

王冠群：生活把我逼进了快消品行业

采访手记：

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，这句话很老了，但是放在今天这个年轻人身上最合适不过。王冠群的经历让我不由自主的想起这句话来。现在的王冠群阳光帅气，激情飞扬，被称为快消品行业的顶级操盘手、快消品实战咨询第一人，他具有 15 年快消品营销管理实战经验，被列入中国营销策划 100 强，成为中国食品营销创新风云人物，获得第七届杰出营销人总经理金鼎奖、第四届中国食品行业金牌职业经理人。谁能想到，小时候的王冠群却还要拉着车子收废品换学费。正是王冠群身上这样一种巨大的反差，让我们看见生活的公平，他以超越常人的付出，换来今天的回报，也许正是经历过苦难，才能尝出今天的甜蜜。

大学毕业的王冠群可以服从分配去当老师，但是为了挣钱还债，他选择了当销售员，进入了康师傅做基层的营销。他说，做营销不是因为喜欢。实际上，完全是为生活所迫。

上帝为你关上一扇门，同时也会为你打开一扇窗。没有钱交学费，自己收破烂卖了挣；为了支撑大学的学习费用，王冠群操持起小商品生意。很难说王冠群是不是具备商业天分，但是生活本身给了他一条无法选择的路，进入快消品行业的王冠群风生水起。从康师傅到宝洁再到斯美特。在跨国公司，他练就了一身“少林武功”，“聚焦”这一行，使他后来成为“顶级操盘手”成为必然，也才有了今天这本《聚焦》的诞生。

艰难的求学之路

记者：谈谈您的成长经历。您在西北工业大学学的什么专业？这对今后的工作经历起到了什么作用？

王冠群：如果把 40 岁之前划为两个阶段的话，23 岁之前是苦涩的，23 岁—40 岁是甜蜜的，或者说是痛并快乐着。

11 岁那一年（1985 年），父亲不甘于贫穷，和别人合伙建了一个砖厂。由于原料、技术和管理跟不上，一年后倒闭，欠外债几万元。使本来贫穷的家庭更加艰难。我也因为缴不起学费面临着辍学。也就是从那一年起我开始了半工半读的求学之路。12 岁到 15 岁这几年，每一个周末和寒暑假我都拉着车子收破烂，当年家乡 20 公里范围内的老乡都知道有一个小孩收破烂。刚开始挺难为情的，怕见到熟人，特别是第一天，始终不敢喊“收破烂”。那一天运气好，遇见一个开小卖店的阿姨，卖给我几十斤废纸箱，第一天我赚了 1.58 元。1.58 元现在连一根像样的雪糕钱都不够。可在当年可是我半个月的菜钱啊。后来我还是很自豪的，因为我可以用自己的双手养活自己了。高中时为填饱肚子卖过血，做过一天工作 15 个小时的建筑工地小工。

大学报到的第一天，缴完学费就没钱吃饭了。向辅导员借 400 元，去天津大胡同批发市场批发了衣架、拖鞋等到学校推销。整个大学期间，我打工的时间比上课的时间要多。寒暑假，周末，基本上都在搞推销，天津市每一所大学的男生宿舍我都敲开过 N 遍。

11 年的学生打工经历至少让我明白：吃好吃坏、吃饱吃不饱是自己可以决定的。这天一下最可靠的就是自己诚实的努力！

大学毕业放弃分配去康师傅做基层的营销，不是喜欢营销，完全是因为如果回老家教书，一个月的工资还不够还家里欠债的利息。然后去宝洁，再然后回河南，进入斯美特食品。

23 岁之前最大的追求是吃饱肚子，不饿死。23 岁之后到目前，在为“吃好”奋斗，在为自己成长奋斗，在为能够帮更多的人实现价值奋斗。

我不是营销和管理科班出身，一直想得到深造，于是 2012 年考取了西北工业大学工商管理专业。毕业 14 年重返校园，从理论到实践，重温理论，对管理和营销有了更深刻的理解和认识。



人物小传

王冠群，西北工业大学工商管理硕士。17 年企业经营管理实战经验，从基层营销做起，曾任康师傅、跨国公司宝洁经理、总监，斯美特食品总裁职务。现任北京赢销力咨询培训机构董事长、首席咨询师。被业界誉为快消品顶尖操盘手、快消品落地培训总裁导师。他管理过有 10 个生产基地的集团公司，带领过 5000 多人的队伍。他曾为快消品行业培养出 46 位总监、646 位经理。全国 2862 个县，他调研过 1200 个。他曾累计管理过 3000 多家经销商，并帮助超过 300 家经销商创造年销量 3000 万以上，帮助过 46 多家经销商实现年销量 5000 万以上，帮助 12 家经销商实现年销量过亿元。

