

《聚焦》(连载四)

■ 王冠群

好风凭借力,扶摇直上九万里。企业生产经营某种产品,一定要认清时势,顺势决策,造势借势。

其一,认清品类的发展趋势

任何品类都不可能一直畅销,有品类倒下必然有新品类崛起。这时,新品类崛起就是企业发展的机会。

新老品类的更替与消费者消费能力和需求变化密不可分。改革开放 30 多年,消费者有了更高层次的消费需求,例如,对安全、营养、健康、天然、绿色食品的关注度越来越高。这就意味着符合这类消费趋势的产品会越来越受欢迎,销量自然会爆发性增长。这类行业和产品,企业要大胆进入和跟进。

面对目前快消品市场表现比较火爆的植物蛋白饮料、凉茶、功能饮料、水、啤酒、红酒等产品,懂得借势的企业可以顺势而为进入这些行业,如果研发了符合趋势的产品,想不赚钱都很难。

例如,植物蛋白饮料中的领导品牌,如露露、养元、银鹭、椰树等,在这一轮品类发展浪潮中都得到了爆发性增长;作为跟随者的绿宝露、起跑线、好佳一、一大早、摩尔农庄等,也得到快速发展。康师傅、农夫山泉、娃哈哈等一线品牌,在水行业兴起的浪潮中赚得盆满钵满,作为跟随者的昆仑山、景田、百岁山、怡宝、恒大冰泉等水产品也得到快速发展。

这些企业的发展都有一个共性:大企业借消费趋势变化研发新品类,获得高速发展,中小企业模仿或者跟随大企业畅销的品类,也获得高速发展。

当新品类崛起时,企业要快速进入或者跟进;老品类衰退时,要逐渐退出。

面对不符合消费趋势的品类,应该逐渐减少投入,甚至退出。例如胶卷、照明用的蜡烛、油炸型食品(比如方便面)、碳酸类饮料、味精、黑白电视、VCD、传呼机等。这些品类要么销量持续下滑,要么被新品类替代,如果固守趋势向下走的品类,最终你的企业可能和品类的结局一样,被消费者遗忘。

有一个关于劳斯莱斯和马车的有趣故事。故事背后的道理值得经营企业的老板思考。

100 多年前,在英国某个城市有两家马车公司,一家马车公司的老板说,“我要给消费者制造最好的马车”;另外一家马车公司的老板说,“我要给消费者制造最好的交通工具”。

在当时两家马车公司制造的马车外观都精美,质量上乘。但是 N 年后要给消费者制造最好的马车的公司倒闭了,另外一家要给消费者制造最好的交通工具的公司现在依然存在,而且发展得很好,它就是劳斯莱斯公司。

时代在发展,还有哪个城市允许马车作为交通工具在大街上跑?当消费需求变化时,前者不是研发新产品满足和引导需求,而是在老路上走,尽管产品质量更好,营销投入更大,但这些努力并不能改变企业破产的命运。

其次,关注未来的主流消费产品

现在我们身边的高端产品,通常就是未来的主流消费产品。

20 年前一个县城也很难见到几辆桑塔纳轿车,现在在中国任何县城你都能见到宝马、奔驰。不是桑塔纳车的问题,而是消费者消费升级实在太快了。

当满大街卖得都是 1 元一瓶的水时,农夫山泉定价 1.5 元每瓶,很多消费者因为贵 0.5 元而放弃购买;可当前农夫山泉已经彻头彻尾地成为大众消费产品时,消费者就连零售 5 元每瓶的昆仑山矿泉水也见怪不怪了。

产品长期固守低端市场等于慢性自杀。当身边的所有产品都在提价时,你的产品不提价就是慢性自杀(所有原料在涨价,产品售价不调整,只有一种可能:降低成本,挤压利润)。看看康师傅矿物质水、娃哈哈纯净水,它们的市场份额不正在被中高端水一点点抢走吗?

