集中的是老年人，日常的活动还真就是通勤（不是上班，去个公园，锻炼身体什么的），买菜，接送孙子辈上下学，有个这车还真解决了大问题，不用挤公交，不用步行，风吹不着，雨淋不着，有条路就能开，有块地就能停，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

拉根电线就能充电，说的我都不想退休后买个这货开开。

好，关于侧翼进攻的两种策略就讲这么多，总结一下，如果采用这种侧翼进攻的话，有三个条件：

- 1) 你作为进攻者，实力较小，无法发动正面进攻，只能发挥相对优势；
- 2) 你所要夺取的市场是具有较大的潜力的；
- 3) 竞争对手通常不会采取报复或反击行动。

在下一篇中，我就和大家聊聊作为胸部企业（老二企业）能够采取的第三种竞争策略：包围进攻，该如何来用。

3、包围进攻

包围进攻是指进攻者以更深的产品线或更广的市场来围攻竞争对手阵地的策略。

先来了解一下包围进攻和侧翼进攻，正面进攻的不同之处。

侧翼进攻的目标是占领竞争对手的次要市场或无法覆盖的市场，而包围进攻则是通过“快速”的进攻，夺取竞争对手一块主要的市场。

对于正面进攻而言，包围进攻和它的策略目标是一致的，都是为了主要市场，但手段则不同，正面进攻是在相同的营销因素中，以一种“硬碰硬”的形式去夺取市场，而包围进攻则是以产品线的深度和市场的广度去围攻竞争对手来夺取市场。

具体来看，包围进攻可以分为两种策略类型：

1、产品围攻

以增加产品线的深度来对竞争对手进行围攻，也就是说，进攻者可以通过推出大量品质、款式、型号、功能、特性各异的产品对竞争对手进行围攻。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

最为经典的例子莫过于长城汽车的哈弗 H6，大家看下图：

全部	2021款	国VI	1.5T	2.0T	7档湿式双离合	6档手动
1.5升 涡轮增压发动机 150马力 国VI						
2021款 国耀版 1.5T 自动都市版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	9.89万	8.70万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 国耀版 1.5T 自动冠军版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	10.89万	9.70万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 手动精英智联型 六边形格栅	口碑 视频	图片 配置	10.40万	7.10万起	306条	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 自动精英智联型 六边形格栅	口碑 视频	图片 配置	11.40万	8.10万起	321条	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 自动尊贵智联型 六边形格栅	口碑 视频	图片 配置	12.00万	8.70万起	286条	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 手动精英智联型 U型格栅	口碑 视频	图片 配置	10.40万	7.10万起	45条	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 自动精英智联型 U型格栅	口碑 视频	图片 配置	11.40万	8.10万起	58条	获取底价 团购 +对比
2021款 运动版 1.5T 自动尊贵智联型 U型格栅	口碑 视频	图片 配置	12.00万	8.70万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5T 手动都市版	口碑 视频	图片 配置	9.80万	6.80万起	361条	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5T 自动都市版	口碑 视频	图片 配置	10.60万	7.60万起	458条	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5T 自动冠军版	口碑 视频	图片 配置	11.60万	8.60万起	422条	获取底价 团购 +对比
1.5升 涡轮增压发动机 169马力 国VI						
2021款 第三代 1.5T 自动网通Plus	口碑 视频	图片 配置	11.59万	9.09万起	309条	获取底价 团购 +对比
2021款 第三代 1.5T 自动网通Pro	口碑 视频	图片 配置	12.29万	9.79万起	329条	获取底价 团购 +对比
2021款 第三代 1.5T 自动网通Max	口碑 视频	图片 配置	12.89万	10.39万起	346条	获取底价 团购 +对比
2021款 第三代 1.5T 自动网通Suprem e	口碑 视频	图片 配置	13.49万	10.99万起	342条	获取底价 团购 +对比
2021款 国耀版 1.5GDIT 自动冠军版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	11.39万	10.20万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 国耀版 1.5GDIT 自动豪华版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	12.19万	11.00万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 国耀版 1.5GDIT 自动超豪华版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	12.89万	11.70万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5GDIT 自动都市版	口碑 视频	图片 配置	11.10万	8.40万起	47条	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5GDIT 自动冠军版	口碑 视频	图片 配置	12.10万	9.40万起	151条	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5GDIT 自动豪华版	口碑 视频	图片 配置	12.90万	10.20万起	343条	获取底价 团购 +对比
2021款 1.5GDIT 自动超豪华版	口碑 视频	图片 配置	13.60万	10.90万起	334条	获取底价 团购 +对比
2.0升 涡轮增压发动机 211马力 国VI						
2021款 第三代 2.0T 自动网通Max	口碑 视频	图片 配置	13.69万	11.19万起	112条	获取底价 团购 +对比
2021款 第三代 2.0T 自动网通Max	口碑 视频	图片 配置	14.69万	12.19万起	116条	获取底价 团购 +对比
2021款 第三代 2.0T 自动网通Suprem e	口碑 视频	图片 配置	15.49万	12.99万起	112条	获取底价 团购 +对比
2.0升 涡轮增压发动机 224马力 国VI						
2021款 国耀版 2.0GDIT 自动冠军版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	12.19万	11.00万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 国耀版 2.0GDIT 自动GT版 <small>新车上市</small>	口碑 视频	图片 配置	12.89万	11.70万起	暂无	获取底价 团购 +对比
2021款 2.0GDIT 自动冠军版	口碑 视频	图片 配置	12.90万	10.20万起	342条	获取底价 团购 +对比
2021款 2.0GDIT 自动GT豪华版	口碑 视频	图片 配置	13.70万	11.00万起	331条	获取底价 团购 +对比
2021款 2.0GDIT 自动GT超豪华版	口碑 视频	图片 配置	14.10万	11.80万起	6条	获取底价 团购 +对比

