

敢于做减法才会有强势品牌

■ 林友清

市场竞争的胜出者不一定是那个为市场提供更多产品的那个，反而常常是把事情做得简单、做到极致的那个，更能赢得消费者的青睐。

一个生意的起步阶段常常从做加法开始，每个生意人都希望自己的生意越做越大，而提供更多的产品种类、向更多种类的人群提供服务，无疑成为最容易选择的道路。然而，当企业发展到一定阶段，这种加法则可能让企业资源分散、不堪重负最终一无所获。

雷军先生把“专注、极致”列入他认为的最重要的几个关键词。企业不一定要把产品线拉得过长，产品也不是越丰富越好。苹果、小米并没有把产品线拉得过长，可口可乐也是把一个产品卖向全球。特别值得一提的案例是棒约翰。现在在美国被认为最成功的比

萨连锁店是棒约翰。《华尔街日报》曾说“谁说小人物不能打败大人物？”指的是棒约翰以小胜大痛击必胜客的精彩故事。而小人物打败大人物的关键，就是“做减法”。

作为棒约翰的创始人，也是美国年轻人成功创业典范的约翰·施耐德接手棒约翰时，它不但规模小，更大的问题是当时的棒约翰更像一个杂货店，比萨、干酪、牛排、三明治、潜水艇汉堡、炸蘑菇、炸南瓜、色拉和洋葱圈等，多种食品都有销售。没有任何经营重点，是棒约翰面临的突出问题。

这是，施耐德找到了定位理论的创始人杰克·特劳特，请他帮忙出主意。特劳特经过一番调研后分析得出，必胜客胜在产品多样性，达美乐的王牌是速度，Little Caesars 的优势是价格，但它们仅仅占据了 35%-40% 左右的市场份额，比萨市场还有很大的市场空间，棒约翰只有找到属于自

己的差异化，方能拼过这些巨头。

减法！特劳特给出了答案。放弃乱七八糟的品类，集中精力做最好的披萨。特劳特给出的解决方案是：棒约翰集中在“最高级比萨”上，并且以市场的领导品牌必胜客为对手，强调“更好的原料，更好的比萨”。同时，棒约翰的广告同样整合了新的定位，充分利用施耐德曾是必胜客创始人的故事，让他在广告上说，自己发明了一种“更好的比萨”，所以跳槽离开必胜客而创建了棒约翰。

如此借着在消费者心中已有品牌认识的必胜客为自己又打了一次广告，同时又将自身品牌与必胜客的关联和差异鲜明地传达到了消费者心智。这一举动虽让必胜客非常愤怒，但广告效果非常可观，引发了大量的传播。施耐德不愧是商业天才，把最高级的比萨战略执行得很棒，使“更好的原料，更好的比萨”几乎成了流行语。

“做减法”是企业建立核心竞争力的重要指导思想，也是许多“综合性”企业在面临经济衰退期的一剂良药。近年来的宝洁、联合利华不断剥离一些非核心、非领先品类业务，将资源集中于个人护理、清洁用品等传统优势业务，从而维持其竞争优势。众所周知，通用汽车也从最初的几十个品牌缩减到现在的别克、凯迪拉克、雪佛兰及 GMC 四个品牌。

多元化、多样化、多角化、全产业链、纵向一体化，许许多多美丽的词汇诱导着我们，我们也常常被表面的虚假繁荣所迷惑。事实上，少即是多，一个拳头打出去的力量才是最大的。林友清认为，对于一个品牌而言，常常只需要一个拳头产品、一个独特卖点、一个概念，或一种情感。对于大多数企业而言，要做的并不是去开发、开拓，而是做减法。

快消品企业如何选准自己的王牌单品

■ 刘杰

开篇之前让我们先看一组数据：王老吉年销量 120 亿、六个核桃年销量 105 亿、洋河蓝色经典年销量 135 亿、银鹭花生牛奶年销量 110 亿、老坛酸菜牛肉面年销量 40 亿……

以上企业成功的案例足以证明聚焦核心单品毫无疑问是快速消费品企业迅速崛起的最佳途径之一，对于很多快速消费品企业而言，聚焦核心单品已然已经上升到了企业的战略层面，笔者称之为“大单品战略”。