不要以为产品不提价消费者就会感谢你,消费者对产品价值的判断首先是价格,价格高感觉就是好东西,其次才是质量。不要试图给消费者提供物美价廉的产品,这个世界上从来没有物美价廉的产品。

当你无法确定生产经营哪种产品时,可以向高端看齐。

2010 年,我在课堂上给学员做了一个判断:饮料市场上未来高端水会成为主导产品。当时很多企业家不相信。昆仑山矿泉水刚刚上市的时候,很多业内人士判断这产品死定了。为什么?因为他们觉得价格太高了,一瓶水卖 5 元钱,把老百姓当成傻子啊?结果怎么样?昆仑山矿泉水在大中城市销售非常火爆。

一个做饮料的企业家后来说,不是老百姓傻,是自己傻,很好的一个机会错过了。

随着工业化的进程加快,纯净的水越来越少,也就意味着水类产品的空间会越来越大,在未来 5~10 年内,你不用怀疑,水类产品肯定是饮料产业的第一大品类。

第三,认清国家宏观政策调控趋势

中国市场经济是调控下的市场经济。中央提倡什么,强调什么,引导什么,作为企业就要做什么!顺势而为,你不想赚钱都很难。国家提倡的、强调的、引导的就是机会,就是趋势。

行业里曾经流传一个段子:1980 年代,摆个地摊就能发财做大老板,可很多人不敢,敢的都成为第一批万元户了。1990 年代,几千块钱买只股票就能挣钱成为百万富翁,可很多人不信,信的人都成为百万富翁了。2000 年有人说玩互联网能发展,很多人不试,现在李彦宏、马云、马化腾都是身价过亿的大佬。2003 年后很多专家提醒消费者买房,很多人等着降价,结果 10 年时间房价翻了 10 倍。

有人说:“如果当初我做,我会比他们强!”不错,你的能力、学历或许比他们强,本钱也许比他们多,经验也许比他们丰富,可问题出在你当时不信、不敢、不试、没有做!

这不光是行动的问题,更重要的是对趋势的判断问题,是眼光的问题。所以眼光决定成败,决定结果。那些没有学历、没有经历,也不是很勤奋的人之所以成功就是他们能够发现趋势,把握趋势,立即行动。

企业生产经营的产品一定要符合国家宏观政策调控方向。凡是国家明令禁止的、调控的,不要逆势而为。

比如国家对破坏环境类产品的调控:很多地方政府就明令禁止含磷洗衣粉的生产、流通和销售,这个时候你还能继续生产含磷洗衣粉吗?如果继续生产,你能在市场上销售吗?

再如 2012 年 12 月国家出台的“八项规定”,这种形势下你进入白酒、高端礼品、高档酒店、高端餐饮行业,你的投资回报能有保证吗?近几年国家一直在对钢铁、水泥、化工、煤炭等高能耗、高污染产能过剩行业硬性逐步淘汰,这些行业你能进入吗?在当前的环境下,如果你逆势而上,依然生产经营此类产品,只能遭到国家政策的毁灭性打击。

中央“八项规定”颁布执行后,白酒行业销量趋势瞬间逆转,就连茅台、五粮液也马上由供不应求变为供过于求。就在这种形势下竟然有一家食品饮料企业宣布投资 150 亿元进军白酒行业。白酒行业上一个十年号称黄金十年,从几百亿的盘子发展到 4000 多亿的盘子。这是特殊的行业、特殊的时期、特殊的政策产生的特殊结果,这种发展不具备复制性。公款消费占白酒消费至少 1/4 以上,再加上 80 后、90 后白酒消费人群的减少,(80 后、90 后啤酒、红酒消费成为主流),未来很长一段时间白酒行业将处于冬天,这个时候进入该行业就是人和天斗,你胜算有几何?

