你的产品为什么卖不动

■包·恩和巴图

对企业而言,“产品”就像“爱情”,是永恒的主题。无论你做哪个行业,都离不开通过“产品”来体现你的价值。

然而,无数个企业家跟我诉苦“我的产品挺好的,就是卖不动”。

奇了怪了,一个好产品,怎么就卖不动呢?这个背后到底隐藏哪些问题?今天,就围绕这个问题,笔者谈谈自己的心得。

为什么产品“有市场没有利润,有利润没有市场”

有市场没有利润,有利润没有市场。这是多数中国企业所面临的尴尬,也是多年来难以攻破的死结。主要问题出在以下几个方面:

1、产品开发一厢情愿

不少中国企业,尤其多数民营企业,因为缺乏专业的市场研究团队,产品开发往往取决于管理层主观意愿以及个人爱好等因素,所开发出来的产品看似完美无缺,却与消费者的需求相距甚远。

一个卖给 90 后少女的产品,非要按照 50 后老太太的意愿去设计,这个产品卖得动才怪呢!

因此,遇到“好产品没有市场”的尴尬是正常的。

2、试图卖给所有人

另外一种陷阱是企业管理层“贪婪”所导致的。当企业开发产品的时候总是想着开发一种适合所有人购买的产品。

但是,往往这种“我为人人,人人为我”的产品恰恰得不到目标消费者的青睐,无法满足他们的核心需求而被冷落。

一个产品是否能卖得动?我有个十分简单的判断方法:如果人人都觉得“还不错”,那这个产品肯定卖不动;如果一部分人觉得“哇,非买不可”,而另一部分人却觉得“我肯定不买”,那这个产品恰恰有戏。

3、耳根太软,走折中路线

还有在不少企业里,当家作主的人太多,每个人都把自己的主观意愿强加于新产品,更可悲的是负责新产品开发的负责人员耳根太软,无法向他们说“不”,导致所开发的产品迎合了所有人的意见而变得不伦不类。

尤其,公司分管财务的人员和律师们往往都是毁掉一个伟大创意的“罪魁祸首”,因为他们只关心“成本”和“安全”以外,其它东西根本不在乎。如果产品开发部门过多听取他们的意见,就不要做产品了,因为你做了也卖不动。

4、注重理性,忽略感性

消费者的意识形态是由感性和理性构成的,而且在很多时候感性驱动理性。因此,我经常跟企业家朋友们讲:市场是靠右脑驱动的。

然而,这一特点常常被企业忽略,不少企业走向“理性、功能、性价比”的极端,忽略了感性、外观设计以及购买体验等因素。

我有个做酒的客户,有一次跟我说:“蓝色经典”根本不懂酒,我的酒才是真正的好酒,真正用粮食酿造的原浆酒,通过 9 次蒸馏,并在 13 度的恒温地窖里存放半年才出库……

听完他跟我说的一连串做酒工艺后,我就问他:你的酒卖得怎么样?他却吞吞吐吐地回答:唉,市场上还是懂酒的人太少了!

这就说明,不是说你的酒在质量上比“蓝色经典”好就能卖过它,因为市场是靠右脑驱动的,“蓝色经典”在消费者的右脑里代表了“绵柔”、“男人的情怀”,而你的酒代表了什么?这就是卖不动的原因。

如何才能开发一个既好卖又赚钱的产品

针对上面所发现的问题,结合自己多年来的实战经验,笔者再谈一谈产品开发如何才能取得成功的几个要点:

1、做足消费者洞察

一提“洞察”二字,小企业就会头脑发蒙,不知所措,而大企业去做没完没了的市场调查。其实,洞察消费者需求没那么复杂。

消费者的需求通常要分显性需求和隐性需求。显性需求很容易得到商家的满足,而且满足这一部分需求的产品往往供过于求。

然而,往往被商家忽略的是消费者更加隐蔽的内心深处的隐性需求。在市场竞争中,恰恰这些隐性的需求才是我们赢得主动权的创意来源。

北京有个高端男士服装品牌,叫伊文。做这个品牌的老板是个女性企业家,叫夏华。虽然她的名字与“下滑”同音,但是她的企业却业绩“上升”,闯出了一条本土企业的品牌之路。

我是伊文的重度消费者,很多商务装我都愿意买它的产品。因为,伊文的产品是一个真正懂得男人需求的产品。

就拿它的羽绒服来说吧。它的羽绒服与普通的羽绒服不一样:首先,从外观看,你根本看不出它是羽绒服,没有那种鼓鼓的、凹凸不平的感觉,看上去更像棉服,而且很有商务范儿;其次,更重要的是,采用獭兔毛做衣领,保护颈椎不受凉,并在腰部增加了一条隐形的腰带,在外边风大时,可以把这个腰带系紧,让衣服贴到腰部,有效挡风;另外,很多男士习惯于随身携带手机,但是不愿意把手机放在离心脏太近的地方,因为怕影响心脏,也不愿意放在外面的衣服兜里,因为怕丢失,于是它的羽绒服在里面靠下的位置暗藏了一个兜子,方便把手机放进去;最后,为了让男士们坐进车里不让衣服紧绷身体,在羽绒服后襟做了带按扣的双开口设计,可以根据情况随意调整。

我常常给企业家们讲课时,讲到这个案例。因为,一件羽绒服却把男人方方面面的隐性需求都照顾到了:一、照顾到出席商务场合问题,二、照顾到颈椎和腰部容易受凉问题,三、照顾到怕手机影响心脏和丢失问题,四、也照顾到坐车时的雅观和方便问题。

我想问问中国那么多服装企业,你们设计服装的时候,在多少个环节像伊文这样洞察你目标顾客的隐性需求,为他们带来完美体验的衣服?应该是寥若晨星。

2、坚持只为部分人服务

当我们掌握消费者隐性需求的时候,还不能忘记群体规模以及自己品牌的定位是什么。如果我们所服务的消费者群体规模太大,就会导致消费者更具个性化的隐性需求无法得到满足,从而一个好产品沦落为“大陆货”,甚至有可能偏离自己的品牌定位。

因此,市场细分很重要,舍弃不需要的细分市场更重要。

宝洁公司“飘柔”曾经实施的“大品牌”战略,失败了。因为它试图满足更多消费者的需求(规模扩张)和满足消费者更多需求(功能扩张)。

在大品牌时代,你千万不能采用的是“大品牌”战略,也就是说,千万不要拿一个品牌来做太多的功能,更不能做太多的品类。

在大品牌时代,你越想求大,求全,品牌的生命力就会越脆弱,甚至一个好端端的品牌很有可能因此而误入歧途。

后来还好,“飘柔”悄悄地再次回到“柔顺洗发水”,勉强保住了自己的命,但是丢掉了中国洗发水老大的地位。

最近,宝洁的日子确实不好过,前后也砍掉很多品牌。其实,仔细一看,问题很明显:一、一个品牌做太多的功能了;二、一个品牌做太多的品类了。未来的宝洁,要是不再尽快戒掉这个“毛病”,更大的危机还在后头。

3、学会以右脑驱动市场

市场是靠右脑驱动的。然而,多数企业只是在做“搞定左脑”的事情,这是不行的。

产品特征分为三大类:基本特征、功能特征和愉悦特征。基本特征是一个产品进入一个细分市场的准入证,功能特征是一个产品在技术和质量层面的差异化,而愉悦特征则是帮助功能特征被消费者所接受的在情绪和情感层面的设计。

如果说功能特征是“搞定左脑”的武器,那么愉悦特征就是“征服右脑”的法宝。设计一个产品的时候,你可以坚持“功能在前,愉悦在后”,但当你推广一个产品的时候必须“愉悦在前,功能在后”。

苹果的产品卖得很好,原因在哪里?我认为,主要原因不仅在功能上追求卓越以及商业模式的巧妙设计,更主要是在外观设计上的追求完美。这次 iPhone6 的上市,再次向世界证明了他们在愉悦特征上的功力,当你看到 iPhone6 时,你总感觉其它品牌手机瞬间黯然失色,为它让路。