我想，任何一家生产 SUV 的车企看到 H6 的这个车型列表，都一定会感到愤怒，这还是人干的事吗？

一个 H6 的产线，车型竟然多达 30 款，不但从发动机上，变速箱上，驱动形式这些硬配置上进行了划分，甚至从前脸格栅上都有划分（见上图红框处），要是再加上内饰，电子设备这些软配置划分的话，我们都可以认为 H6 还是保守了，再增加 30 款车型都没问题。

长城并不是提出 SUV 车型的企业，起步之时也不是实力最强的企业，在自主品牌中，甚至连前五都排不进去，但是在企业战略上，牢牢把握住了“聚焦于 SUV”的定位（看来花了几千万请特劳特做的定位咨询确实有回报），在具体的产品竞争策略上，则不断强化“产品围攻”策略，当然，经过多年的发展，效果也是非常明显的，基本上打的其它竞争对手没有还手之力，现在就看长安的 CS75 怎么搞了。

2、市场围攻

市场围攻是指进攻者努力扩大销售区域来进攻竞争对手的策略。

连太阳都有照不到的地方，市场中的销售区域自然也有缝隙可以进入。

之所以很多处于胸部企业位置的朋友感到销售区域空间有限，说到底，还是我们习惯性的把焦点更多的放到了头部企业上，而非真正的消费者身上。

从 2016 年开始，今麦郎在瓶装饮用水中开创了一个新的细分品类，就是熟水，叫“凉白开”，但是在 2020 年，康师傅也推出了类似的产品，就是“喝开水”。

如果单从瓶装水这个细分市场上看，康师傅自然是强于今麦郎的，毕竟是能排进前五的牌子（在 2020 年，市占率是 5.7），看起来不高，但是我们要知道，今麦郎在瓶装水市场中，市占率只能归到“其它”一项中。

但是，如果从“熟水”这个细分品类来看的话，今麦郎就要比康师傅强了不少了，毕竟是它

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

开创了这个新品类，而康师傅在 2020 年才跟进。

但是，类似瓶装水这样的 FMCG，除了更多的品类细分，产品创新外，毫不夸张的说，渠道能力应该就决定了一个产品的成败。

毋庸置疑，康师傅的渠道能力是强于今麦郎的，记得去年跑高速，在服务区休息的时候，超市里的熟水品牌就是康师傅的“喝开水”，而今麦郎的“凉白开”则不见踪影。

因为康师傅知道，当大家的渠道覆盖能力在城市商超中差不多的时候，那么，要想快速攻进这个市场并扭转态势，那么，对方的渠道短板才是决定性的因素。

这就是典型的“市场围攻”策略，这个策略的关键之处在于作为产品经理，如果仅仅盯着头部产品怎么做，那么，除非你能发起正面进攻，否则，想要一举夺权是很难的，但是，正面进攻咱们暂时干不了，那通过发现头部产品覆盖不到的销售区域，并快速进入也不妨是一个增加自己实力的竞争策略，而这就在于产品经理能否发现消费者现实的，真正所需的销售场景，并进行策略设计。

因此，要使用“包围进攻”这个竞争策略，对于产品经理而言，需要重点思考三个方面：

1) 你能发动产品围攻或市场围攻的实力是否超过竞争对手

比方说对于“产品围攻”而言，你的产品开发能力就要比竞争对手强，例如哈弗 H6，它期初在 SUV 这个市场中并不是一个强者，但是它很好的从上到下贯彻了“聚焦”的定位策略，义无反顾的砍掉了轿车产线，把主要的资源集中到了 SUV 上，这样就增强了自己在 SUV 这个产线上的实力。

