

《聚焦》(连载一)

■ 王冠群

前言:
决定你江湖地位的,究竟是什么?
一个成功的人或者一个成功的企业,都需要得到社会的认可、尊重。而别人的认可、尊重,是因为你有地位,不管是社会地位、行业地位,还是江湖地位。
那么,是什么决定着一个企业或者一个人的江湖地位?
很多人说江湖地位是由综合实力决定的:个人的金钱的多少;权力的大小;企业产品销量的多少;规模的大小;品牌知名度的高低等等。我不这么认为。煤老板有钱,贪官有权,却少有人尊重。某些国有企业规模很大、品牌很响,实力很强,却不被老百姓认可。所以,有综合实力的不一定有江湖地位。
一个人或者企业的江湖地位是由影响力决定的,而影响力是由成就决定的。
再进一步来讲,个人的成就是由他的长板决定的。
何为一个人的长板?简单来讲就是促使一个人功成名就的特长或个人符号。
比如,想到刘翔我们会联想到110米跨栏;
想到姚明我们会联想到篮球;
想到郎朗我们会联想到钢琴;
想到宋祖英我们会联想到民歌;
想到袁隆平我们会联想到杂交水稻;
想到陈景润我们马上会联想到哥德巴赫猜想……

因为110米栏是刘翔的长板,篮球是姚明的长板,钢琴是郎朗的长板,民歌是宋祖英的长板,杂交水稻是袁隆平的长板,数学是陈景润的长板,同时这些长板也是他们的个人符号。这些长板和符号奠定了他们的行业地位、社会地位。

你会考虑姚明和刘翔会不会写文章,郎朗会不会打篮球,陈景润会不会演讲,人们更关注促使他们走向成功的那一项特长!
那么,如何打造属于自己的长板?
首先,要发现自己的比较优势!就是,比较而言,自己在哪一方面有特长、特别喜欢或者爱好什么。

很多人上学时都有这样的经历:偏科,要么文科好,要么理科好,门门都优的人很少。我也是这样。上高中时,我文科非常好,理科非常差。班主任经常提醒我:王冠群,你能不能抽出一些时间把理科补一补?于是我上语文、英语课时经常偷偷补习数理化,但是高考时数理化分数依然很低,因为它们不是我的特长。

现在想想,如果当年我把补习数理化的时间放在学语文上,那我文科岂不是好上加好?

这是我后来才明白的一个道理,“水桶理论”也许并不适用于个人成长方面,个人的成长,更多的是靠长板,长板越长,个人成长越快,而回报率最高的投资是成长的机会。于是,大学毕业后,当很多同学凭关系进了国有企业、事业单位,所有人都对他们羡慕嫉妒恨时,我却放弃分配机会,自主择业,去了康师傅,从我喜欢而且擅长的基层营销做起,并且不断成长。从最底层的业务,然后做到销售主管、做到营销总监、做到拥有10家子公司的集团公司总经理,中间也曾换过几家企业,但我首先考虑的是成长的机会和如何发挥自己的特长,而不是收益,然后才有了今天的我。

现在,当初进国有企业和事业单位的同学,整天活在消极抱怨之中,而我却活在激情之中。他们虽然起点很高,但成长环境和机会较差,没有成长起来;我虽然起点很低,但成长机会较多,我的爱好成为了我的个人特长。

其次,要专注在一个行业里、一种职业上发展。

前一段时间,偶遇一个17年前在康师傅共过事的同事,我发现他依然在做业务员,聊完近况后,他自己也很是不解:为什么同样工作17年,我们的差距会这么大?
我分析,因为这17年中,他在不同的行业间跳槽,从事不同的职业,从快消品企业跳到工业品企业,从工业品企业跳到餐饮企业,然后又跳回快消品企业。他有跳槽的经历,但是没有成功的经验。而我一直在快消品行业做,从台资企业到跨国企业,从跨国企业到民营企业,从最底层业务员做到总裁。

这应该专注的力量,也就是职业聚焦的力量。因为我做的、研究的,包括帮助客户解决的都是我所专职的这个行业的東西,所以,它能成为我的长板、我的专精。包括现在工作之余,我也给企业家讲课,很多企业家会问我讲哪些课?我说我没有其他课程,我只讲“聚焦”。多年的实操经验让我明白:当一个人什么都会的时候,肯定什么都不精通!