当然，对于产品线单一的企业来说自企业成立之初就被动的实施了大单品战略，比如前文提到的王老吉、六个核桃等，但现实中只卖一只单品的企业毕竟是少数，大多数企业的产品线都相对较宽，也就是单品相对较多，有的企业单品数量甚至高达几百种，企业的销量不是集中来源于某个单品，而是来源于众多单品的拼凑集合。对于这些类型的企业我们不禁要思考，企业如何才能在上百个单品中选准核心单品呢？或者说，企业选择核心单品的依据有哪些呢？笔者经过多年的研究认为企业在选择核心单品的过程中主要需要考虑以下五个方面的因素：

一、所选单品要符合消费者的喜好

产品要变成销量最终是要由消费者买单才能完成的，因此企业在实施大单品战略的时候首先要思考的是自己所选择的核心单品是否能够有效迎合消费者消费喜好的变化趋势。不能够有效迎合消费者消费喜好变化趋势的产品即使目前有较好的销量，但产品最终也会被消费者“抛弃”。比如，80、90 后逐渐成为市场的消费主体，他们的消费喜好就决定了企业核心单品的选择方向。举例，对于食品企业而言，80、90 后中的很多人基本上不会主动选择去消费传统糖果（水果糖等），他们更多的是倾向于选择消费新颖的休闲食品。因此对于传统糖果企业而言，在选择核心单品的时候就要深入思考这一消费趋势的变化，即使企业某一传统糖果单品的销量较大也不能被选为实施大单品战略的核心单品。如果在现有的产品线里没有能够符合消费者消费喜好变化趋势的产品，那么企业就应该积极主动的研发新产品。企业只有从消费者层面去思考才能最终真正的拥有消费者。

二、所选单品要尽可能符合企业的角色定位

前文已经提及只卖一个单品的企业毕竟是少数，大多数企业的产品线都比较宽（单品较多）。由于每个企业的角色定位不同，企业在消费者心智模式中一般都有着相对清晰的概念界定，比如，XX 企业主要是做饮料的，XX 企业主要是做糖果的，XX 企业主要是做方便面的。因此，企业在选择核心单品特别是重新开发新单品的时候要充分考虑到企业的角色定位，所选单品要尽可能的与企业的角色定位相吻合，至少要有较高的关联度，切记盲目跟风市场上所谓的热点产品。举例而言，做方便面的企业最好还是选择某一方面面单品做为企业的核心单品，试想一下，如果一个做方面的企业选择开发一款糖果产品重新做为自己的核心单品会给消费者什么样的感觉呢？

三、所选单品要有足够的差异化

营销的本质在于差异化，只有差异化的产品才能形成自己鲜明的个性特点，才能让消费者眼前一亮，才能在与同类产品的竞争中迅速的脱颖而出。比如，前文提到的统一老坛酸菜牛肉面就是个很好的例子。我们都知道方便面的主流产品是红烧牛肉面，而统一企业却在核心单品的选择上遵循差异化的原则，没有选择传统的红烧牛肉面，而是开发了一个新产品老坛酸菜牛肉面，由于产品个性鲜明、差异化明显，2008 年产品上市的第一年就实现了 15 亿的销售目标。经过几年的快速发展，该款产品年销量已达到 40 亿元，已成为继红烧牛肉面之后的方便面第二大主流单品。

四、所选单品要尽可能与企业的主销渠道相匹配

渠道是营销 4P（产品、渠道、价格、促销）中的重要一环，企业渠道覆盖的广度直接决定了产品能否广泛的“接触”到消费者，企业渠道的深度则直接决定了产品能否实现快速的与消费者见面。现实中不同的企业各自的主要销售渠道也是不尽相同的。比如，有的企业是以传统的流通渠道为主，而有的企业是以现代渠道为主，还有的企业以网络渠道为主。因此，企业在选择核心单品时需要考虑所选单品是否与企业的主要销售渠道相匹配。以传统渠道为主的企业在选择核心单品的时候要尽量在适合流通渠道销售的产品类别中去选择，同样的道理，以现代渠道为主的企业在选择核心单品的时候要尽量在适合现代渠道的产品类别中去选择。产品和渠道的关系是相互影响、相互制约的，产品决定了渠道选择，渠道反过来影响制约着产品的销售。