再比如，对于“市场围攻”而言，你的渠道分销体系其实就决定了这个策略能否成功，尽管你有可能发现了新的销售场景，但是你却无法快速进入，这就耽误事了，对吧，我相信今麦郎也看到了这个销售场景，但是我们知道，要想覆盖到全国高速公路服务区的超市中，难

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

度很大的，毕竟各地的服务区都是各自独立运营的，得一家一家谈，这可不像是和沃尔玛中国区谈了，全国的沃尔玛都会成为你的渠道。

2) 竞争对手是会采取相同的策略，保护它的市场地位

如果你判断竞争对手会采取相同的策略进行反制，那么，就要慎重使用这个策略，因为一旦出现这种情况，那就意味着包围进攻变成了正面进攻，尤其是当竞争对手全力对付你，而你的整体实力又不如对方的时候，那很有可能会形势逆转或变成一场单方面的屠杀。

因此，包围进攻就是强调一个“快”，在竞争对手还没有想好如何应对之前，一举拿下。

3) 围攻是为了最终夺取市场，而非做一些无利可图的争斗

无论是产品围攻，还是市场围攻，目的只有一个，就是围攻竞争对手的阵地并拿下市场，这有一个前提，就是产品线上扩展出来的更多型号，款式，功能等，一定是有现实需求的，是对最终目的有帮助的，同样，要扩大的销售区域也是存在现实的销售场景的，我们肯定能够想象的到，把销售区域扩大到一个几乎没有多少人居住的村落是一个多么悲哀的结果。

4、迂回进攻

迂回进攻是指进攻者为了避免与竞争对手正面冲突而向容易进入的市场发起进攻的一种竞争策略。

迂回进攻和前面提到的三种进攻策略最大的不同在于：

无论是正面进攻，包围进攻，或是侧翼进攻，对于进攻者而言，都有一个特定的竞争对手，而迂回进攻则是不针对特定的竞争对手，或现有的市场，而是避其锋芒，尽量避免在现阶段与竞争对手发生直接的正面冲突，绕过过分拥挤的现有竞争市场来开拓发展新的天地。

具体来说，迂回进攻可以分为两种类型的策略：

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

1) 发展新产品

这是指进攻者以新产品超越竞争对手，而不是在现有产品上进行对抗。

我们知道，目前汽车的动力形式有三种，燃油，纯电和氢动力。

现在竞争最激烈的依然还是燃油车，其次是纯电，至于氢动力，似乎只有日本的车企，尤其是丰田在不遗余力的进行研发，至于具体原因是什么，我也说不好，从燃油车来看，丰田依然是全球最大的车企，但是在纯电上，丰田似乎并不感冒，至少到目前为止，它依然没有太好的布局这个至少在很多国家中大力发展的市场，它的技术路线很大程度上是燃油，混动到氢动力。

确实走了一条和大部分车企不一样的路子。

或许在丰田看来，纯电这个市场应该也会很快进入到高度对抗的阶段，与其投入大量资源去对抗，不如另辟蹊径，用另一种动力形式的产品避免在纯电市场中的竞争，尽管氢动力的汽车还是属于汽车制造这个行业中，但是它可以把全部的精力转移到这些全新产品上，无需在现有市场上与竞争对手分享利益。

这似乎是 70 年以后，日企发展的一个基本逻辑，可以去模仿，可以去改良，但带来的依然是要和当时强大的欧美企业的正面竞争，那么，去发展一个全新的产品，则可以避免这种直接冲突。

像录像机，CD 机，都是这个竞争逻辑下的产物，当然，也确实给日企带来了快速的进步和无限的市场。

2) 多元化经营

是指进攻者努力摆脱对单一业务的依赖，进入新行业，在更为广阔的市场空间中需求立足点。

这个就不用多介绍了，如果大家要采用这种策略，有一点需要明确，就是：

这里的多元化是指基于现有的业务的拓展，要拓展出的业务之间是有紧密关联性的，而非经营结构上的多元化。

综上所述，产品经理要采用迂回进攻的策略，需要重点考虑三点：

1) 主要市场确实已经过分拥挤

这是我们采用这个策略的前提，如果主要市场依然有你的一席之地和成长空间，那其实采用这个策略的优先级并不高，毕竟主要市场往往是一个较为成熟的市场，有着现实，成熟的消费群体，而一个新产品则往往要面临着陌生消费人群的认可。

