

《聚焦》(连载五)

■ 王冠群

第三步,依据第二步的原则,从第一步的表中,对老产品的“含金量”进行二次判断。通常会出现以下情况:

(1)“判断项目”中有五项判断对应均打“√”的产品,则其“黄金含量”很高,要毫不犹豫地确定为聚焦产品并大力推广;

(2)符合“判断项目”五项都打“√”的老产品有多支,那么则按重要性排序择优选择;

(3)在“判断项目”中,如果没有一支产品的五项要素判断均打“√”的,则按判断项目的重要性顺序排序,择优选择;

(4)如果老产品确实没有适合聚焦的,也就是没有打“√”的。可考虑增加新产品。再按上述方法和判断项目进行评估、判断。

例如,2008年统一做聚焦战略、整合老产品,要从方便面品类中挑明星产品,依据我们的3步法判定产品含金量:

填下五项要素表

判断项目	老坛酸菜	好劲道	卤香牛肉	小浣熊
利润率高	√	X	√	X
产品有特点	√	√	√	√
趋势好	√	X	√	√
品类空间大	√	X	√	√
成长周期	√	X	X	√

(1)挑出其中5项都打“√”的产品为“老坛酸菜”,毫无疑问可作为聚焦产品力推。

(2)假设,现在没有“老坛酸菜”这个产品,那么剩下的3个产品中,4项打“√”的产品有“卤香牛肉”和“小浣熊”,则依据优选排序“利润空间>产品特色>发展趋势>容量空间>成长周期”的原则,选取利润率高的“卤香牛肉”作为聚焦产品。

依据这样的工具、表格和原则,我们能很清晰地从现有的经营产品中,选出我们准备聚焦的产品,实现单品突破。

第三章：竞品胜出之道 2：聚焦新产品

企业和企业之间的较量是符号产品,如何才能从行业中突显出来成为排头兵?要么成就唯一,轻松植入消费者的心智,要么单品突破,在同类产品中位居第一。

一、要么做唯一,要么做第一

企业发展就是新产品推广的接力赛。一个又一个新产品接力推广,形成一个又一个波峰,持续地推动企业健康地往前发展。但是说,新产品推广数量越多,销量就越大。

在新产品的推广中,“质量”决定成功率。所谓“质量”并不是单纯地指产品品质的好坏,还包含定位、包装、服务等各方面的内容。要么成为唯一,要么做到第一,这是聚焦新产品的胜出之道。

“成为唯一”,新品的不可取代性就决定了其竞争力。这是产品创新的表现,无需赘述。

而“做到第一”,就是成为行业领先者或者排头兵,让大多数消费者主动购买,形成规模消费。

在小池塘里做大鱼,胜过在大池塘里做小鱼,其竞争力体现在以下几个方面。

1、让消费者容易记住

从消费者角度分析,消费者最不容易忘记的往往是第一品牌,因为第一品牌在很多消费者心目中几乎就等于它的品类。例如,喜之郎=果冻、格力=空调、加多宝=凉茶、红牛=功能饮料、茅台=高端白酒,做第一的目的就是便于让消费者记住,从而增加消费者购买的概率。

当消费者把某一个品牌等同于某一个品类时,就增加了消费者购买第一品牌的概率,无形中增加了第一品牌的销售额。这不正是每一个企业梦寐以求的事情吗?

2、掌控定价权

第一品牌的目标消费群,对价格的敏感度相对较低,但对品牌的忠诚度相对较高。如:路虎、卡宴汽车的忠实消费者不会因为路虎、卡宴涨价就换买其他品牌车辆,即便是加价销售他们依然趋之若鹜。绝对的销量产生绝对的知名度,绝对的知名度产生绝对的定价权。

2012年,星巴克手工调制饮料的价格曾上调1~2元,但是涨价并没有影响消费者的购买热情,因为它是咖啡第一品牌,消费者已经形成习惯消费,不会因为价格涨了消费者就不买了。但是如果是二线或者三线品牌,价格随意涨的结果只会有一个:遭到市场的无情淘汰。