在大品牌时代,我们在产品设计上,必须要融入鲜明的情绪要素和情感要素,要学会用“右脑”驱动市场。

4、始终突出品牌定位和个性

当我们开发产品的时候,常常会陷入“只看见树木看不见森林”的尴尬。

也就是说,具体开发人员只是注重新功能、新设计,却忘记了这个产品所代表的品牌价值。

宝马坚持“驾驶乐趣”的品牌定位,已经众所周知,应该没什么可说的。然而,在这里,我还真的要重点说说宝马在品牌定位和个性上的坚守。

宝马坚持一个品牌定位 38 年,已经是奇迹了,然而让我更加肃然起敬的是它品牌个性的打造。

就拿宝马的车灯来举例:在宝马车的前大灯里有四个圆形的轮廓灯,在夜间行驶时,这“四个圈儿”在远处一眼就能让人辨认出它是宝马。更加令人感叹的是,宝马把这个“四个圈儿”复制到所有的车型,连概念车都不例外,形成了宝马汽车另一个视觉符号。

然而,笔者观察很多其它豪华轿车品牌却发现,它们都没有做到这一点。大家不要小看这个细节,这就是“做产品”和“做品牌”的差距所在:不同的车型装不同风格的灯是“产品行为”,而不同的车型装同一风格的灯则是“品牌行为”。

5、耐得住寂寞,顺利跨过需求鸿沟

当一个新产品上市后,往往会遇到市场需求的“断档”现象。在营销领域将这种现象描述为“需求鸿沟”。需求鸿沟的产生主要取决于不同类型消费者的交叉消费程度。

消费者大致分为四大类型:先锋型、实用型、保守型和怀疑型。当一个产品刚刚问世的时候,销售状况会表现出暂时的良好,但是再过一段时间就会让企业感觉到这个产品卖不动了。这不是这个产品真的卖不动,而是产品陷入了需求鸿沟。也就是说,先锋型消费者踊跃尝试完之后,实用型消费者却没有及时跟上,仍然处于观望状态所致。

因此,我们推广一个新产品的时候,就必须要有足够的耐心,并通过各种推广活动顺利跨过需求鸿沟。在这一点,蒙牛的特仑苏是一个经典案例。

2005 年 10 月特仑苏上市,曾经一段时间沦落到被家乐福、易初莲花等大型超市清场的地步。但是,蒙牛管理层对此产品充满信心,并贴着钱去继续推广,最终赢得了市场的认可,特仑苏成为中国高端牛奶的第一品牌,为蒙牛每年创造不少于 10 个亿的利润。

这就说明,在品类推广上,耐得住寂寞很重要!

产品管理的组织保障

当一个产品在战略上获得成功的时候,在其执行层面,必须要有完备的产品管理组织保障,才能持续成功。

很多企业会推出很多新产品,但是,正因为缺乏产品管理的组织保障,越做越糟糕,越做越赔钱。湖南有个面条企业“克明面业”就一个典型案例。

他们一年的营业额只有 10 个亿,产品 SKU 却多达 300 多种,其中真正赚钱的产品不超过 10 个,其余产品基本上部赔钱。我曾经给他们做咨询的时候,建议将 SKU 从 300 砍到 50 以内,却没有得到管理层的同意。

其实,对一个品牌的发展而言,SKU 的多和少与销量的大和小没有直接的关系。加多宝凉茶一年的营业额大约有 150 亿元,但其产品 SKU 似乎只有一个。

因此,笔者建议,中国企业进行产品管理时,一定要有一套完备的组织保障,通过组织行为来管理产品,以确保产品的竞争力及持续发展。这里所指的保障措施至少包括以下四点:

1、需求管理保障

需求管理,是一个产品创意产生的源泉,必须要有专业人员进行分组研究市场需求,并对下一步的新产品开发提供充足的信息保障。

很多在市场营销方面比较成熟的公司,在其营销中心里都会有一个部门叫:市场研究部。这个部门就是需求管理的核心部门,他们用专业的市场研究工具监测行业态势、竞争态势、消费者行为及动机变化,乃至宏观经济走势,从而对下一步产品开发或改进提供信息保障。

2、研发管理保障

当一个产品创意成型之后,马上要进入研发环节,这个时候技术、生产、销售和物流四大部门的鼎力配合显得尤为重要。

一个新产品的诞生,其实跟一个婴儿的诞生没有太大区别。刚开始的时候,其生命极其脆弱,如果这四个部门的配合出现问题,在任何一个环节都有可能将一个好产品扼杀在摇篮里。

尤其,销售部门是不太欢迎新产品的,他们希望公司给老产品加大促销力度,让老产品快速提升销量。但是,市场部门是喜欢推新产品的,因为一个品牌的生命力必须在新老产品的更替中维持。因此,当一个新产品刚刚诞生的时候,研发人员,尤其市场人员一定要说服销售人员,让他们看到这个产品未来的发展。