2) 确实存在相对于你而言，较为容易进入的市场

比方说前几天处于风口浪尖的“元气森林”，它可以说是开创了 0 糖碳酸饮料的先河。

按照软饮料的细分品类来看，包装饮用水占据了 20% 的市场份额，为行业第一品类，其次为果汁饮料 (15%)、蛋白饮料 (15%)、功能饮料 (11%)、固体饮料 (9%)、碳酸饮料 (9%)、茶饮 (8%)、植物饮料 (7%)、风味饮料 (5%) 和咖啡 (1%)。

碳酸饮料市场排名第六，大概规模为 900 亿，但是，碳酸饮料这可是任何一个饮料巨头都不会放弃的市场，元气森林那么怎么办呢，只能抓住现在许多年轻消费者忌糖的需求，从 0 糖碳酸饮料切入，而这个市场是非常容易进入的，毕竟有庞大的潜在消费人群和成熟的技术，只要强化营销（清晰的定位）和渠道（流量思维）就可以了。

3) 你确实拥有一定能力，甚至是特殊能力能够进入这个市场

无论是发展新产品，或是多元化经营，都必须要求你具备这样的资源和能力才可以，比方说，丰田在氢动力上坚持了几十年的技术研发，在技术储备上应该是差不多了，毕竟 Mirai 早已发布，尽管销量不值一提，但是纯电汽车出来的时候，不也面临着类似的窘境，但是再

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

看看现在，对吧。

只要技术更加完善，能够实现大规模量产，成本下降是必然的，毕竟在刚刚开幕的上海车展上，红旗 H5 也推出了量产型的氢动力版，当然，是否得到了丰田的技术，大家自己去想吧。

但至少说明了一点，氢动力汽车的市场前景还是有的，也是被一些车企大佬们看好的。

5、游击进攻

这种策略是指进攻者向竞争对手发动小范围、小规模、间歇性的进攻。

论起这种策略的使用，还有谁能比我们的图书馆管理员更擅长的呢。

游击进攻不同于前面四种进攻策略，以多方面，大范围，持续性的攻击去夺取现有市场或进入新市场为目的，而在于消耗对手的精力和逐步瓦解竞争对手的士气。

因此，这也说明了一般采用这种策略的企业，都是实力比较小的公司，这种策略具体的玩法就多了，也不存在一个具体的模式或套路，比方说针对某个市场中的产品突然降价，在某个时期采取非常有力度的促销行动，或者吞掉竞争对手的渠道成员，挖走竞争对手的高级管理人员，盗取竞争对手的商业秘密等，等等，好像最后一个违法的，划掉啊，咱们不能干违法的事。

我记忆深刻的是在 2001 年金山软件搞的针对杀毒软件的“蓝色安全革命”，突然把单价 200 元一套的金山毒霸降到了 50 元一套，把当时的瑞星和江民打了个措手不及，而在 1999 年的时候，金山就曾经发起过一次“正版红色风暴”的降价，把词霸和快译从一套 168 降到了 28 一套，把铭泰打了个措手不及。

很不幸的是，当然也很荣幸的是，我当时参加了第二次战役，依然记得公司连夜开会商

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

讨应对策略的场景。

因此，对于产品经理而言，要使用这种策略，需要重点思考三点：

1) 自己确实没有发动正面进攻的实力

相对于当时的瑞星和江民而言，金山毒霸在安全领域显然分量不够，那怎么办，降价，让装机量起来，一个月的时间毒霸就增加了 45 万的新用户，词霸系列更狠，销量更是达到了 110 万套，这可是 2000 年左右啊。

2) 务必能够消耗对方多于自己的资源

尽管当时的通用软件企业都在骂金山坏了规矩，但是却不得不拿出大量的资源去应对这次战役，当时的我们不得不在降价的基础上，还得拿出卖一送一的策略来应对金山。

3) 这是一种战术行为，根本目的还是在于实现态势扭转

单靠游击策略是拿不到天下的，金山通过这两次战役，虽然自绝于通用软件企业，但是自打 01 年之后，金山软件一骑绝尘，原本占优的产品优势更明显，不占优的也可以和当时的头部产品旗鼓相当，一决高下了，直到现在，金山软件已然成为国内通用软件企业中为数不多的能开花结果的存在了。

好，关于胸部企业的五种竞争打法就讲这么多，在下一篇中，我就把腰部和腿部企业的竞争战略和大家讲一下。

5、腰部企业的三种竞争打法

首先我们要明白，市场追随者不一定是行业内排名靠后的企业，而是他们的企业、产品战略决定了他们更多的是模仿市场领导者的产品、营销形式，而非像挑战者企图提供竞争行为来夺取领导者的市场，甚至是取而代之。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