3、压倒性的市场占有率

第一品牌和第二品牌相比,其销量比大多超过2:1,甚至达到3:1的压倒性优势。

2013年,百事可乐在中国大陆的销售额不到可口可乐的1/3;露露的销售额仅是养元六个核桃的1/3;康师傅2013年销售额为277亿元左右,统一方便面78亿元左右,其比例超过了3:1。

从这些品牌我们可以看出,第一品牌和第二品牌销量差距非常大。

4、品牌和利润成正比

品牌越响,知名度越高,利润就越高。例如,方便面第一品牌康师傅,一年的总利润比后面几百家企业的利润总和还要多。不只是总利润,从利润率上康师傅也一直是最高的,净利润一直保持在10%以上,而排在后面的很多企业苦苦在盈利平衡点上挣扎。这就是第一品牌的威力。

当然,要想从竞品中脱颖而出做到第一,并不容易。我们选择聚焦的新产品,还要考虑其是否适应消费者的需求,是否适应企业自身的人、财、物等资源配置的条件以便及时顺利地到达市场位置。这时要牢记16字真诀:“人无我有,人有我优,人优我廉,人廉我转”。产品聚焦,不能脱离4个因素:产品、企业、消费者和竞争者。对应的是产品的特性、企业的创新意识、消费者的需求偏爱、竞争对手产品的市场位置。

当四者协调得当,才能正确地确定聚焦的产品,因此需要以下几个决定步骤:

做市场细分。选择目标市场,为自己找到合适的市场位置,确定好自己的服务对象,为产品定位提供重要的决策依据。

确定产品特性。综合分析消费者对某种产品的态度,了解消费者不同的偏好和需要,以确定或调整产品特性。

进行市场调查。分析竞争对手,挖掘市场潜力。即根据竞争对手产品的市场位置,根据其开发技能、企业生产能力、资源保证和经济能力等,选择相应的定位策略,最大限度地挖掘市场潜力。

做好产品定位。在了解了消费者对本产品所期望的形象之后,根据竞争对手的产品定位及企业自身的资源、技术生产和经营能力等,尽快做出产品定位的决策。

产品定位综合评价。在进行了前四项工作后,还要对上述各方面进行综合分析、评价,最后确定是否定位聚焦,如何定位聚焦,聚焦定位在何处。

最后,无论选择哪个新产品做聚焦,最忌一厢情愿、自我感觉良好,必须结合市场上同行业竞争对手的情况(诸如竞争对手的数量,各自的实力及其产品的不同市场位置等)来确定,避免定位雷同,以减少竞争中的风险,促进产品销售。

例如,依云水目标消费群是较高收入的消费者;娃哈哈纯净水则定位为较低收入者。同样做空调,格力传达给消费者的信息是品质好空调,格力造;美的传达给消费者的信息是省电,每晚只需一度电。

二、借“老大”之威,扬新品之名

艾·里斯及杰克·特劳特曾提出一个著名的商业概念“二元法则”,并认为,在一个成熟的市场上,营销的竞争最终会成为“两匹马的竞争”。这两匹马,一匹是领导者,另一匹则是后起之秀。二者相互对立。

在市场的竞争激流下,二元法则的表现往往是,竞争双方,一个是老品牌,销量非常大且稳定;另一个就是后起之秀,销量逐步增长,大有赶超老品牌的趋势。回想我们身边的品牌,你就会发现,基本上每个成熟的品类,最终占据优势的总有两个品牌,每一个知名品牌都有一个强有力的挑战者。

所以,我们提到奔驰就会想到宝马;提到茅台就会想到五粮液;提到香飘飘就会想到优乐美;提到高露洁就会想到佳洁士;提到立白就会想到汰渍;提到沃尔玛就会想到家乐福……

新产品以挑战者的角色出现和品类的第一品牌竞争,这是二元法则下聚焦新品的胜出方法之一。

当你和巨人联系在一起的时候,才有可能成为巨人。这样做的目的,就是使新产品与第一品牌产生联系。为什么古代很多学武的人要去知名武馆踢馆?还找比自己强的踢馆?因为踢馆之后自己就出名了。

许多企业的产品未必没有与一线品牌较量的能力,但更关键的问题是,这些企业的产品能否和一线品牌发生联系,是否具备挑战一线品牌的素质?

