

《聚焦》(连载二)

■ 王冠群

这里所谓的企业发展“金钥匙”“业绩倍增战略模式”就是聚焦系统,它包含三大板块的内容:产品聚焦、市场聚焦、人力资源聚焦。

其一,产品聚焦,开发属于企业的独特产品符号。

在企业发展的某一阶段把所有的资源倾斜到一支单品或一个品类上,在最短的周期内把某一支单品或某一个品类打造成明星产品,成为公司的符号。比如康师傅的红烧牛肉面,统一的老坛酸菜牛肉面。

产品聚焦的精髓就是聚全公司人力、财力推广一个单品或一个品类。

产品也需要“开小灶”,如果我们对所有的产品平均投入,其实是对产品的不公。好比父母生孩子养孩子,很多家庭总希望多生几个,特别在农村,有一种思想:养儿防老,孩子越多越好。结果就出现一个奇怪的现象:孩子越多,父母老了越没有人养,这叫“儿多不养娘”。孩子多的家庭,孩子上大学的概率相对较低,因为父母的资源是有限的,都是父母的儿女,要公平对待,结果就制造了更大的不公平。据统计,独生子女考上大学的超过 78%,因为父母能把时间、精力、爱和资源都给一个子女了。

一个好产品,就要做出特点,做成消费者喜欢的精品,其聚焦战略动作可分解为:从做多到做少,从做少到做精,从做精到做特。

当然,产品聚焦,并不是要求企业立刻把所有的产品都砍掉,只做一支单品或一个品类,而在于聚全公司人力、财力推广一支单品或一个品类,最终达到“一人(产品)得道,鸡犬升天”的效果。这样的成功单品就成了“带路产品”,它的推广成功,确立了企业在市场上的影响力和地位,随后再导入其他产品会容易很多。

其二,市场聚焦,建立“样板根据地”。不少企业经营了很多年,没有市场沉淀,主要是“跑马圈地”式的开发方式,好比狗熊掰玉米,顾此失彼白忙活,前面开发,后面死亡。

这违背了市场定位的聚焦原则。所谓市场聚焦就是:在企业发展的某一阶段,集中所有资源倾注到某一个省、某个地区(县甚至镇),或某一种渠道,在最短的周期内使产品占有率达到第一;建立标杆市场、标杆渠道,建立样板根据地,做到“我的市场我做主”。

这时聚焦市场就要求:企业在拓展市场时不要盼多求全,要集中资源先做热点或样板市场,把单一的市场或区域做深做透,直至成为该区域的领导品牌,再稳步地进行外围的市场扩张。简单的说,就好比打仗,先建立根据地,再进行市场扩张和根据地复制。要稳打稳扎、步步推进,真正地将地盘收归己用。若是全线作战,战线拉得过长,你就需要考虑:是否有足够的兵力?后勤供给是否能跟上?留下的人员能否有效地守住已经攻下的“城池”。

企业市场份额的大小是由渠道占有率决定的;产品是再生资源,渠道是不可再生的有限资源,竞品占有多一点,你就拥有少一点;“跑马圈地”式、“广种薄收”或者“打一枪换一个地方”的市场开拓方法永远推动不了企业的健康持续发展。所以,我做企业培训,讲到市场开发时,我会告诉企业主:

“跑马圈地”式的市场全面开发,造成的结果往往是产品在哪个市场都有一点销量,但在哪个市场都没有影响力,都建立不了消费忠诚。最后是哪个市场上的产品说了都不算,竞品随时会把你会挤出。

市场拓展的最好方式之一就是“避强击弱”,具体的方法我将其比喻为“扎钉子”“建碉堡”,在强大竞品薄弱的市场,先扎下钉子(开拓市场),再建起碉堡(做好标杆市场),打下一个一个小块“根据地”(样板市场)。

只要真正地集中资源,将市场做深做透之后,你的产品在这块“市场根据地”就会有影响力,就会有消费忠诚,就会有极强的竞品抗打击能力。先解决生存问题,等一个个小块根据地连起来后,发展问题就会迎刃而解。

其三,人力资源聚焦,打造高绩效团队。在企业经营要素中,企业有好产品、好市场,但是没有好队伍,照样没有用。

同一个行业,不同的企业,研发同样的产品,在同一个区域市场竞争,经营结果迥异。究其根源,很可能就在于人的区别:可能领导人不一样、团队不一样、业务员的能力不一样,队伍的执行力、忠诚度、战斗力就不一样,所以经营结果也不一样!