也就是说，追随者不是以击败或威胁领导者为目标，而只是模仿领导者的商业行为，或者干脆依附于领导者，主要目标在于获得尽可能多的市场份额或利润。

之所以形成这样的企业战略，是因为当你发现领导者有足够的实力抵御各种进攻时，与其和他们拼个鱼死网破，倒不如先安下心来，把矛盾先缓和缓和，跟随领导者的步伐增强自己的实力，等到有实力一战的时候再调整战略发起进攻。

也就是说，想对领导者发起挑战，首先得评估一下自己几斤几两，如果实力不允许，不妨先扮演一个追随者的角色。

那么，如果扮演追随者的角色，可以采用的竞争策略都有哪些呢？三种：

1、紧紧跟随

紧紧跟随是指追随者可能在各个细分市场和营销领域模仿领导者。

这种策略看起来有点像挑战者，但是关键在于度的把握，只要不采取攻击性的行为刺激领导者，一般就不会发生直接的冲突。

比方说，这个策略玩的非常好的达利集团，作为一家国内非常知名的食品企业，如果了解他的产品的话，就会发现，他几乎没有一个产品是自己独创的，全是模仿头部企业的。

2003年，推出薯片产品可比克，跟随的是品客、乐事。

2004年，推出烘焙饼干好吃点，对标亿滋国际。

2006年，推出和其正、优先乳等饮料，跟随的是王老吉和营养快线。

2013年，推出乐虎，跟随红牛，价格只有红牛的一半。

2014年，推出高端烘焙品牌蓝帝堡，跟随的是皇冠丹麦曲奇。

2017年，推出豆本豆，跟随维他奶。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

2020 年，推出 Soydo 豆乳茶，跟随的是元气森林乳茶。

当然，还有最经典的蛋黄派，跟随的则是蛋黄派的开创者好丽友。

这种模式被称为是“达利模式”，从竞争策略上讲，就是典型的“紧紧跟随”策略。

我知道，很多企业或者产品经理一听要跟随头部企业，心里多少就有点不舒服，跟着别人走，我们这脸还往哪搁。

你得这么想，老板管理企业，你管理产品，目的是为了活下去，强起来，可不能怏气，最现实点说，能挣到钱就是好买卖，管他排名如何呢，又不是修真，非得排到第一的位置，对吧。

看看人家达利食品，自打有了这个企业，30 多年来一直就采用这个策略，虽然在各个细分领域，大多数产品不是第一，比方说，可比克是薯片类第 3，好吃点是饼干类第 2-3，和其正是凉茶类第 3，花生乳是复合蛋白饮料类第 2，乐虎是功能饮料类第 2-3，但是人家合起来的利润却超过了很多头部企业。

同时也不影响人许世辉家族能成为福建首富，中国最富 1000 人中排名第 25。

这就是福建商人的厉害之处，人家非常清楚自己要什么，晋江的盗版鞋多厉害，身价千万的小老板们每天不也是骑个电动车进货，当然，还有云霄的假烟，95%的假烟都产自那里。

因此，想鱼与熊掌兼得，很多时候不该是头部企业之外的企业要考虑的，想清楚自己到底想要什么，然后去定位好自己的角色，制定出适应的竞争策略。

当然，达利模式是否能够长期持续下去，这个本文就不谈了，改日有时间了再说。

2、有距离跟随

有距离跟随策略是指追随者在目标市场、产品革新、行业价格水平等主要方面追随领导

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

者，而在其它次要方面保持一定的距离。

比方说喜欢吃中式糕点，尤其是在北京的朋友应该知道，在北京，说起中式糕点，那排名第一的毫无疑问是北京稻香村（以下简称为北稻），如果对这领域有关关注的话，就应该知道前几年北稻一直被商标官司纠缠，对方是谁呢，就是江浙的朋友应该比较熟悉的苏州稻香村（以下简称为苏稻）。

这两家的商标官司怎么打的，恩恩怨怨是怎么回事，网上有很多资料可以看一下，咱们重点说说这个策略在他俩之间是怎么回事。

说起名气和口味，实话实说，北稻确实比苏稻要大，要好，毕竟是皇城根的店铺，北京大爷们的口感要求还是很高的，但是说起产品的竞争策略，苏稻玩的就要比北稻好了。

第一，当北稻的重点市场还在北京以及周边区域，甚至过不了黄河的时候，苏稻已经不但跨过长江北上，甚至开始出海，占领海外市场了。

第二，其实北稻的产品准确来说，应该是中式糕点里的苏式点心，毕竟北稻的创始是苏稻的一个伙计北上开创的，有传承啊，但是苏稻就不固守这个条条框框，既然要北上占领市场，那就得借北稻已经打好的定位来，因此，苏稻就借用“北京传统糕点”或“京味糕点”的定位来降低自己推广的难度，其实北京传统糕点准确说，应该是旗人们的传统食品才对，比方说驴打滚，苏氏糕点里是没有这个种类的，听这名字就不像苏氏糕点，太不婉约了。