他曾获得 2005—2006 年中国营销策划 100 强。2007 年中国食品营销创新风云人物。2009 年中国广告主长城奖成就奖。第三届中国食品行业杰出创新人物。第四届中国食品行业金牌职业经理人。第七届杰出营销人总经理金鼎奖。

磨炼的职业之路

记者：大学毕业从最基层的业务员做起，在康师傅、宝洁得到了哪些历练和成长？

王冠群：能有现在的成就与在康师傅、宝洁工作的经历有很密切的关系。在康师傅和宝洁都是从事基层的营销工作。基层更多的是执行。我们这拨人应该是中国最早做快消品通路精耕的营销人。当时觉得这工作非常枯燥，非常累。每天重复同样的动作和机器人差不多。很多年后才发现，正是当年的重复动作让自己的营销基本功很扎实。就像去少林寺练武一样，一般师傅都是先让你挑水，扫地，劈柴，基本功的扎实程度决定未来的成就。也让我明白，一个人如果想跳的更高，首先要蹲的更低。后来我到中小企业能发展那么快，也在康师傅、宝洁的基本功修炼有很大的关系。

其次，对系统有了初步的认知和简单运用。康师傅和宝洁的标准化流程、制度、报表非常多，当年总觉得多余。后来渐渐体会到系统的威力。这也是康师傅、宝洁为什么能够基业长青的原因之一。系统就是告诉我们：在企

业经营中，能人不可靠，系统才可靠，这是管理的真谛。一个企业的发展如果依赖于某个能人，风险很大的。只有建立一个好的管理系统，企业才会基业长青。后来之所以能改变斯美特食品的发展轨迹，使企业连续 7 年高速发展，与我倾注大量精力和时间建立企业运营系统有很大的关系。系统就像高速公路，修的时候成本很高，但是一旦建成，速度就会提上去。

第三，规范性和专业性的修炼。一个人的修养与家庭环境有很大的关系。一个人的职业素养与刚毕业时工作的单位有很大的关系。管理越严，越规范，员工的素养越高，在这样的公司沉下去一年，可能会受益一生。这也使我明白，人生选择比努力重要。

记者：33 岁做到下辖十个生产基地，5000 多员工，年销售额超过 20 亿元企业总裁。为什么没有继续做企业？或者做一名出色的职业经理人？

王冠群：斯美特食品属于村办集体企业，全民持股。企业的机制决定了企业未来的发展。企业的机制已经超出了我的推动能力。也想过自己创业继续做实业。可自己的性格搞企业经营没问题，可和政府打交道不是我的长项。

也面对很多诱惑，继续做职业经理人。可职业经理人压力太大倒不是问题，最痛苦的是：自己的思想很难 100%在企业实施。

记者：您被称为“快消品实战培训第一人、经销商高速成长第一导师”，可以想象您上课时的情形，那么激情四射。你特别喜欢给人家上课吗？那是一种什么感觉？

王冠群：干自己喜欢的工作是一件很幸福的事情。起初做营销是被迫的，为了尽快还债。后来喜欢上了这个职业。现在讲课，讲自己总结的方法，能帮助那么多企业解决问题，实现业绩增长，我觉得活的很有意义。还能给我带来成就感。

实战管理结晶《聚焦》

记者：《聚焦》是否可以当做您管理思想的结晶？这本书还未出版即引起广泛关注。您认为这是书本身的魅力还是图书公司营销的功劳？

王冠群：可以肯定的说，是我管理思想结晶中的一大部分。《聚焦》这本书能引起关注与图书公司营销密不可分，但核心竞争力是书内容本身。为什么那么多人转载我们的连载文章？为什么那么多人愿意推荐朋友、同事购买《聚焦》这本书？因为书的内容、因为理念、因为方法、因为动作分解吸引了他们，好东西要与人分享。一篇不好的文章，我相信很多人会直接把他删掉。一本不好的书，我相信你也不会推荐给你的朋友阅读。产品本身不行，经不起市场检验，营销做得越好，产品死得越快。当然，中国不缺好产品，缺好营销。好营销加好产品才能让产品畅销。《聚焦》的畅销与汇智博达专业的营销推广有密切的关系。

记者：“本书上市后，能让更多人用一本书的钱解决发展问题，走进业绩增长亿元俱乐部”，这样的表述让人想起“放之四海而皆准”这句话。举个例子，本书所总结的方法是否适用于图书销售呢？为什么？

王冠群：生活中有很多“放之四海而皆

准”的理念，比如：好人有好报，你信不信？你见过坏人有好报吗？比如好产品自己会说话。产品品质好，有卖点，消费者消费后会主动形成二次消费，甚至 N 次消费，形成消费信仰，这就是好产品自己会说话。

