

《聚焦》(连载六)

■ 王冠群

依据以上5种类别,我们可以填写以下表格,来判定什么样的产品在品类切割上是否适用于新品聚焦战略。

最后,对产品进行准确的品类切割时,还应站在竞争的角度来分析,对复杂的市场进行切割。从而找到利于企业的区域市场、消费人群、新品类别、认知差异和品牌主线,以使消费者能够清晰快速地认同我们,规避与强大竞争对手的正面竞争,同时将竞争对手逼向一侧。

五、玩转蓝海,凭定位称王

老子说,“天下万物生于有,有生于无”。这个思想运用于“三十六计”,则是“敌战计”第七计,无中生有;把本来不存在的事做成确有其事。

这个思想运用在新品聚焦的产品定位上,则是指某个品类本身不存在,我们无中生有把它做出来,或者某个品类本没有领导性的品牌,我们将某产品运作成领导性的品牌,通过产品定位创造一片蓝海。

比如说凉茶,以前除了广东人喝,其他地方的消费者不喝。原来的凉茶,就是一种中药饮剂,很苦的东西,和我们现在喝的甜甜的凉茶完全不一样。后来,加多宝、王老吉等厂家,将它改良、创造出来,成就了饮料的一个新品类凉茶品类,一夜红遍大江南北,创造了一个个销售奇迹。

再比如,鸡蛋行业,卖鸡蛋而已啊,之前都没有过一个鸡蛋品牌。而现在,鸡蛋的品牌就多了,比如说德青源、咯咯咯。

还有2013年流行起来的香蕉牛奶、福娃糙米卷、格瓦斯、特斯拉电动车等,都是运用“蓝海战略”在行业里创造出的新品类。

因此,蓝海战略,也可称为“无中生有”战略。它与之前文中新品聚焦的品类切割术有共同点:

创造新的游戏规则,做规则的制定者。

本来,很多行业的游戏规则都是大型企业制定的,中小企业在遵守游戏规则的前提下跟着玩。大企业相当于炒股的庄家,中小企业相当于散户,在别人制定的游戏规则中战胜他的可能性非常小,就像在一场比赛里,姚明要求和刘翔比投篮,毋庸置疑是姚明赢。

同理,企业在竞争态势下面临的关键问题是:做游戏规则的制定者还是参与者?

我们可以从以下方面思考。

1. 创造品类蓝海,成为新规制定者

康师傅和统一,当年一前一后进入中国大陆市场,都从事方便面生产和销售。康师傅靠红烧牛肉面红遍全国,快速超越了幸运、华丰、熊毅武、南街村等企业。2008年前,统一只是模仿和跟随康师傅。康师傅做什么,统一跟着做什么。结果到2008年,统一的经营业绩依旧惨不忍睹。2008年底,统一通过品类切割、二次开发,聚焦“老坛酸菜牛肉面”,结果成为这个品类的代表产品,不只是挽救了统一企业方便面事业部,还改变了整个行业格局。康师傅就只能反过来学统一了。

在酸菜面这个细分品类上,统一成了游戏规则制定者,康师傅成了参与者。

2. 若跟随者太多,创业者需及时改变现状

2005年,网游公司纷纷涌出,行业竞争日渐激烈。在这一背景之下,盛大决定从点卡消费转为免费网游的商业模式。盛大当时受到国际资本市场的质疑,华尔街狂抛盛大股票,短短10天,盛大股价就从27美元跌到11美元。时任盛大总裁的唐骏见状,果断地去说服华尔街,他用了个比喻:免费网游就像迪士尼不要门票,会吸引更多玩家,带来更多增值服务。华尔街被说服了,10天后,股价又从11美元变成了36美元。颠覆商业模式、制定游戏规则,这是唐骏常用的策略。

3. 一定要成为游戏规则的制定者

你定游戏规则,所以你是领跑者。当你成为领跑者,你一定获得更多的市场份额。我们知道格力空调,它虽然很贵,但是卖得很好。格力从不打价格战,它只注重品质。激烈竞争中,企业的价格战打得快,就死得快;坚守的话,可能当时会很痛苦,但坚守到一定程度的时候就会得到消费者的认同。格力空调,多年来,一直坚持高品质高价位,这种坚持给消费者留下了一个深刻的印象:格力空调就应这么贵。