第三，怎么占领这市场呢？除了模糊两者之间的定位，让消费者傻傻分不清外，还要开拓新的渠道，大家可以到电商平台搜一下稻香村，你就会发现差不多所有卖稻香村的店铺都是卖苏稻的，北稻也有，除了天猫旗舰店外，其它的就很少了。

这就很厉害了，电商渠道无疑会对苏稻的市场份额的增长提供强力的支持，而反观北稻，除了在北京和周边几个省会城市固守传统的“前店后厂”模式外，其实也在下沉渠道，电商是

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

不占优的，而商超渠道也做的不是太到位，只有为数不多，且品牌标识很不清晰的柜面，对于四五线城市的消费者来说，很多时候都不知道还有卖北稻的，我说的还是沃尔玛这种规模的渠道。

因此，我们从苏稻的策略中可以看出，它其实是非常好的制定了“有距离跟随”的竞争策略，品种上我不会少于你，目标市场和你几乎一致，价格上基本和你齐平，但是在渠道，品牌等方面，我则和你保持一定距离，在北方，北稻进商超，我就进电商，品牌，既然说不清，道不明，那咱们就干脆这样来，以至于最后逼的北稻不得不把品牌改成了“三禾”，我看了很多北稻在宣传自己的时候，必须不断的向消费者强调，“三禾”才是北稻的产品品牌，这无疑增加了消费者的认知成本。

毕竟在食品行业，品牌认知度是产品成功的一个核心要素。

总而言之，我个人猜测苏稻最终的目标就是通过渠道的综合压力，让北稻在事实上彻底无法经营“稻香村”这个牌子，或者把它限制到有限的市场空间里，让其通过消耗经营“三禾”这个相对于“稻香村”的新品牌的资源而让迟滞北稻的发展速度。

当然，最惨的还是另一家稻香村，保稻，估计他都要哭了，你们两家打架，为什么快要死的是我啊。

3、有选择跟随

有选择跟随策略是指追随者在某些方面跟随领导者，而在一些方面则自行其是。

这个策略与“有距离跟随”的最大区别在于它只模仿领导者行之有效的策略，但是在自己擅长的领域要大力强化，和致力于创新，而“有距离跟随”则几乎是在产品的各个层面模仿，只不过在某些领域为了不直接刺激领导者而保持一定距离，比方说苏稻的渠道形态。

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

比方说在洋品牌西式快餐中的汉堡这块，对中国的消费者而言，如果排一下名的话，可能是麦当劳，肯德基，第三名就说不好了，一二线城市的朋友应该还能想到一个，就是汉堡王。

但是在美国，排名正好是反的，汉堡王的认可度应该是最高的，毕竟人家“American Size”还是很符合美国人的观感的，在全球，汉堡王也差不多是第一的存在。

但是，汉堡王（1000 家左右）为什么在国内发展的没有麦大爷（国内门店 3500 多家）和肯上校（5300 多家）发展的好呢，原因能说出很多，像什么进入中国市场较晚（2004 年才开了第一家店，而麦当劳是 1990 年，肯德基是 1987 年），不重视中国市场的成长，本土化做的不好，价格偏贵等等。

这些原因不用多说，因为汉堡王已经意识到了，并且也决定在后续的几年里要新增门店数量 1000 家，这就是几乎照搬麦肯在中国市场发展的策略，不断下沉市场，加快开店速度，增加本土化产品，毕竟麦肯已经把店开到了五线城市的核心商圈，而汉堡王还在一二线城市晃荡呢，三线城市也寥寥无几，怎么地，瞧不起小城市消费者的消费能力啊！

毕竟对于快餐连锁业态来说，规模和成本是成反比的，和供应链的效率是成正比的，这一进一出，就会影响到自己在市场中的发展。

当然，这只是“跟随”，那么，“有选择”在哪里呢？

了解汉堡王起家的朋友应该知道，创始人就是看不惯麦当劳那种标准化做汉堡的做法和工艺（油炸），于是才推出了“个性化（Have it your way）”和“火烤汉堡”的汉堡王，这是对麦当劳流水线式制作汉堡的指责和控诉，因此才引起了上世纪 70 年代的它和麦当劳之间的“汉堡大战”。

对于餐饮，或者是食品企业来说，工艺和原料的差异就是他们能形成差异化特征的关键

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

要素，这个是绝对不能放弃的，就好比云南的鲜花饼，当其它家的产品用玫瑰酱来降低成本的时候，嘉华依然在用传统的玫瑰花瓣在做，贵是贵点，但口感和市场口碑好啊。

其实这样的策略在很多领域都有应用，比方说在乘用车行业，追随者通常会在质保周期上强化自己，在服装行业，比方说主打快时尚的 zara，风格就是以模仿和改版时尚大牌为主。