凡是国家鼓励的、提倡的、扶持的、引导的,一定要顺势而为。“十二五”期间政府加大对科技、环保、文化、三农的支持。这就是国家提倡的、引导的、强调的商机和趋势,这些行业你进去不仅仅能获得国家的定向补贴、政策支持,最关键的是顺应消费趋势。例如雾霾越来越严重,也就意味着环保行业的春天来了,在这种环境下,如果我们生产经营诸如节能、环保、绿色的符合国家鼓励扶持类的产品,不仅不会有风险,而且前途一定一片光明。

人和人之间的差距在哪儿?在于对大势的判断。

什么叫机会?政府提倡的只有少部分人敢做的,就叫机会。试想一下,当所有人都认为这事能做的时候,那还是不是机会?肯定不是机会了。

生产经营某种产品,只要该产品有卖点,厂家很规范,品类趋势上升,就可以大胆去做。或许今年不赚钱,但是没关系,放在手里慢慢养着,几年以后再看,你会发现,这个产品已经成为畅销产品。

没有人能与大势做斗争,资源再好,手中再有钱,营销网络建得再完善,如果逆势而行,照样不会成功。

我曾经见过这样一家企业,眼看着它经营的产品品类趋势下滑,它不是调整产品,而是不断地加大投入,希望用营销改变销售趋势。结果怎么样?辛辛苦苦很多年,一下子又回到解放前。

没有什么生意能做一辈子,今天赚钱不意味着明天赚钱,只有把握好了势,借势而行,企业才能真正地发展壮大起来。

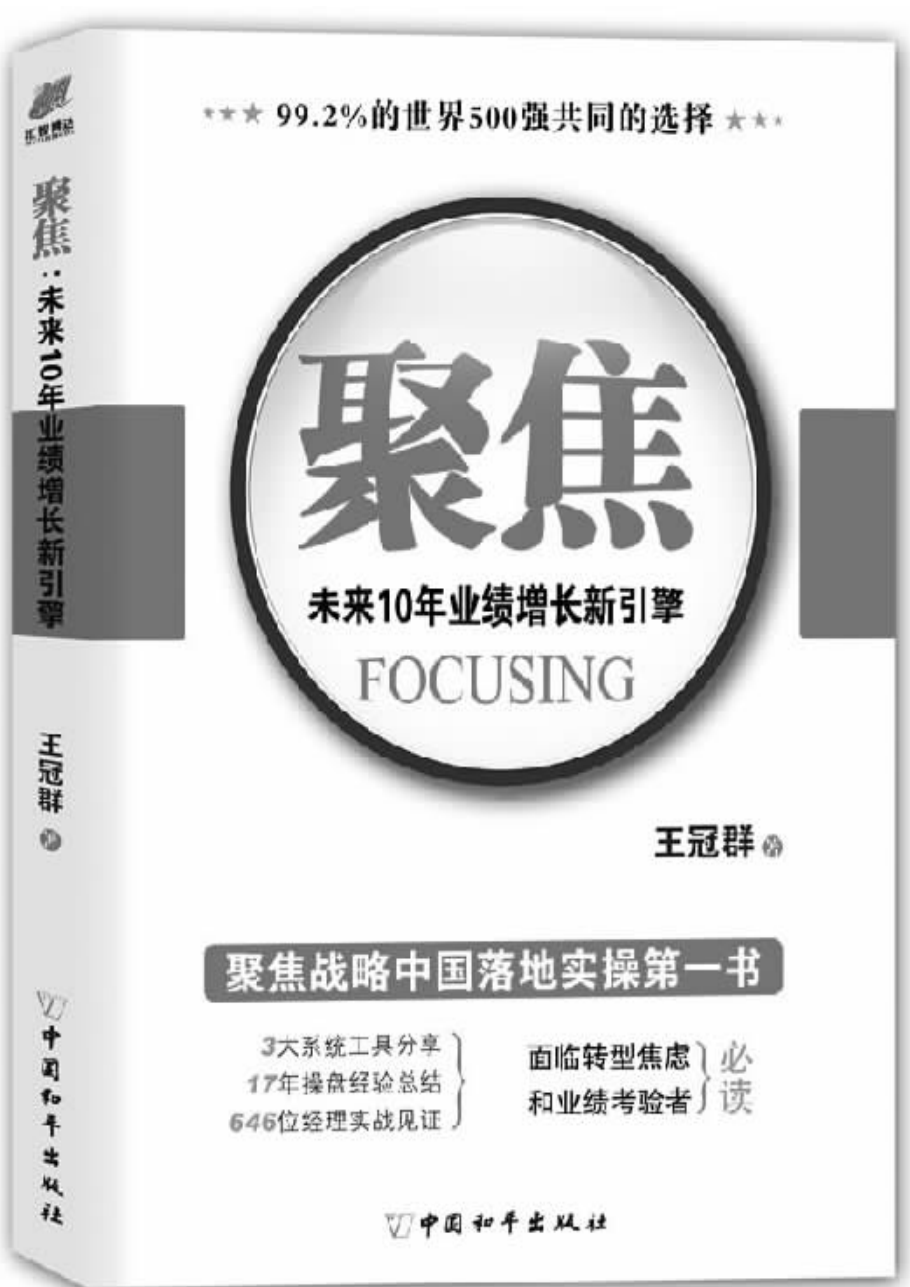
是時候停下来,仔细分析一下,你的企业经营的产品都处于什么趋势了!