3、上市管理保障

产品在市场上正式亮相之后,良好的市场推广活动就会显得格外重要,尤其当产品陷入需求鸿沟的时候,市场推广活动的好坏就会决定这个产品的命运。

大家都知道,为什么大公司推出一个产品,成功率远远高于小公司?关键在于组织保障。大公司通过科学的流程、制度和预算体系来保证一个产品的上市成功,而小公司却在这里很容易导致职能空缺。

4、生命周期保障

一个产品无论具有什么样的功能,都是有生命周期的。也就是说,它迟早有一天必须退出市场。

良好的生命周期管理,不仅延长产品的生命周期,更有效的分配企业资源,并为下一轮的新产品开发以及业务转型提供依据。

当我给克明面业提供“砍掉 SKU”的建议时,还提出很多新品类建议,比如:“五谷养生面”、“微波炉早餐面”等。原因就是我明确看到它的传统挂面在生命周期上遇到了瓶颈,如果再不转型,再不发展新品类,未来的处境会很危险。

虽然我的建议当时得到管理层的高度认可,但遗憾的是,时隔两年,我都没有看到他们像样的市场行为,还是倚老卖老,市场终端一团糟。这就是缺乏组织保障的后果!

因此,要想练就一个好产品,并让它持久保持竞争力,不仅要把战略问题解决好,还要把组织保障做到位。

数字营销系列之一

粉丝营销的痛点

■秦绪文

我们往往看到很多企业花了大力气去推广自己账号,却发现粉丝增长不明显,即关注转化率不够?究其原因往往推广信息确实曝光了,但用户没立刻关注,关注动力不大?还是没有用合适的方式告诉他?这些都是影响最终关注转化率的核心问题,也是企业最容易忽视的。那么粉丝营销的痛点是什么?我感觉主要有以下两个方面:

一、给用户一个关注的强劲理由

给用户一个关注的理由是所有企业在想着增加粉丝的时候都必须思考的问题。我常常跟企业讲用户关注你,一定是有他的刚性需求,除此之外你还有点其它价值能不让他讨厌,他就会持续关注下去,或者打开率更高些。但很多企业没有分清刚性需求和弱需求,常常自以为是觉得粉丝会需要,并且加入很多的价值点,以为多多益善,结果导致粉丝看不到核心刚性价值,或者只是吸引了部分边缘粉丝。

所以我常建议企业最开始推广微信时,只需要罗列出大部分用户最关注的 3 个诉求即可,然后设计不同的关注场景,最后将它呈现在不同推广渠道上。比如大家关注招商银行信用卡,也许核心动力就是消费提醒、查余额、还款;关注东方航空是为了查航班状态、微信值机;关注海底捞是为了预约预定、排队提醒等。假如海底捞把菜谱推荐,美食养生作为微信吸引粉丝关注的刚性诉求,那就会出问题,因为它是弱需求。

二、给用户一个关注的合适环境

也许你的微信对用户很有价值,但有时他们不曾注意到或者反感,因为你没有在正确时间用正确的方式告诉他们。这时你需要抓住用户看到信息的场景并设计它。

假如用户在餐厅吃饭,开始点单的时候你就告诉他关注微信可以打 8 折,那么关注率肯定很高;但是如果他只是还在门外观望,你告诉他进来吃饭,关注微信打 8 折,毫无疑问关注率会低很多。所以企业需要学会抓住最有效的场景并设计。比如小区业主在门卫那里拿包裹时你提醒他,可以关注微信查询是否有包裹到,甚至可以预定送上门。如果业主水管坏了需要报修,第一次你可以提醒他们关注微信,直接在微信上就可以提交报修申请等等,这些才是贴合用户的场景设计。

而很多时候,企业很容易陷入自我的逻辑思考误区。淘宝卖家常常会在包裹里面方二维码,以便用户关注,但是从我们实践发现这并不是一个最好的方式。企业以为包裹发出去了(推广渠道),用户就会看到(曝光会上去),其实不是。我们试问自己,你买一双鞋子衣服化妆品,收到货后你的流程是第一时间拆包装拿物品,很少会注意到印有二维码的卡片。