总结一下，作为产品经理，如果要采用“跟随策略”的话，那么，重点要思考三个方面：

1) 你的产品竞争策略不会干扰到领导者的策略

比方说达利食品，它们起步时的重点市场是放在二线城市以下的，而领导者则重点是放到一二线城市的，我做我的市占率，你做你的高利润，大家相安无事。

当然，随着市场的发展，渠道上攻和下沉都会成为企业的必选项，这就必然会引起矛盾，这也就是我前面说达利模式是否能够支撑它的后续发展，这个需要好好想想。

2) 你的产品/业务不会对领导者造成挑战

比方说汉堡王，人家的定位很明确，我就是不用流水线去制作汉堡，我也不用油炸的工艺，我就是要让消费者拥有在汉堡里多加点牛肉，多加点沙拉，多加点蔬菜的权利，因此，对于麦当劳来说，汉堡王至少在工艺和口感上不会对它产生影响。

你说肯德基怎么看，我觉得吧，肯德基把鸡做好就可以了，汉堡的事，还没有它发言的位置，请坐下。

3) 你能够获得生存下去的市占率，并有相应的资源支持

比方说苏稻，现在最直接的目标就是不断增加自己的市占率，尤其是北方市场，能够让北稻在物理空间上出不了京城是最好的，即使做不到这一点，那也要在网络空间里挤占掉北稻的生存空间，毕竟苏稻知道，好北稻那口的那一代老北京们迟早会离去，如何培养年轻的

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

新的消费群体，电商无疑是一个不错的平台。

写完这些，我怎么感觉饿了！

在下一篇中，我就来介绍一下最后一类企业，腿部企业的竞争策略都有哪些打法。

6、腿部企业的三种竞争打法

本来想把这类企业称为是“足部企业”的，后来想了想，还是往上升一升，称为“腿部企业”为好。

再大的市场也不会被大企业们吃干喝尽，总会留有一些市场缝隙，有时候还不错，这类市场就被称为是“利基市场”，而腿部企业往往能够进入的就是这类市场。

利基市场有六个明显的特点，大家看下图：



关于利基市场更多的知识，大家可以找度娘了解一下。

也就是说，如果你的产品是要进入到利基市场，那么，你的首要目标是为了生存和发展，而不是去挑战谁，换句话说，你的企业和产品不应该具有攻击性，做个一亩三分地的小绵羊

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

比较符合你的气质。

那么，这类企业可以采用的竞争策略有哪些呢？

1、产品特定化

产品特定化策略是指只提供某一层次，或某条产品线上的一个产品，甚至其中一种零件的策略。

我有个朋友，以前是淘宝的运维，大概 08 年的时候离开淘宝自己创业，他的创业项目是什么呢，我理解就是运维软件里的一个细分领域，对进出服务器的行为进行监控。

当时我就问他，为什么要进入这个市场，大企业就不会做？

他说，这个市场他评估过，整个市场规模也就 2 个亿左右，相对于 500 亿的企业级安全市场而言，这个细分领域的吸引力太有限了，又赶上他是运维出身，能明显感受到一些重点行业，比方说金融，海关，烟草等，对这类产品的需求还是非常集中的，因此才考虑在这个领域创业。

这就是典型的专业产品策略，虽然市场不大，但是你的企业规模也不用太大就能活的不错，过了有二年吧，他和我说，汤圆，你知道我上一年的营业收入是多少吗，1000 万，我说不算多啊，但是他又说了一个数据，让我惊讶不已，这 1000 万是他们 10 个人做出来的，也就是说，人均贡献收入是 100 万/年。

说实话，这在当时对于一个初创公司来说，相当厉害了，现在华为是人均贡献收入 400 万/年，字节是 220 万/年。

但是他也知道，受限于这个市场的规模，再往上做难度就会越来越大，并且也有了一些其它小的竞争者进入，后来他又和我说，他准备由工具厂商转型为服务提供商，并且希望我

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

帮他找一个懂品牌管理的朋友来负责品牌的建设。

2、市场（客户）特定化

市场（客户）特定化策略是指为某个特定市场，或某些特定客户提供多样产品策略。

它和专业产品策略的区别在哪里呢？

专业产品策略是用一个非常专业的产品面向较多的市场，而专业市场（客户）策略则是用尽量多的，有差异化的产品型号满足一个特定的市场。

比方说专门生产车载空调的企业，它们作为主机厂商供应链中的一个配套厂商，一定会面临多个车企，多种车型在车载空调上的差异化要求，这类产品典型的特征就是既具有标准化生产的特色，又具有因为客户要求不同而有不易兼顾的功能，因此，如何在标准化产品的基础上能够满足不同的功能要求，一直以来就是这类企业和产品的痛点所在。