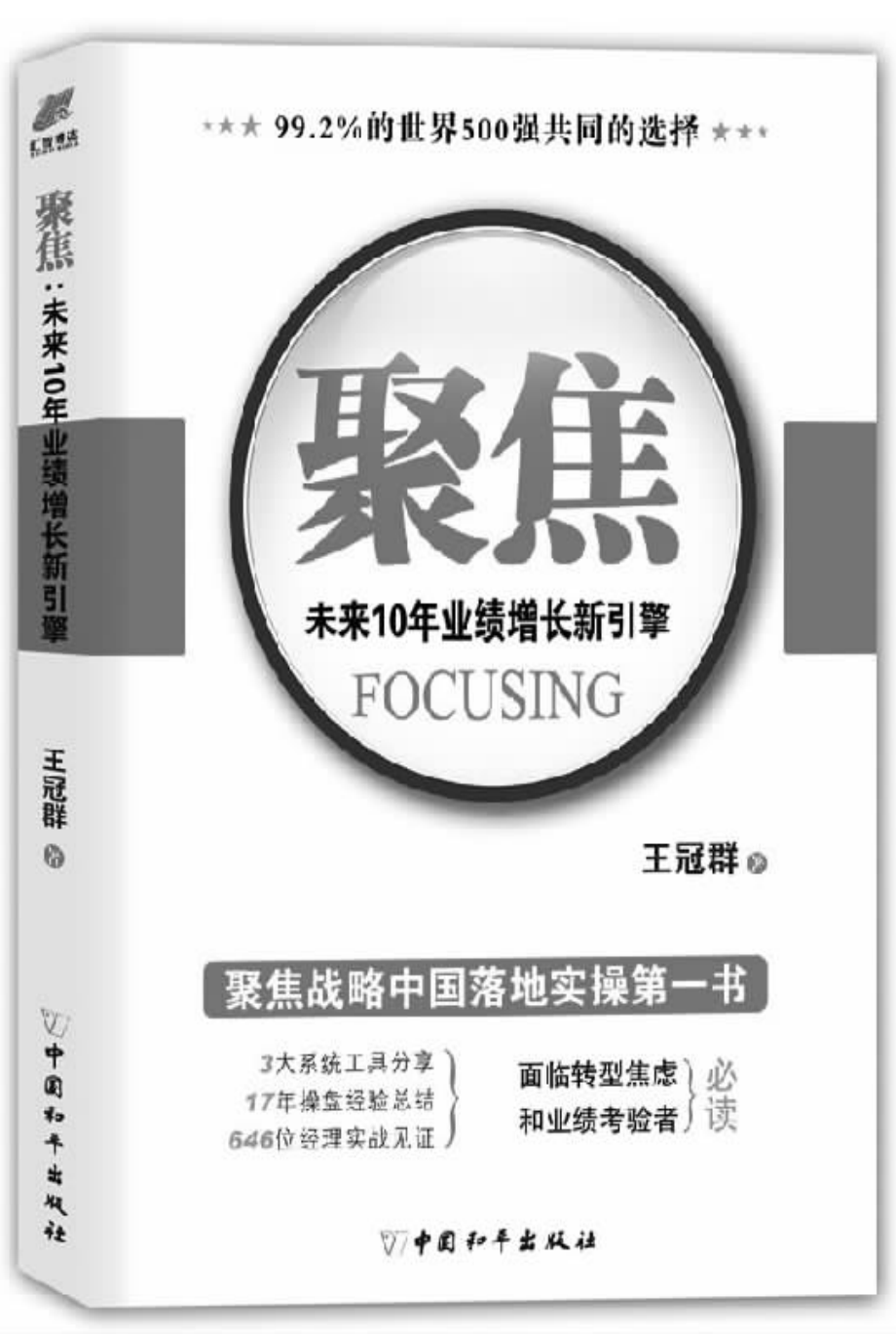
企业想要做强,不妨聚焦能与大品牌叫板的新品,向大企业的大品牌发起挑战,从而借老大的“威”扬自己的“名”。