一个人发现了自己的长板就有了成就,有了成就就有了影响力,有了影响力就有了江湖地位!
那么,又是什么决定一个企业的市场地位?符号产品决定着一个企业的市场地位!何为符号产品?简单来讲就是有特点的品牌产品,给消费者留下美好印象的产品,消费者吃了还想吃、喝了还想喝、用了还想用的产品。

想到空调我们首先联想到哪个企业?格力!
想到凉茶我们首先联想到哪个企业?加多宝!
想到高端白酒我们首先会联想到哪个企业?茅台!
想到碳酸饮料我们首先会联想到哪个企业?可口可乐!
想到比萨我们首先会联想到哪个企业?必胜客!
想到咖啡我们首先会联想到哪个企业?星巴克!
想到功能饮料我们首先会联想到哪个企业?红牛!
……

因为格力成了空调的符号,加多宝成了凉茶的符号,茅台成了高端白酒的符号,可口可乐成了碳酸饮料的符号,必胜客成了比萨的符号,星巴克成了咖啡的符号,红牛成了功能饮料的符号!有很多企业做空调,做茶饮料,做高端白酒,做碳酸饮料,做红烧牛肉面,做核桃露,做功能饮料,可称为红花的只是一家知名企业,其他的大多只是绿叶。这就是特色品牌产品的威力!

如何打造企业的江湖地位?
首先,要研发有特点的产品。
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。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。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。因为产品力的领先,就会带来市场领先。
其次,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。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。有特点的产品如果不做品牌,不做第一品牌,同样会淹没在市场的海洋中。因为,消费者消费要么是“唯一”,要么是“第一”。唯一是特色,第一是品牌。没有唯一如何成为第一?不是第一,消费者凭什么产生消费忠诚?

所谓“特点产品”,一定要做成第一品牌,而且要坚持去做。哪怕已经做到第一了,依然可以重复提示消费者。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。

第三,就是实施聚焦战略:一个企业,一个好产品,就够了!
产品的多少和销量的大小没有直接关系,不是说产品越多销量就越大。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个孩子成功的概率肯定不如养一个孩子成功的概率高。

加多宝、养元、红牛等企业,都是资源聚焦成功的典范。因为有特色产品,因为坚持做品牌,因为聚焦,这些企业创造了有利润的销量,有了影响力,也就有了江湖地位。

我的一个同学上学时综合分数总是第一,可门门都不是很优秀,目前依然在为生存奋斗。我们国家有一个很有实力的企业,中粮,宣称要打造全产业链,能不能打造成功不知道,但我知道中粮的红酒、巧克力、方便面等产业在所属的行业都不是第一。

人和人之间的较量是特长。因为有特长所以有成就,因为有成就所以有圈子,因为有圈子所以有影响力,因为影响力所以有江湖地位!

企业和企业之间的较量是符号产品。消费者为你买单,是冲着你的产品而来,你的产品力不行,消费者就会用脚投票!