打造高绩效的团队,也是企业业绩倍增战略中聚焦系统的重要一环,它包括 8 方面的内容:老板的修炼、核心高管的吸引、中层的选拔、基层老 A 的培养、忠诚度的打造、执行力的打造、战斗力的打造以及团队文化的建设。

所谓,龙生九子,各有不同。企业的高绩效团队,最重要的成员是领袖式的老板、核心高管和基层老 A(金牌业务)。

管理者要将目光聚焦在重要人员身上,把 50%的时间给优秀者,把 25%的时间给新人,把 15%的时间给正在努力但还没有结果的人,最后花 10%的时间来管理那些落后者。通过优秀的人才带动落后者,如果落后者依然跟不上来,那就只能遭到淘汰。在资源方面,同样要向优秀人才倾斜。

许多老板为什么做得很辛苦?许多公司为什么总是长不大?因为企业的人力资源问题没有解决好。企业想做大做强,取决于中层,也就是业务经理、业务总监这个层面的管理者。老板不可能什么事情都自己撸胳膊卷袖子上,你需要很多左膀右臂,你的左膀右臂发展的速度决定了你的事业前进的速度。

带队伍,一定要开小灶,要专门去培养几个骨干。

我常说,想要得到什么样的结果,就要围绕这个结果找什么样的方法。想要赚 1000 万元,那么,你要用什么样的方法去赚,你要先把这个事情想明白。企业想要实现业绩持续倍增,用什么样的方法持续倍增,你也要先把这个事情想明白。如果你都不知道有什么样的方法,或者什么时候做,那么你付出多少努力都是无用的!

作为一个有“野心”的企业,想要做大做强,成为行业老大,有效的方法就是:聚焦、聚焦、再聚焦。这个战略聚焦系统的三大核心任务就是:聚焦产品,开发独特的产品符号;聚焦市场,建立“样板根据地”;聚焦人力资源,打造高绩效团队。

任何理论的正确与否,检验的标准只能是企业实践中的运用成果。后面,我会与大家分享一个真实案例,看 10 年前,借助这样一套业绩倍增的聚焦战略,一面面临增长瓶颈的民营集体企业,如何用 7 年时间将销售额从 3.4 亿元做到 20.36 亿元,其行业排名从省十强升至全国前五的。

三、从 3 亿到 20 亿不是神话,是方法

企业发展到一定阶段,可能都曾不同程度地遭遇过类似的困境:产品很多却没有一个卖火的,投入增加但产出不断降低。货铺出去不动销,开发新市场,前面开发后面死亡。

人才招不来,招来留不住,留住没有战斗力、没有忠诚度。

十多年前,我接手斯美特食品公司时,作为河南省的一家民营集体企业,其主营业务是方便面食品,它经过之前 12 年的发展,已经在河南省面业十强企业销售额排到第八位。然而面对激烈的竞争,在 2003 年,斯美特出现了增长瓶颈:

开发了很多新产品,堆满仓库,就是没有一个卖火的,新市场不断增加,营销人员不断增加,可是市场仍旧没有起色;广告费投入了 1000 万元,销售业绩不见增长,人员流失率也居高不下。

相对国内和省内外名列前茅的品牌,斯美特一年 3.4 亿元的销售,只相当于康师傅的 1/23,白象的 1/6。如何在强大竞品的挤压下生存?如何突破销量增长瓶颈?如何持续盈利?这些成了摆在斯美特人面前的难题。