五、所选单品要尽可能有较高的毛利率

选择某个单品成为核心单品就意味着企业的主要资源都要聚焦在这支单品上，企业的整体销量也要依赖于这支单品来创造，如果这支单品的毛利率较低则会导致企业出现光有销量却没有利润或利润很低的尴尬局面。因此，企业在实际操作过程中要尽可能的找到低价跑量与利润之间的平衡点，即不能为了追求单品的快速增量忽视了利润水平，也不能盲目追求单品的高毛利而遏止了销量的快速增长。

总的来说，以上五个因素主要是从企业的自身出发，笔者认为，企业在选择核心单品的过程中还要充分考虑主要竞争对手的情况，要在充分分析竞争对手优、劣势的基础上综合考量企业整体的现状确定核心单品的选择，做到知己知彼。正所谓，选择大于努力！能否真正选准核心单品直接决定了企业“大单品战略”的成败！

冷饮市场大品牌要念好小生意经

■ 刘焕冲

入夏后，天气渐热，李经理看好了自己门市周围没有专业雪糕批发的商机，就决定做雪糕二级批发。随后，开始与一批商户进行洽谈对接。很快与山东淄博的 M 品牌、山东济南的 X、全国一线品牌 Y 品牌的一级代理商进行了接触洽谈，山东淄博的 M 品牌、济南的 X 品牌、全国一线品牌 Y 品牌都按照押金方式投放了冷柜，李经理也开始了雪糕二级批发的经营。雪糕批发是小利润、快周转的一个生意，但是围绕这个小生意，却让我看到了各品牌营销管理的现状。

在现在各路大佬都在探讨 O2O，加速实施线上线下互动营销的时候，作为传统行业在探索互联网营销运营模式转型的过程中，冷饮大品牌更要念好小生意经。

由于冷饮批发与代理需要有冷藏库，这个区别于其他产品的代理。但是也就让冷饮企业在选择分销商的时候，受到了基础条件的限制，没有冷库，就做不了冷饮分销商。有了冷库是不是就能做好一级分销商了呢？从李经理与各个一级代理的接触过程中，我们看到了各个品牌代理之间的差距。

山东淄博 Y 品牌代理商是一位近 60 岁的宋姓大姨。从企业内退后，开始协助子女做冷饮批发，服务态度很好，有问必答，有求必应，不停地对李经理进行业务上的指导，将一个非一线品牌的产品在本地做的风声水起。更重要的是，宋大姨本身传达出来的励志精神。年近 60，依然自己驾驶车辆在城市内穿梭，给终端商送冷柜、跟车送货、了解终端情况、解决终端问题。

去省外 M 品牌的分销商处洽谈业务，你感受到的就是另外一个天地了。一线品牌的确是有店大欺客的样子，在没有业务的情况下，问什么爱答不理，低头玩手机，头都不抬。配送 50 箱以上才送货，李经理没有办法，只好离去。

Y 品牌经销商情况与上面的两家又是不同，在他们身上遇到的是价格迷云，一级分销商针对不同的渠道应该有一个严格的价格体系，李经理感觉 Y 品牌供给自己的价格偏高，就开始了全市询价行动，到零售商店、超市、二级批发商、一级批发商处进行价格调研，而且不得不再次到一级商处进行洽谈，才把价格降下来，浪费了太多的时间。

在这种情况下，你要是李经理，你的心情与推广倾向可想而知。一定会倾向于多推荐山东淄博的 M 品牌。

面对这样的情况，有人提出大品牌的品牌优势对产品的销售起拉动作用，这个作用有，但是就冷饮来讲，品牌忠诚度很低，终端推什么，消费者就买什么。就如济南的 X 品牌，我自今年以前没有听说过，在我这个消费者面前，他的品牌识别度很低；但是这家公司提出来“无色素添加”的产品差异化。由于产品有卖点、有利润空间，终端就愿意进行推广，每次推荐都会有顾客选购。那么如果，像李经理一样的二级批发商们，因为你的服务不到位，而推不动你的产品，你会怎样呢？