第一章:只要有竞争存在企业就需要聚焦

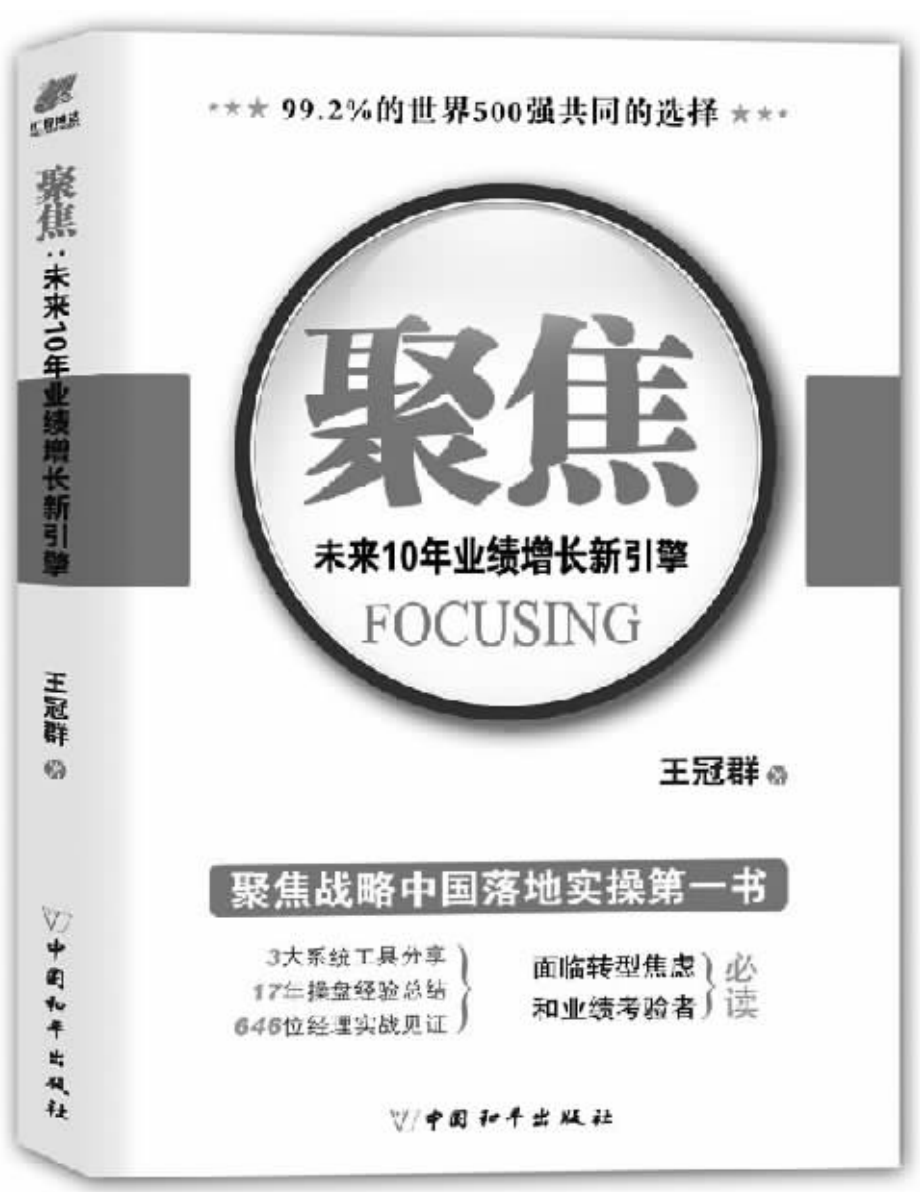
为什么我们总会感觉企业越做越难?
因为我们许多的企业产品定位、市场定位都是伪定位,不擅长聚焦!

一、品类做减法,利润才能做加法

现代企业真正的“赢利力”,就是在现有的产品基础上,不须过多地投入就能迅速提升利润率,而不是靠很多产品堆砌起来的营业额和利润。

实际上,当企业发展到一定阶段,产品减少了,企业反而更容易取胜,因为专注做某一个项目、某一个品类、某一个产品的突破,资源可以集中利用,同时可以减少很多人力造成的复杂性以及它带来的成本增加。

这是企业做大做强的一个非常简单有效的方法。然而在现实中,越是简单的道理越容易被忽视。



当年,河南的“亿元村”南街村是全国十大名村之一,南街村的方便面、南德调味料在当时已经是全国知名品牌。然而,当南街村成长为一家规模企业,成为一家集团公司后,开始不断地拓宽产业,涉足粮食深加工、休闲食品、调料、饮料、酒类、印刷、包装甚至工艺品雕刻等行业,最多的时候,南街村集团拥有28家公司,产品多达15大类、近200个品种。
希望通过产品的增加,创造更多的利润,这种设想是好的。然而,事与愿违的是,随着项目的增加、销量的增加,企业的总体盈利能力却没有改善。

究其原因就是南街村在资源有限的情况下做“加法”,导致资源分散。只有最初做食品和调味料的企业能盈利,其他的公司都长期不盈利,导致总盈利并没有增加。

最终,因为资源的分散,耽误了当时已经成为知名品牌的南街村方便面和南德调味料的发展,让它们失去了成为一线品牌的可能。

这就是为什么很多的企业会感觉越做越难,因为我们的产品定位、市场定位、营销定位都是伪定位,不擅长聚焦。

于是,不断地将有限的资源分散使用,投入不熟悉的领域,没有专注在自己的优势项目上,结果使优势变劣势;

结果是,投入到产品上的资源不比竞品(竞争对手的同类产品)少,付出的努力不比竞品少,流的汗不比竞品少,但业绩就是不如竞品好。更可惜的是,很多曾经有发展潜力的中小企业,实力不强、资源不多,产品一上市,就想开发全国市场甚至想冲出亚洲、走向世界,最后死在了扩张的路上。