当时,我们经过调研发现,斯美特 8 大系列 74 个规格的产品中,零售 1 元的产品只占 8%的比例,产品多为零售几毛钱的低端产品,而且定位杂乱,没有主销产品。这 70 多个产品一年不到 4 个多亿的销售额撒在全国市场,最远销到云南、新疆、黑龙江,没有一个省的销售超过 1 亿元。这导致斯美特在任何省份都没有话语权,没有品牌知名度,甚至连河南本省的人都不知道斯美特是做产品的企业。

鉴于这种情况,当时,公司管理层确定采用聚焦战略,就是由“五指单个作战”改为“五指并拢出拳”,实现产品聚焦、市场聚焦、人员聚焦的有效资源整合。

1. 进行产品聚焦,实现单品突破

要实现产品聚焦,首先需要确定企业主推的系列或规格。产品系列和规格并不是越多越好,系列和规格多了自然会分摊企业的营销资源,削弱企业的整体竞争力。这就需要合理的产品线规划,明确企业的主推系列、主打规格,把有限的营销资源全部集中在该系列或规格上,实现单品突破,通过单品的营销运作来塑造品牌。

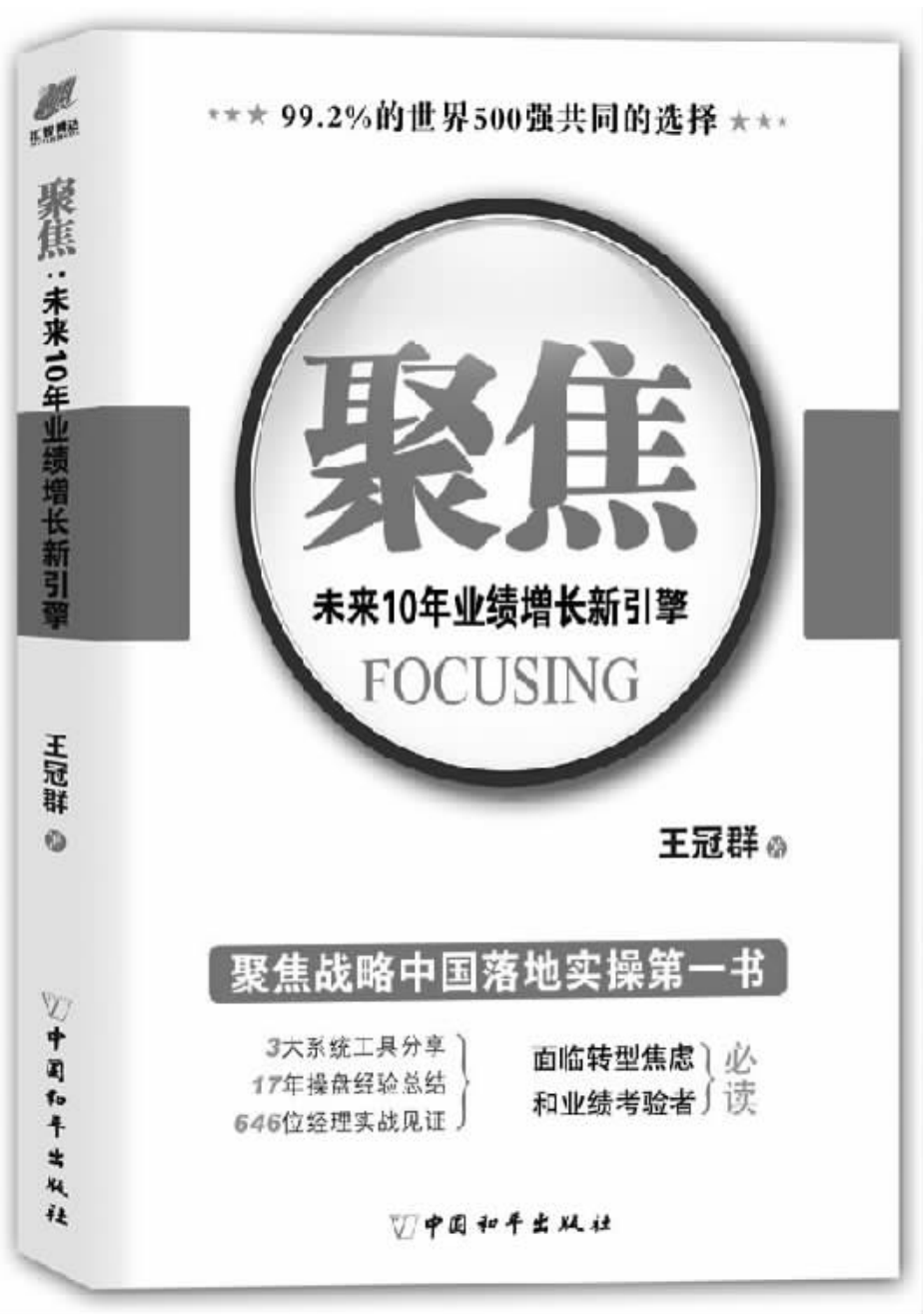
单品突破是在竞争中突围崛起的最佳捷径!在明确了主打的系列和规格后,还需要明确提炼该系列或规格的产品利益点,进行集中地聚焦诉求和传播。要知道,产品优点太多就没有优点了,聚焦诉求一定是消费者最关心而竞争对手不具备或未关注的单一优点。