最有趣的是,当一次性到达几个包裹,大部分人顾着拆包裹更会忽略里面的卡片。所以一般这样的方式效果不是最好的。我们后来发现,当用户下单付款后给他一条短信提醒,告诉他付款成功,物流信息,最后提醒他如果关注微信可以随时查询状态,咨询或售后,这时的关注率非常高,有的能达到 80%以上,并且这时用户对你的记忆还是新鲜的,对不对。

所以回过头来看,很多企业的推广是有问题的,首先是思路的问题,抓不住轻与重的环节,往往是重渠道而忽略用户需求挖掘和内容设计,这两块恰恰是我认为未来营销的趋势,即重运营轻技巧。

数字营销系列之二

新媒体营销人宝典

■秦绪文

如何做现代社会的新媒体人,如何将自己打造成媒体营销人,这个是我们现在做自媒体的人都特别关注的问题,下面我们就来列举下,作为新媒体人需要具备哪些?

1.你必须是非常热爱这个领域或者把它当作职业发展方向,而不是暂且将就谋生的技能。这几年下来我最深的感触就是要专注,未来人才应该是 T 字型,先深下去再拓宽。

2.你必须参与操盘过新媒体营销中一两项工作,比如文案写作,活动策划,粉丝推广,而绝不仅仅是想像过,看过些案例或者所谓的指导过,即便作为主管也最好是实战型的人胜任。

3. 你必须具备快速的自主学习能力,比如长期关注这个领域的优秀人或账号,购买专业书籍保持自己知识的更新与学习。

4. 你必须研究过优秀的营销案例,并且是持续更新的研究,可以是某个账号,营销案例或者活动,一定要有自己的思考,而不是全盘的转述。

5.你必须知道如何设定新媒体营销的商业目标、制定 kpi 而不是一味的逃避可量化的结果。即便是定性的结果也需要考虑定量的分析过程,要关注结果,更要关注过程,过程一定是用数据来监测的。

6.对于新人想快速进入新媒体营销环境,有 2 种比较好的选择,第一进入一家已经有新媒体营销团队还不错的公司 (甲方),比如小米,聚美优品,凡客,可口可乐等;第二进入一家初具规模的或特长的新媒体营销服务公司(乙方)。当然也有人自学能力和天赋很好,他可能自己摸索或者进入一家初创企业公司,硬是最后做起来,这类人很厉害,但很少。

很多人感觉具备了以上能力之后,却不知道如何制定指标和目标,下面以微博为例,来讲一下新媒体的运营指标,一般来讲将微博上的企业分为 3 个类型,网站媒体类、品牌企业类和电商类,这三类企业关注与考核的指标各有不同的侧重点。

网站媒体类,主要是指一些资讯媒体类网站和传统媒体类企业微博。这类型企业微博的效果型指标主要会有网站流量,曝光量,订阅量。运营型通用指标关键包括微博转发数、粉丝数、博文阅读数。

品牌企业类微博,主要是指一些大型的传统品牌的企业,不以销售为导向更多是品牌传播和客户服务为主,他们的效果型指标包括品牌声量(品牌提及数)、正负面情感指数、互动回复数、微博响应时间等,运营中通常关注粉丝数、转发数、互动评论、搜索结果数。

电商类企业微博,是指一些主要依托网络销售产品和服务的企业,他们要求比较实际,更多希望微博承担流量引导的功能,最好可以直接带来销售和客户。所以他们的效果指标很明显,订单销售、流量。运营中更多关注粉丝数量、微博数量、转发量、粉丝活跃度等。

在实际的微博运营中企业制定考核指标首先是根据自己的营销目的来设置的。很多企业并没有真正搞清楚考核指标和营销目标的区别,并将其混为一谈,给团队和自己运营带来了很大困惑。

指标更多的是指企业在实现最终目标过程中阶段性设定的目标,它的目的是保障和优化过程以便达成目标。而目标就是指做这件事情最后要实现的结果,比如企业微博营销目标是实现销售 100 万,而指标可能是某个月要完成 2 万粉丝的增加,流量的翻倍。指标是有可能影响目标结果达成的所有相关因子。