一个企业销量的大小、盈利的多少,与产品数量的多少没有直接关系。不是说企业研发的产品越多,销量就越大、盈利就越多!相反,真正做大做强的企业,在发展到了定阶段时都会砍掉一些产品,资源聚焦,实现单品的突破,培育核心的明星大产品。

统一集团当初绝地反击、起死回生的经历是最好的例证,其战略选择是:
从做多到做少,从做少到做精,砍掉338个SKU(产品库存量单位)的大部分,然后成功培育核心产品:老坛酸菜牛肉面。

将正在走量的产品淘汰、砍掉,说起来很容易,做起来很难。很多企业都犯这种错误:总觉得自己的哪个产品都不错,砍掉很可惜。手掌手背都是肉,经营很久了,认为哪个产品都有存在的价值。你让我把它砍掉,真舍不得。

统一方便面当初淘汰大批产品时,也是如此。虽说高层都认定了力推老坛酸菜牛肉面,但真要整合、砍其他产品时,依然是阻力重重。

1、来自业绩部门的阻力
这是最现实的因素,因为砍掉2/3的产品也就意味着将近2/3的业绩被砍掉,也意味着业务人员很难拿到奖金。收入下降,业务员离职率肯定会增加。

2、来自经销商的阻力
原来有很多产品,经销商很容易合发一车货,产品砍掉了2/3,经销商没办法整车发货,就会放弃统一产品的经销代理权,转做竞品的代理商。这必然会导致通路荒芜。

3、来自事业本部的阻力
对事业本部而言,各个品牌像自己的小孩一样,不管这个小孩实际上怎么样,他认为

自己的孩子是天下最好的,事业本部也不愿意自己研发的品牌被砍掉。

4、来自生产部门的阻力
产品砍掉2/3,开机率骤然下降,用工量减少,这必将导致很多生产工人下岗。工人们自然是怨声载道,且这么多工人下岗又涉及补偿费用等种种问题,生产部门压力很大,因而也是阻力。
虽然有种种阻力,但当时的现状是,统一的方便面虽然有338个SKU,可其中销量最大的口味年销售额才1.5亿元,全部口味加起来还不如别人一个口味的销量大,不如别人一个单品的销量大;做全国市场,全国的总销量还没有康师傅两个省的销量大。

其间的细节,后文中会有更多的分享。
现在,说回我们企业经营的取舍之道上。我认为,企业就像一棵生态树,采购、生产、销售、仓储、物流、经销商是一个循环链,经营的产品越多,管控的难度就越大、占用的资金就越多、采购成本就越高、产品品质就越难保证,销售就越没有重点。这就像打仗一样,在兵力资源有限的情况下,战线拉得太长,战争胜利的概率就越低。

我们知道,中国的高速公路有一个最低限速60公里/小时的规定,这就屏蔽了时速达不到这一标准的拖拉机上高速的可能。而且规定要求大卡车不能占用超车道。如果拖拉机可以上高速,如果大卡车可以长时间占用超车道,即便你开着奔驰、宝马、奥迪、路虎,在路上也照样开不快。那样做的结果就是高速路变成了低速路,所有车的速度都变慢了。企业经营也是如此。如果明星产品被鸡肋产品拖了后腿,企业的发展速度自然会受到阻碍,这就需要我们z把鸡肋产品淘汰掉,为明星产品让路,才能得到快速发展。
因此,所谓聚焦战略,就是:
企业在发展的某一个阶段,专注于一个领域,专注于一个品类,专注于一个品牌,甚至专注于一个单品,专注培养某几个骨干,通过形成合力来爆观点、影响面,做到深做透,实现以小博大、以弱胜强,最终打造核心项目、明星产品;二、塑造知名品牌,建立强势根据地,打造一支战斗力、执行力、忠诚度较高的队伍;三、通过项目、品类、产品、队伍的优势,持续地提升销量,提升品牌,持久地盈利

和发展。
这段内容看着很复杂,其实有一个主线,可以分解成两个动作。

做减法。简单地说,就是砍掉“鸡肋”产品,放弃不适合自身发展的市场,收缩不必要的资源投入,把分散的资源集中,有的放矢地加以运用,避免资源分散使用。

有些企业的老板说,我的产品很好,在市场上很受欢迎,我要在全国各个市场上都能看到我的产品。这种想法很对,做企业有雄心壮志也很好,但是我们做市场要根据资源而定。什么叫市场?有人的地方就叫市场,有人就有消费。中国的河南、山东等一个省的人口,相当于欧洲几个国家的人口之和。娃哈哈在河南一个省的销售额一度超过40亿元,很多中小企业开发全国市场,一年销售额还不到1亿元。如果我们的人力是有限的,企业的资源也是有限的,最好先握紧拳头,倾力出击,才有制胜的可能。