同时,确定的聚焦产品必须符合以下两个特点:类属朝阳产品,毛利比较高。

根据以上思路,在巨大的生存压力和发展压力下,斯美特对产品结构进行了大力度的调整:

主推“思圆”系列,把所有的资源向“思圆”倾斜。

当时这个品类的产品只有一个规格,即



50x110 克大思圆,也只在陕西、山西个别市场销售,毛利极低,不能大面积推广。于是公司决定推出“金装思圆”,主打零售 1 元的中价方便面市场。

确定的卖点是“圆面块、圆面条、方便”,2003 年大陆市场上袋装方便面全是方面块,斯美特结合设备企业对设备进行研发改造,推出圆面块袋面。

这样,经过两年的推广,“思圆”最高月销量达 200 万箱,实现了单品的突破;随后又推出“精品思圆”系列,抢占零售价 0.8 元的平价面市场,经过 3 年的推广,成为中国方便面市场的平价面之王;之后为抵御强大竞品的冲击,又陆续推出“精装思圆”“珍品思圆”侧翼保护“金装思圆”,形成了牢不可破的思圆中价面产品群;2006 年推出“御品思圆”,主攻高价面市场。

由此,形成了 0.8 元、1 元、1.5 元到 2 元的“思圆军团”,彻底改变了斯美特的盈利状况,改变了斯美特的产品结构,改变了斯美特没有品牌产品的历史。

斯美特完成了产品聚焦的完整战略路径:单品突破→产品群丰富→产品结构建设→产品更新和换代。

2. 将有限的资源投入到区域市场

要进行市场聚焦,首先要明确企业的目标市场:是针对一线中心城市市场,还是针对三四线的县、乡镇市场?其次,进行合理的市场布局和规划,明确市场开发的节奏、速度和计划;第三,确定当前主打的样板市场,把企业的现有营销资源都集中于此,寻求强力突破,把该市场建设为企业的根据地,成为当地的领导品牌。

2003 年之前的斯美特,在任何省份都没有话语权。针对这种情况,我们决定做战略调整:

依据多年的销售情况,做全国市场分类。把河南、山西、陕西、湖南四省规划为一类省份;吉林、湖北等规划为二类省份;距生产基地 1500 公里的省份规划为三类省份;把生产基地周边市场设为特区;超出 1500 公里的市场主动放弃。

在一类省内部又分为一类地区、一类县城等,主攻营销费用较低的县、乡镇市场。

经过这样的市场布局调整,我们集中资源在特定市场区域顽强地打阵地战,积小胜为大胜。经过 7 年奋战,到 2010 年,年销量超过 3 亿元以上的省有 2 个,2 亿元的省有 2 个,1 亿元的省有 4 个。在仅有 368 万人口的陕西榆林市,创造了年销售额 8200 万元的纪录,一度超越康师傅,成为当地第一品牌、第一销量产品。

这样,斯美特在某些市场区域做到了“我的地盘我做主”,在强大的竞品面前,创造了落后战胜先进、弱小战胜强大的奇迹。

3. 人力资源聚焦,打造强力队伍

2003 年的斯美特面临的问题是,如何塑造英雄式领导,培养一批老 A,用二流的团队打造一流的执行力?