本书总结的方法肯定适用于图书销售。例如书中说：好产品一个就够了，做一个比做十个好。图书销售公司比的不是销售多少本书，而是销售多少本畅销书。你一年销售 50 个作者的书，每个作者的书销售一万册，也就意味着没有一本是畅销的。投入资源多，费用高，产出少。那还不如重点推广一个好作者，一本好书，让这一本好书销售 50 万册。同样 50 万册，质量、盈利能力、影响力完全不一样。一本书畅销了，会带动一个公司的发展。可口可乐公司有 402 个单品，可碳酸饮料一支单品占总销售额的 70%，没有碳酸饮料这个一，那么多有什么意义？这就是“一人得道，鸡犬升天”。

其次很多图书公司在图书铺市过程中，哪个省都能铺一点书，哪个渠道都能铺一点书，可没有一个省份，没有一个渠道强势。这样铺货网点从数据上看也不少，可是质量很差，动销率很低。归根结底是没有根据地，没有强势的渠道，没有做到我的地盘我做主。图书销售也要根据书的内容，确定市场，确定渠道，确定目标消费者。像《聚焦》这本类似教科书一样的管理类书籍，在机场、高铁书店和亚马逊、当当、京东、淘宝应该是主流销售渠道。

破解“长不大，不赚钱”的难题

记者：聚焦战略的核心是什么？《聚焦》为 4000 万经营、管理和创业者破解公司“长不大，不赚钱”的难题。请问，怎么破解？

王冠群：聚焦战略的核心是集中资源做一个项目、一个品类、一个单品、一块市场、培养几个骨干。通过产品聚焦塑造符号产品，通过市场聚焦打造属于自己的根据地，通过人员培养聚焦打造执行力，战斗力，忠诚度很高的队伍，最终通过品类，产品，市场，人，持续的盈利和发展。

破解的方法：第一，做减法。随着企业的发展，人脉的拓展，商机越来越多。企业家要学会抵制诱惑。

首先项目要做减法。不熟悉的领域不要做。不符合消费趋势和国家宏观调控趋势的项目不要做。

其次品类做减法。同样经营一个项目，品类越少，竞争力越强。例如饮料分：植物蛋白饮料，碳酸饮料，水，茶，功能饮料，凉茶等。水又细分为纯净水，矿物质水，蒸馏水等。你是饮料公司但你不可能把所有的饮料都生产了。例如宝洁够厉害了吧，做美容护肤：玉兰油、伊奈美、潘婷、飘柔、海飞丝、沙宣、伊卡璐、威娜、舒肤佳、卡玫尔。做健康产品，例如男士：吉列、博朗。女士：护舒宝。儿童：帮宝适。牙膏、牙刷：佳洁士、欧乐-B。家居洗化：汰渍、碧浪、兰诺。金霸王、品客。彩妆 ANNASUI（安娜苏）、Covergirl（封面女郎）最疯狂是 300 个品牌，可是随着品牌增加盈利能力却持续下降。不得不在 2014 年宣布缩减品类。

第三产品做减法。即便只做一个品类，产品也是越少越好。企业像父母，产品像孩子。父母的资源、精力、时间都是有限的，养 10 个孩子成功的几率肯定不如养一个孩子成功的几率高。

资源越集中，效果越明显。加多宝、养元、红牛等所有成功的企业，都是资源聚焦有一只明星大单品。

第二，研发符号产品。因为市场不缺少产品，缺少的是有特点的产品，至少是在某一阶段独一无二的产品。或者叫微小的差异化产品。

苹果手机上市前中国不缺手机，统一老坛酸菜牛肉面上市前中国不缺方便面，养元六个核桃上市前中国不缺植物蛋白饮料，江中猴姑饼干上市前中国不缺饼干。纯动白色蛋糕上市前中国不缺蛋糕。

研发能够满足消费者潜在需求的产品是企业发展的王道。

苹果手机满足了手机的体验消费；统一老坛酸菜牛肉面使方便面由好吃看不见好吃看得见；六个核桃不仅能解渴还能健脑，江中猴姑不仅能充饥还能养胃。纯动解决了黑蛋糕沾手一片黑问题。

因为产品力的领先，就会带来市场领先。第三，要坚持做第一品牌。

市场不缺产品，也不缺有特点的产品，但缺有影响力的特点产品。影响力是持续打造积累出来的。

世界第一高峰是珠穆朗玛峰，那第二高

山叫什么呢？相信很多人都说不上来。消费者只能记住某一个品类的前三名，最不容易忘记的是第一名。不是第一，消费者凭什么记住你？产生消费忠诚？

所以一定要做成第一，细分品类第一，特点第一，区域第一，而且要坚持去做。哪怕已经做到第一了，依然要重复提示消费者，这是品牌传播最有效的方法。比如康师傅红烧牛肉面我们吃了 22 年，现在打开电视机，仍然可以看到红烧牛肉面的广告。