格力也通过自己的坚守,成为该品类的规则制定者。

玩转蓝海,采用无中生有战略,成为行业新的规则的制定者。

这是新品对抗竞品的最有力武器。这样的战略可以让一个企业在竞争中掌握主动权,玩转蓝海,成为行业的排头兵。

六、卖点也要“私人定制”

产品之间的较量,最终聚焦在卖点上。谁的卖点更能吸引消费者眼球,谁的卖点独一无二,谁就能拥有优势。没有卖点的产品就像深埋在泥土中的金子,有发光的可能,但没有发光的机会。

这时,新品卖点的定位,同样要在聚焦的

战略下完成。

首先,产品的好卖点一个就够了,简单易记,能够让人产生联想。

大家都知道,王老吉是一款凉茶,虽说有着悠久的历史,但是一直摆脱不了区域性的限制,喝凉茶的多是南方人,北方人基本上不喝。那么,如何将这款产品推向全国市场呢?主推卖点是治感冒?是防湿?是下火?是增强体质?或者提高免疫力?

要知道凉茶有很多功效,但是哪一个卖点能够让南北市场的人都接受?当时厂家经过分析论证,决定从“下火”入手,以“怕上火,喝王老吉”作为产品的诉求点,将产品卖点聚焦在“怕上火”上面,立刻火遍大江南北。

一个卖点造就一个著名品牌!卖点太多,只会导致品牌形象混乱,消费者就不容易记住了。

其次,卖点,也就是品牌诉求,一定要单一、明确。

因为消费者不能同时接收很多声音,所以品牌的诉求一定要单一,形成一个声音,这样消费者才能听得清楚,对品牌形成明确的认知。例如:沃尔沃——安全;宝马——驾乘;佳洁士——没有蛀牙;六个核桃——经常用脑,只要一个卖点,就能走入消费者的内心。

2012年3月,娃哈哈重磅推出启力饮料,但是该产品的推出并没有得到预期的反响。分析其原因,我觉得最重要的一条是,卖点太多。我们看一下该产品的卖点:喝启力,添动力;缓解体力疲劳,增强免疫力;牛磺酸、维生素饮料;喝启力,提神不伤身。

一款产品推出了四个卖点,消费者无所适从:“这到底是什么饮料?能给我解决什么问题?”

可我们提到红牛呢?消费者一说起它,就知道喝红牛能够缓解疲劳,“困了累了喝红牛”嘛;而启力呢?“缓解体力疲劳”“增强免疫力”“提神不伤身”似乎是要将所有的优点囊括,全能?难道真是一饮治百病,喝了启力什么问题都能解决?这显然会让消费者无所适从,市场表现也证明,这款产品并没有取得预期的成功。

所谓的卖点,只是“点”,而不是“面”,它只能让一部分人满意,不是让所有人满意。因此,很多时候,商家希望让所有消费者都满意,结果人人都不满意;希望占据所有的市场,结果总是不尽如人意。

其三,产品卖点要“私人定制”,不能随大流,要与众不同。

卖点越与众不同,越容易塑造品牌。娃哈哈的“启力”没有达到预期的目标,与它的卖点“贪全”有着很大的关联,本质上讲是没能突出该产品的与众不同来。

我们再看娃哈哈的其他产品,比如说营养快线,它的推广就很成功。该产品的卖点很准,围绕着“营养”二字做文章,“15种营养,一步到位”,一推出便触动了消费者的心智。消费者通过这个卖点,明显感觉和认识到这个产品与其他产品是多么的与众不同,从而确立了该产品在消费者心目中的特殊位置。

最后,产品只有独特卖点还不行,想要产品打动消费者,还需要放大卖点,形成独特符号。

这里的符号并不是指产品的标识,而是指消费者想到这类产品,就想到这个卖点;想到这个卖点,就想到这个产品;卖点和产品之间画等号。比如说,宝马放大了驾乘的舒服感,沃尔沃放大了安全感,飘柔放大了柔顺功效,海飞丝放大了去屑功效……独特的卖点使这些产品成为一种符号象征,于是,驾乘舒服=宝马;驾乘安全=沃尔沃;头发柔顺=飘柔;去屑=海飞丝。

我们提炼产品的这种独特的符号性的卖点,方法大致有两种。

1. 感性提炼

即从感性的角度或者感觉的角度去提炼。感性和感觉能让消费者从产品本身属性产生联想,促使购买欲望和品牌联想的产生。例如:洋河酒的广告语:“世界上最宽广的是海,比海更高远的是天空,比天空更博大的是男人的情怀。”题外话解读:纯爷们就喝洋河蓝色经典吧,不喝你就不是爷们!