要解决这些问题,首要的是改变营销团队单打独斗式的个人英雄主义,实现整个营销团队有组织、有计划的聚焦管理,把精兵

强将放到重点市场、战略性市场;其次,明确每个营销人员的工作职责和目标,各部门之间配合的工作流程;第三,要有制度可规范,有绩效可考核,有薪酬可激励,有培训可使团队成长。

领导的问题解决不了,队伍的问题就解决不了,一个有前途的团队首先要确定核心骨干人物。

为此,斯美特在团队培养上倾注了大量的心血。

确定不同部门的业务骨干。有计划地“移形换位”“折腾”骨干,提升他们的操作能力。由过去的单兵作战向团队协作、培养骨干转变。

优化考核体系。整个营销系统从上到下所有人员的工资级别、奖金都和明星产品推广、市场根据地建设、骨干培养挂钩。由过去的只要综合销量向有利润销量转变;由过去的考核市场数量向考核市场质量转变。

确立业绩最大的考核导向。同样的资源配置下,谁能推广更多的明星产品,谁能建设更多的热点市场,谁能培养更多的骨干,谁就能挣高工资,谁就能优先升职。

斯美特的这一套阳光升迁机制和末位淘汰机制,在人力资源聚焦战略过程中取得了成效。

“第一个五年”,就培养了 9 位总监、60 多位能打硬仗的经理,淘汰了 390 多名营销人员。而这些总监、经理,根据各自的特点和能力被放在不同区域带团队,实现了业绩突破。

通过产品、市场、人力资源的三个聚焦大动作,斯美特公司成就了“思圆”这一明星产品,在多个省份建立了优势“根据地”,打造了一流的队伍,迅速成为行业内的一匹“黑马”,最终成果是:

“思圆”系列产品销售额由 2003 年占企业年销售额的 8%提升到 2010 年的 84%,年销售额由 3200 万元提升到 18.12 亿元。

这些数字的变化标志着斯美特从无品牌企业阶段过渡到了“思圆”品牌企业阶段。

可以说,“思圆”产品家族的成功构建,是斯美特成功的内因;市场聚焦,将有限的企业资源投放到区域市场,则是斯美特产品系列能快速打知名度的外因;加上一支从领导到骨干都具备战斗力的营销队伍,在激烈的市场竞争中,这一个民营的集体企业就得到了稳健的发展。

这种结果,不是偶然的,也不是靠运气,而是斯美特聚焦战略和战术合理运用的结果。

四、卖 1 个比卖 10 个好

现代企业经营的本质在于“争夺顾客”,“满足需求”模式已经成为过去,“胜出竞争”才是常态,也就是一个产品如何进入顾客心智以赢得选择的问题。

这时,成功企业靠的不是很多产品堆砌起来的营业额和利润,而是真正的拳头产品,“产品少者胜”的论断受到概率统计的支持。

在大型的工业系统里面,多数综合型企业是产业链相关的什么产品都做,平均下来有 380 个 SKU,却往往打不过平均只做 18 种产品的专业型企业。

在消费类的电器和小电器行业,成功的企业平均下来有 141 种产品,而不算成功的企业平均有 176 种产品,两者之间的种类差别是 19.9%。这个数据在电脑和通讯设备领域,竞争胜出者的是 46 种,落后一方的是 76 种,两者相差了 39.5%。

在工业电子和测量技术领域,做得精的企业产品数为 400 多种,做得不精的企业则高达 1300 多种,两者之间的差别是 69.2%。

而大家最熟悉的例证莫过于诺基亚和苹果公司的对比。同样做手机,拥有 17 个系列 400 多个产品的诺基亚,仅智能机就有 3 个系列 40 多个产品,却面临破产被收购的结局,而只做一个系列目前共有 10 个产品(到最新一代的 iphone6 和 iphone6 plus)的苹果手机,其市场热度大家有目共睹。