五、市场容量决定销量(品类空间确定)

品类空间决定市场容量,市场容量决定行业容量,行业容量决定企业销量。行业容量和企业销量,则决定了我们所生产经营的产品的发展前景。

有一家做粉丝的企业老板,他 2008 年豪迈地宣布要用 5 年的时间实现 50 亿元的销售额。

他的目标,宏伟、清晰、坚定。可问题是当年全国的即食粉丝销量加起来也就 10 亿



元左右。也就是说这个品类消费空间比较小,有什么方法在 5 年后独家实现销售额 50 亿元?从理论上讲,零售 1 包 1 元的粉丝,全中国人一人一年吃 4 包就能实现 50 亿元的销售额。

可问题是,粉丝不是必需品,很多人可能一辈子也不曾吃过一包粉丝。这个老板硬是没有意识到这个问题,全国铺天盖地地宣传、推广。结果呢?2013 年销售额还不到 2 亿元。

多深的水养多大的鱼,小池塘不可能养大鲸鱼。这就是行业容量决定企业销量的最佳证明。

有些产品的品类空间很大,市场容量全国可达 8000 多亿,企业想做大就很容易;而有些品类市场容量很小,全国的市场销量加起来不到 10 亿元,即使该产品非常有卖点,一年想做到几百亿那也是不可能实现的。

当然,这并不是说品类空间小就不能做,如果毛利很高的话,也是可以做的。只不过,你不要期望很高。比如说,一年赚几个亿,那就有些不现实。品类空间太小了,毛利空间再高,市场也是有限的,企业想做大就很难;而相对来说,品类空间越大,你能借势的空间也就越大,企业想做大就容易一些。

对一个产品,我们有两种品类空间大小判别法。

第一,看所选择的产品是不是新品类

所谓新品类,就是通过产品创新、旧元素重新组合或者从外部引进的之前本土市场没有出现的新类别产品。如植物蛋白饮料、维生素糖果、苹果醋、利郎商务休闲男装、维生素功能饮料、枇杷饮料……这些都是近年通过旧元素新组合、或者创新、或者从外引入而产生的新品类。

对新品类市场空间,从以下三个项目做判断。

市场是否有真正的需求?

对新品类,我们要认真分析和预测市场是否有真正的需求。

判断指标:符合消费趋势、消费能力和消费习惯,就有需求;反之,就没有或者需求量较小。

如功能饮料:因目前职场人士工作压力大和易疲劳人群越来越多,而且人们有足够的消费水平,通过企业的持续引导,就形成了庞大的市场容量。

再如枇杷润肺饮料:人们为什么要润肺?人们真的需要润肺吗?有更好更直接的润肺方式吗?这些还是不确定因素,是否会形成真正的需求,目前不确定因素较多。

需求人群有多大规模?