其实主机厂商也面临这样的问题，不过经过多年的努力，大部分的车企通过构建标准化的技术平台基本上实现了 80%的通用性。

除此之外，还有一种情况就是你的产品只为某家大企业提供所需的产品，这样看起来更偏重于定制，但是对于你的产品来说，则是更集中的标准化产品。

3、业务特定化

这种策略更多的集中在服务型产品领域，比方说最为典型的就是有些咨询企业所提供的的特定业务类型，有专门针对特定领域的，比方说专门做企业战略咨询的，产品管理咨询的，有专门针对特定行业的，比方说专门针对白酒行业的，医药行业的。

这种策略大致可以算是前两种策略在服务型产品中的应用，因此，核心思路是一样的，

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

这里就不多做介绍了。

关于腿部企业的竞争打法就讲这么多，重点还是讲一下对于要采用这些策略的产品经理而言，要重点思考哪些？三个方面：

1) 你是否确实具备专业的能力去做好产品或服务

这是你采用这些策略的前提条件，如果案例中我那个朋友不是运维出身，对运维没有深刻的理解，那是肯定没法在这个领域创业的，就像是如果换成我，服务器出问题的时候，除了会重启，其它的都不知道的文盲干这个，就算是我知道这个领域有钱挣，我也不可能进入的，没有专业的能力啊。

这种能力要求其实是比较高的，尤其是核心能力，甚至很多时候这种能力你得是这个领域中的大拿才行，毕竟普普通通的能力是没法支撑你在利基市场中做深，做专业的。

2) 你是否确定在一个较长期的时间内不会引起大企业的关注而对你进行绞杀

前面提到了，利基市场对于大企业来说，因为市场规模的原因不大会引起他们的兴趣，但这都是相对的，比方说有些大企业进入到利基市场并不是为了直接为了收入，而是以此为跳板去防御挑战者，也就是说，他们进入利基市场是为了加强自己的薄弱阵地。

我那个朋友曾经和我说过，产品刚出来的时候，他们因为没有渠道，只能作为大企业企业整体企业安全解决方案中的一个小供应商挣点小钱，但是大企业嘛，脾气都比较大，也不太看得上这些小供应商，于是狠狠压价，整个方案 500 万，他们报价 15 万，但是大企业说了，只能给 10 万，你就算心里有不满，又能如何，并且人大企业说了，别以为我们做不了这个，我们是不想做而已，市场太小，不值得投入。

后来我这朋友才下定决心自建渠道，逐渐才好转起来。

3) 你是否确定市场有足够支持你生存下去的规模和潜力

<http://www.chinapm.com.cn>

UCPM 会员内部分享，未经许可，不得外传使用！

利基市场尽管规模有限，但是还有一个特点，就是具有可持续性，这种可持续性并不是说客户规模会增加多少，而是对于客户来说，它具有很强的业态灵活性，并且能和你形成一种持续的关系。

我那个朋友后来发现，他的产品如果只是工具的话，基本上就是一次性买卖，交付完，收了钱，就得开始找下一个现金来源了，并且单靠软件也卖不了多少钱，后来他就琢磨做成软件带硬件再加上服务，把它变成一个解决方案，这样，现金流就会持续下去，尤其是对于 B 端客户来说，因为转移成本相对较高，通常也会成为 B 端产品厂商的奶牛。

好，到这里为止，这个系列就算全部完成了，不算什么新东西，只是因为有个 VIP 的朋友说能不能讲点具体竞争策略的案例来配合《产品经理和竞争格局分析》这个小包课的学习，还好，我以前总结过这些内容，这个需求还是能满足的。

我们产品经理都知道，竞争格局分析是个非常大的知识体系，小包课再加上这个补充课，已经接近 50000 字来讲了，但是，我还是感觉可讲的东西很多，毕竟每天看到各个行业，大大小小的企业都在竞争中奋力搏杀，总会有新的体会想和大家分享，等再有体会了，我会继续增加内容的。

我估计，肯定有朋友会问，我该如何更好的掌握竞争打法的操作，需要看什么书？

在我看来，看什么书啊，下载一个《和平精英》玩上个一年半载，你就会知道用什么样的打法去应对竞争了。

哎，也不知道腾讯给不给我广告费啊。

最后呢，就不写文字了，我把这个系列的关键内容做了一张图，方便大家了解学习，这服务这么好，还不点个赞！