如果我们随便到一个大卖场去问店员,众多的产品中到底哪个卖得好?一般也就只是几种。比如大型生活超市里的饮料可能有一二十个品种,但真正卖得好的也就是两三种。

在企业参与市场竞争的过程中,产品就是“武器”,但不是越多就越厉害、战斗力就越强,也不是企业现阶段所有的产品都是“有效武器”,投放到市场上都能给企业带来销量和利润,带来品牌影响力,推动企业发展。

武侠小说中夸耀一个人会说某个人武功高强、十八般武艺样样精通。真有这样的高手吗?闭上眼睛回顾几千年的历史,你会发现,真正厉害的武将都有自己的招牌兵器:关羽用大刀、张飞用丈八蛇矛、赵云用枪、秦琼用铜、尉迟恭用鞭。如果关羽上阵打仗一分钟换一件武器,他就不可能流芳百世。

不是所有产品对企业发展都具备推动力。有些产品可能一上市就销得多亏得多;有些产品可能出现就是“瘦狗”;有些产品形同鸡肋,“食之无味,弃之可惜”;有些产品具备明星产品的潜质,却人为地被否定、被埋没、被划归“瘦狗”或者“问题”产品、被打入冷宫。

而今天,我们的企业所面临的关键问题是:明白聚焦的重要性、希望打造明星产品,可没有产品精准聚焦的方法或者工具,很可能抱着“金饭碗”讨饭,忽视具备成为明星产品的老产品,却投入大量的人力、物力、财力、金钱去研发新产品,投入越来越多,效果却并不理想。

一个已经发展起来却碰到发展瓶颈的企业,在产品聚焦战略上最有效的实践方法就是:从现有的众多老产品中挑出“黄金”来!

我们前文讲过统一企业利用聚焦战略绝处逢生的成功案例,那么现在可以具体分析一下,看它是如何确定聚焦产品,“老坛酸菜牛肉面”这支单品的!

作为台湾地区的食品龙头企业,统一从 2000 年开始在大陆的发展遭遇瓶颈,整体销售规模一直在 20 亿元左右徘徊,甚至很多年都是负增长,利润更是惨不忍睹,连年亏损,直至 2008 年赞助奥运会的营销举措也是“叫好不叫座”,并没有收到预期的效果,反而使得利润雪上加霜。统一方便面几乎走到了垂死的边缘。

要产品有产品,要人力有人力,要资金有资金,可是为什么会走到这一步?问题究竟出现在哪儿?

经过调研分析,在统一冲泡面 338 个 SKU 中,毛利率超过 27%的产品只占 32%。在方便面这个品类里,保证 27%的毛利率基本上就是企业生存的平衡点。而在统一方便面产品销量中占比很大的“好劲道”方便面毛利率仅有 4%。这也就是说,统一有将近 2/3 的产品不赚钱,甚至部分产品生产出来就开始赔钱,卖得越多,亏得越多!

人都说多子多孙好,但若子孙全是“一群虫”,还真不如人家虽九代单传但是“一条龙”的好。统一企业那么多产品就如同一个家族有许许多多的子孙,却没有一个“成龙”的。这种现象羁绊了统一。

怎么办?痛定思痛,统一开始实行“凤凰计划”。涅口,希望在大限将至的时候,通过一种近乎自我毁灭的方式,在痛苦中重生,达到更美好的升华。这个涅口的方法就是聚焦,聚焦,再聚焦。

可是,聚焦什么产品呢?怎么确定哪个产品能做成明星产品?

民以食为天,食以味为先。作为一个传统的食品行业,方便面最重要的、最能进入消费者心智的其实就是口味,而统一恰恰缺少大口味!没有大口味,消费者心智中就会对产品缺乏深刻的印象;没有销量,就没有品牌,渠道也会对产品缺乏信心,有可能货就卖到过期;大量的换货和退货,使营销人员的精力分散在处理业绩不佳的产品上,不能渗透到更深更广的渠道,结果进一步导致企业亏损。