海尔电器原来的广告语:“真诚到永远。”海尔销售的是家电,更是优良的服务。在消费者心里,海尔家电的记忆点就是服务,服务就是海尔家电独一无二的卖点。

2. 理性提炼

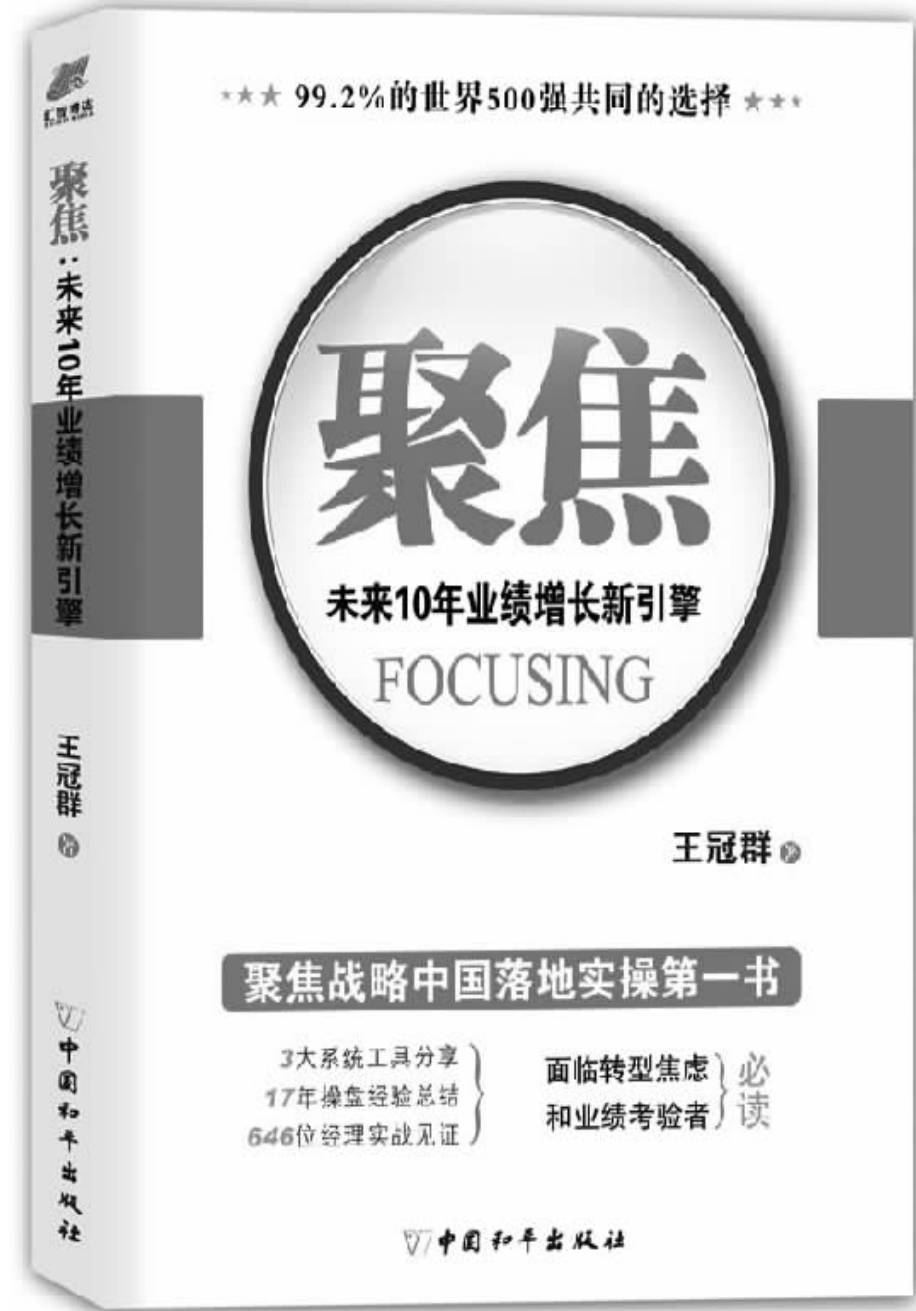
可以细分为从核心技术提炼、品质提炼、原料提炼、功能提炼、历史提炼、产地提炼等。

从核心技术提炼卖点。技术须具有超前性,不可替代,例如 iPhone 手机、海飞丝洗发水等。

从品质中提炼卖点。格力:好空调,格力造;乐百氏纯净水:27层净化。

从原料中提炼卖点。大骨面:大骨熬汤,身强力壮;仲景六味地黄丸:药材好,药才好。

从功能中提炼卖点。你的产品是什么不重要,重要的是消费者认为你的产品是什么。把你的产品的好处提炼出来,用最直接、最生动、富有冲击力和记忆点的语言加以概括和描述,并通过最有效的途径传达给消费者。例如,加多宝:怕上火,喝加多宝;养元六个核桃:经常用脑,多喝六个核桃;冰糖雪梨:润肺止咳。



从历史方面提炼卖点。国窖1573:你能听到的历史136年,你能看到的历史174年,你能品味的历史440年。

从产地提炼卖点。如少林素饼、茅台酒、恒大冰泉,这些产品的产地本身就具有特点。

不管如何提炼,产品卖点不能游离于产品本身。卖点一定要由产品的品质、特点等做支撑,不能只停留在口号层面上,要遵循“确有其事、确有其人、确有其特、确有其途”的原则,否则就是无源之水。

例如,王老吉的产品卖点是预防上火,支撑这个卖点的是实实在在的配料:仙草、鸡蛋花、布渣叶、菊花、金银花、夏枯草、甘草……而另一家做柠檬汁的企业,如果生产产品的原料中,柠檬微乎其微,消费者自然不会买账。

而且,要求产品的品质支撑卖点,这是经营企业最基本的要求。如果产品质量不合格,卖点再好,消费者可能尝试第一次购买,但不可能对产品形成消费忠诚度。