集中资源攻关。集中做一个项目、一个品类、一个单品、一块市场。就像太阳有亿万光能,但很少把人晒死,激光只有几瓦的光能,却可以把钻石穿孔。

有很多企业家在经营实践中明白这个道理,于是,他们带领这些卓越的企业,砍掉“鸡肋”产品,放弃不适合自身发展的市场,收缩不必要的资源投入,开始专注于一个领域,专注于一个品类,专注于一个品牌,甚至专注于一个单品。

比如,曾经包罗万象的万科,给企业做减法,将产品线聚焦到家庭住宅房地产上,市场聚焦在珠三角、长三角和京津地带,现如今已在房地产行业争得一席之地。2012年,香飘飘奶茶实施了“刚肉”式的聚焦战略,年销售额达到了24亿元。

有时候,品类做减法,利润才能做加法。
一个企业能否持续健康发展,不在于有多少资金、多少产品、销售区域有多大,主要是看企业的资源是否在聚焦使用。好比种西瓜,西瓜开花的时候,一个藤上通常有七八朵花。一般的瓜农会让它自然长,但是有经验的瓜农,会掐掉其他的花,只留下一朵。这样让整根藤的营养都集中在这朵花上,最后才会结出又大又甜的大西瓜,还有可能成为当地的“瓜王”。

这就是聚焦的力量。道理很简单,就看大家怎么做了!

二、业绩倍增战略:聚焦,聚焦,再聚焦

同样的市场环境,同样的资源配置,经营同样的品类,有些企业能高速发展、持续盈利,有些企业却被销量长期徘徊不前甚至亏损问题所困扰。为什么?

因为,企业和企业之间较量的,是一流产品,是特色产品。前者找到了企业持续发展的“金钥匙”,建立了业绩倍增战略模式;后者却还在摸着石头过河,没有搞清楚自己的定位。

当年,同样来自台湾、名不见经传的康师傅和统一,一同开拓大陆市场,直到20世纪末,两家企业的方便面业务在大陆的销量差距还不大。康师傅第一,统一第二。

2000年后,康师傅一路狂飙,把统一远远甩在身后,到2008年年底康师傅方便面的销量近160亿元,稳坐行业第一品牌、第一销量的宝座;统一方便面却陷入成长的怪圈,销量一直在20亿元左右长期徘徊,甚至被一些本土地方性品牌如白象、今麦郎、斯美特等超越。

2008年统一孤注一掷,投入1.26亿元赞助奥运会,本想借奥运东风绝地反击。结果1.26亿砸下去,销量没有任何起色,反而把企业逼上垂死的边缘。

我们先分析当时的状况:两家差不多的企业,类似的市场环境和经营品类,为什么有这么大的差距?究其原因,主要是因为统一方便面没有核心大单品。康师傅出“面霸”桶面,统一出“来一桶”;康师傅出“经典美味”袋面,统一出“统一100”;康师傅出“福满多”,统一出“好劲道”;康师傅出“小虎队”,统一出“小浣熊”。表面看似似乎是双龙对决,其实统一根本没有对决的资本。

因为康师傅10大方便面系列产品中有核心明星产品:红烧牛肉面,这一支单品在销售总量中的占比最高峰时超过56%,2008年销售额超过70亿元,红遍全国,在很长一段时间内消费者把方便面等同为康师傅红烧牛肉面。而当时的统一方便面的338个SKU中,销量最大的红烧牛肉口味当年只有1.5亿销售额,总量20亿元的销售额撒在全国市场,没有任何一个省份的市场销售额超过1亿元(康师傅销售额超过10亿元的省份就有近10个)。

在被逼到死角前,统一痛下决心,成功求得转型。

找到了企业发展的“金钥匙”,聚焦、聚焦、再聚焦:从338个SKU到只保留10个销量最好的产品,从做全国市场到主攻G10市场,当年即取得了成效。

启动了“业绩倍增战略模式”,打造企业的聚焦系统:将关乎企业生存发展的资源从分散到集中,进行整合,包括产品、市场和人力资源聚焦三部分。