对于新品类,我们要依据人们的消费习惯分析潜在的消费群体有多大?

如功能饮料:通过专业调查结果我们得知,中国消费者认为当前最大的健康问题是疲劳,与此同时开车、加班、上夜班,压力大的人越来越多,由此我们就可以预测到该品类产品未来会有较大的市场空间;

再如苹果醋:我们虽然知道苹果醋有保健养生、改善疲劳、美容养颜的作用,但是因为人们对“醋”所延伸的特殊含义,真正通过

饮用苹果醋来养生、改善疲劳、美容养颜的人群又有多少呢?事实上确实不够多。

引导期长短及引导能力预测和分析,该新品类引导期大概需要多长时间?企业和行业有无能力和实力引导成功?这些都需要我们进行分析和判断。

一方面要预测引导期,另一方面要评估企业和行业的引导能力。比如冰糖雪梨,大型企业的引导能力+易于引导的短暂引导期,使这个新品类在短时间内就实现了销量;

还有些功能饮料,虽然引导期长了一点,但是企业有引导消费的实力和能力,上市 10 年后也实现了爆量;而苹果醋,至今我们仍然难以预测这个品类的引导期究竟要多久?从事该品类的企业能否将市场需求引导成功?

第二,如果是老品类,市场空间到底有多大

品类空间越大,市场容量和潜力越大,前景越广阔,我们前期的投入就有可能在未来得到较好回报。如果品类空间较小,市场容量和潜力也就较小,未来发展前景暗淡,可能就难以达到我们的预期。

依据这样的品类空间大小判断标准来判定。

品类空间大,目标消费群体较大或具有特定消费环境、消费周期短、购买频次高、价格容易接受。

小面包、火腿肠、天然饮用水、核桃露、茶饮料等。

品类空间小,目标消费群体小、消费周期相对较长、购买频次相对较低、非大众价格。

苹果醋、蒸馏水、玫瑰花饮、张君雅等。

作为经营管理者,要时时保持头脑清醒,不要过于高估个人的市场掌控能力,最好生产经营那些品类空间大和发展趋势好的产品,以借势发展。

很多经营管理者都喜欢凭感觉或者经验做判断,我们统称为拍脑袋型。感觉取决于一个人的经历和认知,经历不够丰富、认知高度不够,感觉往往不可靠。经验是个好东西,可面对快速变化的市场,经验往往让你死得很难看,过去成功的经验成为现在死亡的理由,这就叫成功阻碍成功。

六、瞄准周期,把握趋势(成长周期评断)

产品生命周期,是指产品的市场寿命,产品从进入市场开始,到最后退出市场为止,所经历的市场生命循环过程。

产品经过研究开发、试销,然后进入市场,它的销量和利润都会随时间推移而改变,呈现一个由少到多再由多到少的过程,就如同人的生命一样,由诞生、成长到成熟,最终走向衰亡。这就是产品的生命周期现象,通常有四个阶段:导入期、成长期、成熟期、衰退期。

一个新产品上市能否成功至少需要 6 个月验证。第一个月试销,第二个月大面积铺货,第三个月补货,第四、五个月消化,第

六个月回转、二次铺货。也就是说,半年时间,如果你能一鼓作气将产品推广出去,那么也就算成了。但如若做不成,再推第二期就非常难,没必要再花费很大的代价和心血。

成长周期评判法,是根据产品所处的周期阶段来确定哪个产品适合聚焦。通常来说,处于成长期的产品属于快速上量的;处于成熟期的产品属于销量稳定的;处于衰退期的产品销量下滑。这个规律在任何行业都适用。

我们重点聚焦的产品一定是处于成长期或导入期的产品。

因为,产品进入衰退期,下滑的趋势很难遏制,投入越多损失就越多;进入成熟期,无论是否在追加投入和精力,它的销量基本上没多大变化,而且产品本身即将走下坡路,这时候无论怎么聚焦在销售上也很难有大的突破。