有人提出我是大品牌，我有广告拉动，这个作用又怎样呢？广告拉动也有，像雀巢 NANA，产品在打广告的时候的确是有顾客来买，那么是谁在买呢？简言之，广告影响了谁的消费？我们通过观察购买者的行为发现，少年儿童容易受广告引导，而成年人追求怀旧。妇女儿童偏重营养与口感，男性消费者偏重于冰爽感，如喜欢吃老冰棍等。

说过了品牌影响力、广告拉力的作用后，在目前如此激烈的市场竞争中，应该重点选好分销商：一级分销商不仅要实力，还要有凝聚力、服务意识。大品牌低姿态，才会让人趋之如鹜。其次，练好用好巷战功夫，以前我们做市场打的就是巷战功夫，真正的就是“贴身肉搏”，贴着地皮跑，贴近终端走；分销商不要挑客户，而是要跟竞争对手抢客户。做好服务延伸，练就你的市场搏击能力，只有人走下去，货送下去，才会扩大市场份额。如果作为冷饮销售企业，放弃巷战功夫离开了终端，终会被困死在自己的分销商手里，所以大品牌也要念好小生意经。

如何打造民族品牌男装的核心竞争力



■ 韩世友

自 2012 下半年进入移动互联时代以来，从表面上看对传统品牌冲击最大的似乎是因为互联网的渠道创新，导致了传统品牌因为与市场消费群体的信息沟通不畅而使产品卖不出去；另一个理由就是传统品牌是因为不懂得消费者心理需求，从而导致传统品牌和线下实体店大面积地停滞不前而陷入经营困境。

对终端的消费者而言

1、认同产品样子：主要是指色彩，款式，版型，面料，工艺五大要素。特别是对于我们国内品牌男装的主体客户 40 岁左右的成熟男人而言，版型和面料所占的比重会更重一些，然而这几个核心项我们国内品牌几乎都不占优势，原因是和几个竞品所出现的问题是一样的，一方面是公司没有长期的产品研发战略——没有独特个性的品牌定位，始终抱着走一步，看一步的短视心理向前混。另一个原因是公司决策层脑子里固有的认识误区，认为只有卖不出去货的人，从来就没有卖不出去的货，其实两年以上的老库存它本身就证明了库存的核心还是货卖不出去。

2、认同购买价格：价格的高低取决于消费者对产品、形象、服务认可的深度，即所谓的性价比。这一方面我们同样没有突出自己的性价比优势，因为销售价格高的与产品的实际品质不相符，而价格低的却又有一点令人置疑。总之是销售价格和产品实质给消费者不相符合的感觉，这归根结底是价格格的强行切割法惹的祸，科学的做法应该是一款一价才合理，也就是该低的必须要低下去，该高的必须超越惯有的 5—8 倍上限定价，而问题是我们的产品设计从来口不具有超越 5—8 倍上限的技术理由。

3、认同销售服务：受短缺型经济时期的强买强卖和卖过不管的恶劣影响，目前国内品牌始终没有和消费者建立起互信感，品牌的营销服务多半还处于质量维修的售后服务阶段，普遍还没有做到购前预警服务，这说到底是国内品牌对服务体系的认知还处在非常初始的茫然境地，并且这个路子还很漫长。比如，假如我们对自身的产品质量核心要素——面料构成和制作工艺过得硬的话，我们肯定敢给消费者说最硬性的保证话语，可问题是我们国内品牌非但

不这样去认识产品的问题所在，反而常常拿市场上 90 后的消费观——只管当下的感觉，不管明天还能否穿着？来给 70 后左右的 37 岁消费群体当产品质量问题回避的狡辩辞，这样做简直就是鸡同鸭讲，是在自毁长城。另外，假如我们推出“三改即退”的商品定制政策，以此来例闭定制客户对自己需求的认知力和量身师傅的专业技术水平，那么肯定会在定制市场上成为亮点。