有许多小品牌因为成功挑战第一品牌,从而成为市场上瞩目的新星,甚至超越第一品牌成为老大。当初蒙牛就是这样挑战伊利的。

蒙牛1999年刚刚进入市场时,注册资金只有1000万元,排名中国乳业企业第1001位。就是这个小得不能再小的企业,竟然定位要做中国乳业第二!

“向伊利学习,为民族工业争气,争创内蒙古乳业第二品牌。”当时,这个口号一提出,立刻让蒙牛这个小品牌和第一品牌伊利产生关联,消费者通过伊利知道了蒙牛,蒙牛便很快提升了在全国的知名度。

提提口号也就罢了,还有更不可思议的。蒙牛创业之初,没有工厂,没有奶源,没有市场,三无状态下弱小的蒙牛没有按照一般的思维习惯出牌,而是采取农村包围城市的策略,先在二三级城市打市场,待规模到了一定程度,开始挑战同行业巨头,向一线城市发



起攻击,并且瞄准一线城市,在北京、上海等地与强大的伊利正面竞争,知难而上、啃硬骨头,打硬仗,硬是杀出了一条血路。

在顺利拿下一线城市之后,二三线市场也就全线飘红,于是又一个伟大的乳业品牌诞生了。

像这样的案例还有很多,例如,养元挑战露露、优乐美挑战香飘飘、黑卡挑战红牛等,这些都是消费者面前活生生的成功案例。

那么,如何判断什么样的产品能以第一品牌挑战者的角色出现呢?我们可以参照以下表格的方法来判断。

参考项目	是	否	评分标准
企业规模很小时把第一品牌作为竞争对手,且把信息传递给消费者。			“是”得1分;“否”得0分;分数相加的得分≥3分的产品可考虑聚焦。
产品的品质、形象、价格是否和第一品牌匹配。			
消费者消费时是否和第一品牌产生联想。			
销量增速大于行业平均增速且逐渐和第一品牌缩小差距。			

和高手过招你才能成为高手,不是所有品牌一生下来就很强大,你的对手是谁,就决定你的市场位置。聚焦新品,以第一品牌挑战者角色出现,还需要按下面的规则来玩儿:

挑战双方,一定是弱小的企业挑战强大的企业,无品牌企业挑战知名品牌企业。由此才能制造噱头、巧妙传播,引起关注。

挑战者都是具有企图心的企业,既然准备挑战强大品牌,就必须在产品品质上和强大品牌相当,卖点和形象上具有对比性,价格持平或者略低。

消费者见到产品会和强大品牌产生联想。

在行业众多品牌的嘲笑中快速发展,销量增速远远大于行业增速,快速超越众多中小品牌,拉近与挑战品牌的销量差距,例如蒙牛的火箭速度。

对手足够强大,挑战者的未来才有可能强大。不要怕向大品牌挑战,消费趋势是可以引导的,更何况任何一个产品想要卖得火的话,需要很多推广炒作。

要想赶超第一品牌,就要保有“我现在很弱小,但我的企图心很强大”“我要做出和你一样强大的品牌,创造和你一样强大的销量”的心态。只有这样,才有超越自己的可能,也才能充分发挥挑战者角色的作用。

三、对比第一品牌,做行业黑马

按照艾·里斯及杰克·特劳特的二元法则,我们发现,很多横空出世的新品牌是以知名的大品牌为聚焦点来做产品定位的,如:黄金酒VS白金酒、油炸方便面VS非油炸方便面、高档VS低档、大VS小、豪华VS简约、咸味VS甜味、罐装VS瓶装、陈坛酸菜VS老坛酸菜等。