导入期,新产品投入市场,便进入推广期。此时,顾客对产品还不了解,只有少数追求新奇的顾客可能购买,销售量很低。

成长期,这时顾客对产品已经熟悉,大量的新顾客开始购买,市场逐步扩大。

成熟期,市场需求趋向饱和,潜在的顾客已经很少,销售额增长缓慢直至转而下降,标志着产品进入了成熟期。在这一阶段,竞争逐渐加剧,产品售价降低,促销费用增加,利润下降。

衰退期,随着新技术的发展,新产品或新的代用品出现,将使顾客的消费习惯发生改变,转向其他产品,从而使原来产品的销售额和利润额迅速下降,产品进入了衰退期。

要想确定你所选择的产品处于哪个周期,可以先从以下三个问题进行思考:

你生产经营的产品分别属于哪个品类?它处于产品发展的哪个阶段?它的产品趋势和品类趋势如何?

其一,我们先用品 KPI 指标来初步判断

一个产品按上述表格项目逐一分析,我们可以清楚地看到——单品的导入时间、产品是否精进(品质、包装、卖点、价格、促销、策略是否调整)、现时毛利、销量趋势,对比产品生命周期各个阶段的特点,进而判断该产品处于“导入期、成长期、成熟期、衰退期”的哪个阶段。

其二,品类趋势不等于产品趋势

答案是:不一定。

通常品类趋势与产品趋势有三种关系。

1.品类向上,单品向下。也就是说,虽然该单品趋势不行,但是它位属的品类趋势是向上的。比如说饮料这个大品类趋势是向上的,但碳酸饮料的趋势一直在走下坡路,2000 年碳酸饮料年销售额占饮料品类的 32.3%,2012 年则下滑到 21.02%。

2.品类向下,单品向上。近年来,杯装奶茶市场由于一些原因呈现出销量大幅下滑的现象,然而香飘飘这一单品销量却呈现上升趋势。据统计,2010 年,香飘飘奶茶销量突破 10 亿杯,销售额保守估计 20 亿元。

3.品类趋势和单品趋势一样。两者的发展趋势相同,都处于上升趋势或者下降趋势。我们对一些具体产品及品类做一下趋势分析,从该分析中,我们能进一步地明确品类趋势和产品趋势的关系,从而有助于我们在大的趋势背景下,对我们生产经营的老产品所处的生命周期做进一步的评判。

经过这样的分析,我们对产品处于哪一个生命周期阶段能有更进一步的评判,同时,也会理智地认识到,有些大趋势是单个产品无法改变的。

这里面最典型的是方便面行业。整个方便面行业连续 5 年下滑,但是康师傅方便面 2013 年上半年增长 6.8%。因为,在整个行业中,康师傅方便面是该品类的“老大”,要想在这个行业中占一席之地,我们最好清楚自己是否能够赶超康师傅方便面,如果不能的话,最好不要去生产经营这个产品。

七、老产品里挑黄金

老产品中挑黄金,我们选择聚焦的产品必须符合以下要素:

朝阳产品(处于导入期或成长期的产品);

形象好、有独特的卖点;

新品类、市场容量大;

品类趋势好,可借势发展;

高毛利、推广后一定能够引领消费、引领潮流、创造利润、确立企业在市场的地位。

我们可将“利润优选、特点确认、趋势分析、品类空间确定和成长周期评判”五大因素汇总,制成一个表格,通过相关要点判断,来看我们的老产品里是否有“黄金”,以及“含金量”的高低。

利润、特点、趋势、空间、生命周期,这五项哪一项都很重要,但对于中小企业而言,重要性不太一样。经营企业的首要目标是赚取合理利润,所以利润最重要;其次是特点;再次是趋势。所以从重要性上排序如下:利润空间>产品特点>发展趋势>容量空间>成长周期。