4、认同品牌形象：国际知名品牌之所以有很高的品牌艺术性，主要根源在于能很科学地协调好品牌核心理念和时尚变迁的动态关系上。因为，品牌形象是品牌核心价值观的外在体现，虽然品牌形象是小变常常有，但是品牌的本质理念是绝对不会变化的，除非这个品牌退出市场。反观国内品牌要要是跟风一下子把品牌形象改得面目全非，要么就是老死一个样。之所以会出现这两种极端现象，根源就在于我们国产品牌对艺术本质的理解和表现上存在基本常识上的无知，说到底中国品牌界就是一群根本不懂艺术基本常识的家伙在操控和把玩着品牌艺术。比如，劲霸的新形象之所以被业界骂得狗血喷头，归根结底就是因为新形象和劲霸原本的品牌理念没有任何静态上的逻辑关系，而七匹狼和九牧王之所以始终给人以缺乏时尚活力，一副老态龙钟的感觉，恰恰是品牌表现不能与时俱进，没有动态上的新鲜感，这方面我们国内大多数男装品牌也好不到那里去。

5、认同沟通方式：沟通方式包括精准对路的语言诉求，轻松幽默的沟通表情，其如其分的沟通时空这三项缺一不可，因为品牌的诉求主题与客户心理需要不符等于是牛头马面；沟通表情古板沉重令人厌恶；沟通时空不在节点上恰如晚到的抢答题的答案，毫无意义。所以，国产品牌由于受传统品牌运营习惯和商品开发的固有思维——意象思维的影响始终是在自淫。

6、认同品牌文化：无论品牌主题和产品主题是说出来还是不说出来，对于消费者而言都会有不同程度的感知力，可问题是我们国内的品牌主题——哲学理念迄今为止都没有做出来。本来对于当今中国社会的主力群体——40 岁左右的 70 后们，恰恰他们是我们国家，行业，单位，家庭里的使命主体——责任担当者而言，我们就应该继续坚持谈责任文化传播才对的，可是我们却舍本逐末地去迎合 80——90 后去逃避社会责任，结果是公鸡头，母鸡头哪一头我们都没讨得了他们的好，这不是我们人为

造成的品牌文化隔阂吗？

对于合作的渠道商而言

1、认同盈利模式和利润分配机制：近年来我们国内品牌的老客户一再流失的根本原因，除了产品不能切合市场命脉之外，最主要的问题恐怕还是与陈旧的盈利模式和利润分配方案有直接的关系。比如老是以生产成本为基石的 3—5 倍加成价格体系，以及代理商的分销扣点和给加盟商的销售利润扣点很容易让我们的老客户失去吸引力，因为竞争对手强有力的弹性供应链模式，很容易突破我们辛苦筑起的篱笆，特别是毫无差异的 OEM 产品机制更加地没有抵御力。

2、认同商家先进的管理水平：企业的管理水平高低决定着企业经营利润率的高低问题，也就是企业常说的“向品牌要价值，向管理要效益”。在这方面管理界有个不成文的名言：小企业得利，中企业得名，大企业名利双收。为什么中型企业多半只能得到名而无利呢？这是因为中型企业开始摆脱“小企业只图利不图理”的不规范管理，开始走向规范化的定标准、定岗位的科学化管理机制，那么这个时候相对于小企业而言其成本是上升的，所以只会得到名而暂时失去的利，等到企业因为规范后确立了自己独特科学的盈利模式后，此时企业的成本又开始大幅度地降低，也就是规模效应确立以后企业的利润必将大幅度地升高，这就是我们所说的大企业之所以会名利双收的根本原因。

3、认同商家强大的背景实力：对于加盟商合作伙伴来说扣点的高低和产品的好坏是起决定性作用的，但对于代理商而言，要在前述基础上更加地重视强大的企业背景和实力，特别是品牌企业的政治背景和社会声誉都是合作伙伴可以用来助推自己快速发展的宝贝利器。因为合作方能真正地把代理品牌当成一个筹措各种经营要素，整合各种社会资源的运营平台来经营的，他首先从政府处获得政治支持，其次从银行处获得资金支持，最后是从市场上获取扩大自己分销的渠道与收益回报，从而实现了他鸟枪换炮的经营目标。

4、认同品牌商家的文化愿景：加盟或代理合作伙伴从表面上看是对企业具体的加盟合作政策，管理机制及业务服务等一揽子的管理做法的认同与遵守，其实是对企业 7 大条——企业使命，企业愿景，经营宗旨，企业精神，核心价值观，座右铭，用人机制，管理理念的认同与默契。