以对比者的角色出现,这是一种差异化聚焦的战略,是二元法则下以大品牌为聚焦

点定位新产品的胜出方法。它意味着我的产品跟你的不一样,有区别。

乐源果粒橙这个品牌现在已被很多人熟知,但是在这之前,乐源果粒橙卖了14年都没卖得很好。因为它总是在模仿美汁源果粒橙,美汁源卖什么它就卖什么。

虽说乐源也进行了产品聚焦,只卖果粒橙,但是与其他品牌并没有什么差异点,没有突出自己的优势,只能在大企业的阴影下生存。

如何改变这种局面?如何让乐源果粒橙跳出大企业的阴影?

给这家企业做智慧支持的时候,我们决定实施对比聚焦战略,就是让乐源果粒橙以对比美汁源的角色出现,而不是跟随者。

然后通过差异化分析,我们认为,既然美汁源是小果粒,那我们就将产品做成大果粒,“乐源大果粒,水果嚼着喝”,立刻就与美汁源的“小果粒”产生了对比。

当不同点出来了,立即就吸引了消费者的目光。乐源这家企业,也就一跃成为果粒橙品类的第二大品牌。

新品聚焦的对比战术,其目的很明确,就是引起消费者对该产品的关注。

因此,产品做对比的对象,一定要选择行业的第一品牌。也就是说,要和第一品牌产生对比,如果与不知名品牌对比,则不会有任何效果和意义。

以对比的角色确定新产品,可以有很多种方法:

在产品形状、颜色上做对比。例如“和其正”瓶装的和“加多宝”罐装的进行对比;也可以在颜色上进行对比,例如“三精”的蓝瓶口服液,不卖产品卖蓝瓶。

在产品原料上做对比。如含铅汽油和无铅汽油。

在功能上进行对比。例如洗发水去屑、柔顺,化妆品的美白、祛痘等。

在价格上产生对比。同样的产品价格不同。

除此之外,还可以在消费者阶层上产生对比,例如年龄、职业、性别、阶层等都可以作为定位元素。

怎么判断新品是否适合以对比者的角色出现呢?我们可参考以下表格的方法。

参考项目	是	否	评分标准
是对比品牌,产品卖点和强大竞品卖点是对比关系			是挑战品牌,消费者消费时和对比品牌产生联想
是挑战品牌,消费者消费时和对比品牌产生联想			
行业销量第二			销量≥第一品牌的1/2
销量≥第一品牌的1/2			

以上4个参考项,分别标示了我们可以考虑聚焦的产品的4种潜能:

①对比品牌:对手空间多大,我们的空间就有多大。

②挑战品牌:对手是谁决定你的市场地位。

③行业销量第二:最有可能成为行业黑马。

④销量≥第一品牌的1/2:差距不大,需要

投入的不多,成为黑马的时间可能短。

这里,对比的是产品卖点,与企业规模、产品价格没有直接关系。就是我的卖点和你的完全不一样,或者满足消费者相反需求或者其他需求。例如:油炸方便面和非油炸方便面、罐装王老吉和瓶装和其正。可以在产品形状、原料、颜色、功能等方面进行对比。

这样,消费者购买某一知名产品时,很自然地通过卖点联想到你的产品。

所以,以对比者的角色出现,意思就是在产品定位上做文章。如果第一是黄金酒,那我们就做白金酒;如果第一是油炸的,那我们就做非油炸;如果第一是咸味的,那我们就做甜味的;如果第一是红烧牛肉面,那我们就做上品红烧牛肉面加卤蛋……

四、品类切割,抓细分商机

当消费者的需求越来越细分,无疑就给企业带来了更多的商机。

1993年以前,市场上中国白酒的香型趋于标准化和定型化的原本只有4种:酱香型(以茅台为代表)、浓香型(以五粮液为代表)、清香型(以汾酒为代表)、米香型(以桂林三花酒为代表)。随着科技进步和产品研发上的创新,又出现这4种以外的很多香型,统称为其他香型。