如果暂时做不了全国第一，就在一个省做第一；如果在一个省做不了第一，就在一个地区做第一。唯有第一才能形成消费者忠诚。第四，培养核心队伍。决定企业战斗力的不是队员数量，而是特种兵数量。特种兵越多，企业战斗力越强。

记者：你们帮助过的企业创造了一个又一个发展奇迹。说说您自己的公司。您用什么方法管理团队、激励员工？

王冠群：可以归结为十二个字：利益共享、阳光升迁、成长文化、跟踪考核。

天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往。“赢销力”是一个年轻的公司，我们的队伍是一支年轻的队伍。只要不是官二代，富二代，年轻人面临的压力都是一样的，房子，车子等。都希望自己生活质量越来越高。生活质量的提高离不开钱。赢销力在同行业同区域底薪是最高的，奖金也是最高的。但考核也是最严的。赢销力一直坚持首先让员工有足够的收益企业才能有收益，有发展。这个能够解决员工挣钱的问题。

从人性的角度讲，员工解决基本的物质需求后，会更多的关注价值体出现需求，职场上就是升职体现价值。赢销力建立了阳光的升迁机制。所谓阳光就是公开、公正、公平。每年年初公布下一年度管理人员需求岗位，公布升迁路径和考核标准，用数据结果说话。各项考核数据达标的才能参与竞聘报名，通过公开竞聘选拔干部。这个可以解决员工升职和干事的问题。

为了实现员工收益的持续增加和提高，赢销力推出成长文化。“你可以不创造价值，但你必须成长。试问一下，员工成长了怎么可能不给企业创造价值。为了落实成长文化，我们有四个动作：1. 每一天每个人半小时学习时间，下班前把每一天的收获汇总上交。每一周公司抽出半天学习分享大会，让讲的人有自豪感，听的人有差距感。每一个月汇总成长记录。2. 送出去，定期把员工送出去和高手过招，和高手过招才能成为高手。3. 常态化 PK，在 PK 中训练，在训练中成长。4. 责权界定。你权限内的事情，自己全权负责，不要征询领导的意见。不怕你犯错误，就怕你不敢犯错误，在犯错中成长。这个可以解决员工成长的问题。

管理不跟踪，到头一场空。人都是有惰性的，不要期望员工的自动自发。再好的理念，再好的方法，如果没有持续的跟踪，提醒系统，都不可能 100%落地。赢销力在跟踪考核系统上实现人机交替无缝隙跟踪考核。让制度和流程逼着员工养成好习惯，逼着员工成长。

管理咨询行业点评和分析

记者：您怎么看待您现在所在的管理咨询行业的现状？

王冠群：只要有企业存在，就需要管理咨询公司的存在。医院有很多，医生也有很多，名医毕竟是少数。

目前有三种人在做咨询，第一种：大学老师。他们能解决理念问题。第二种：离职的经理和总监。他们能解决局部问题。第三种：曾经的企业老板或者总经理。他们能解决全局的问题。

改变一个企业，只靠一个方案肯定是不行的。企业为什么不发展，不盈利了？因为老板的管理和决策推不动企业发展了。因为员工的作业方法推不动业绩增长了。咨询就是改变老板管理习惯，员工作业习惯，换一种方法推动企业发展。所以解决方案只是管理咨询的第一步，更重要的是如何让方案落地，养成新的经营习惯，推动企业发展。

记者：您打算长期从事这一职业吗？您曾经被誉为“中国快消品企业奇迹的创造者、快消行业顶级操盘手”，未来，有没有想过怎么超越自己？毕竟您还年轻，风华正茂，可以重新创造一番辉煌。

王冠群：人生就是登山，没有比脚更高的山。职场的成长就是和自己较劲，不能让成功阻碍成功。没有人关注你过去多么成功，关键是在现在和未来你能不能持续成功。超越自己最好的方法就是保持一颗持续学习上进的心，用明天的自己打败今天的自己。



王冠群管理真经：

在企业经营中，能人不可靠，系统才可靠，这是管理的真谛。一个企业的发展如果依赖于某个能人，风险很大。只有建立一个好的管理系统，企业才会基业长青。

一个人如果想跳得更高，首先要蹲得更低。通过产品聚焦塑造符号产品，通过市场聚焦打造属于自己的根据地，通过人员培养聚焦打造执行力，战斗力，最终通过品类，产品，市场，人，持续的盈利和发展。