随着2003年白酒“黄金十年”的出现,这个“其他香型”呈现百花齐放的局面,切割出更多类别的香型。

凤香型:以陕西“西凤酒”为代表,以乙酸乙酯为主,一定的己酸乙酯香气为辅。

芝麻香型:以“一品景芝”系列酒为代表,于1957年被发现。芝麻香型白酒是新中国成立后两大创新香型之一(芝麻香型白酒与兼香型)。芝麻香型白酒是以芝麻香为主体,兼有浓、清、酱三种香型之所长,故有“一品三味”之美誉。是中国“十一大香型”中最年轻的一个成员,同时也是酿造技术难度最大,酿造条件要求最高,对环境要求最严格的一个香型,堪称白酒中的贵族香型。

豉香型:以广东佛山玉冰烧酒为代表。以大米为原料,小曲为糖化发酵剂,半固态液态糖化发酵酿制而成的白酒。

特香型:以江西四特酒为代表。以大米为原料,富含奇数复合香气,香味协调,余味悠长。

老白干香型:以河北衡水老白干为代表。以酒色清澈透明,醇香清雅,甘冽丰柔,回味悠长而著称于世。

兼香型:酱中带浓型——表现为芳香、舒适、细腻丰满,酱浓协调、余味爽净悠长,如湖北白云边酒;浓中带酱型——表现为浓香带酱香、诸味协调、口味细腻、余味爽净,如黑龙江的玉泉酒。

金门香型:金门高粱酒属于一特殊香型的白酒,是以乙酸乙酯、乳酸乙酯及高沸点香味物质三者构成的复合香气突出为其香型特点,其酒液晶莹剔透、清香醇正、柔顺爽净,口、鼻、眼三种感官一致,饮之有如清香气中大地的芬芳,甘润爽口,有色、香、味三奇之美。

药香型:以董酒为代表。即便是已经标准化的酱香型,也可以分为老酱香型和新酱香型。

每出现一个新的香型,就意味着白酒企业拥有了一个发展的商机。

这就是新品聚焦战略的品类切割术。在一个大品类(白酒)中切割出来很多细分品类(各种香型),而每一个细分品类就对应着一个产品聚焦和创新的机会。

企业倘若无法靠大单品夺取江山,还可以在细分品类中寻找商机。

当初,植物蛋白饮料刚上市时,市场上只有露露牌杏仁露和椰树牌椰汁;后来又出现养元核桃露、银鹭花生露;随后,市场上又出现混合植物蛋白饮料;花生核桃露、花生牛奶露、红枣核桃露、黑芝麻核桃露等;再之后在核桃露品类上按消费者年龄又细分出儿童核桃露、中老年人核桃乳,按产地分为高原核桃露(云南的摩尔农庄)、森林核桃露、长白山核桃露等,每一个细分领域的新品出现,必定成就某些品牌,某些企业。

通过品类切割,可以给新产品一个精准的定位,将对手逼向一侧,从而让其自竞品中脱颖而出;品类切割微妙地改变了某一品类品牌间的强弱力量对比,可以实现以小博大、以弱击强,以轻举重的目的。

通常聚焦新产品的品类切割战术有以下各种方法。

1.感性切割:将同样的产品卖出不同来。营销的较量,不是产品与产品之间的较量,是产品在消费者心目中感知的较量。借助品类切割,让用户感知产品的不同,并给用户一个消费的理由,如:哈根达斯,“爱她就请她吃哈根达斯”成就了“冰淇淋中的劳斯莱斯”;银鹭,“幸福的味道”让花生牛奶变得与众不同。

2.类别切割:规避强者,以弱击强。如“红牛”从功能饮料中切割出运动饮料。

3.市场切割:实现强弱关系的迅速转换。如“露露”的大瓶饮料强势入主餐饮行业。

4.品牌切割:激发感性力量,创造隐性价值。如“农夫山泉有点甜”,海尔的“真诚到永远”。