第四章: 竞品胜出之道: 打造产品群

一、跨越品类周期,实现产品升级

企业家都希望自己的企业靠一支产品打天下,能够持续推动企业往前发展。然而理想很丰满,现实却很骨感!没有任何一家企业能只靠一支一成不变的单品来保持基业长青。通常,卓越企业的发展路径是先实现单品突破,后通过持续地研发,升级产品或者创新产品,然后才有了后来的规模、地位、辉煌和成就。劳斯莱斯、宝马、奔驰、茅台、五粮液、可口可乐、加多宝等都是如此!

产品创新力不足是一个行业发展最大的阻力,而中小企业的产品创新是一个行业的希望。

因为中小企业要想追赶或者超越大企业,最大的可能就是依靠产品创新,通过对产品进行升级在行业中始终保持活力,由此,可以带动整个行业的持续发展。

这里,产品升级,对应着的是产品生命周期:导入期、成长期、成熟期、衰退期。概括起来讲,就是一个基于品类周期并跨越品类周期的产品创新,其战略轨迹是:单品突破→产品丰富→产品结构→产品更新和替代。这也是一个企业跨越品类周期、长期而稳固地占领市场所必须遵循的原则。

由于各个生命周期的产品具备不同的特点,相应的,企业可在不同阶段采取不同的产品创新战略。

导入期和成长期:通过单品突破形成主导产品、核心产品,进而塑造品牌产品;围绕主导产品或者品牌产品,丰富产品品类、规格和产品线。

成熟期:围绕市场细分,推动产品持续升级,完善产品结构。

衰退期:根据需求变化,推动产品更新和替代。

由于各个产品也具有不同的特点,产品升级的聚焦战略就有不同的层级:

创新型、跟进型和改头换面型。

1. 创新型产品升级

何为新?潜在的,市场上还没有出现的,但根据行业、品类发展趋势或者消费者消费行为变化的趋势,预计未来几年可以流行起来的就可以统称为“新”。

创新型产品升级一定要把握好两点:产品定位要明显区别于老产品、高于老产品;产品功能要明显比市场上目前流行的产品全、方便。

因此创新型产品升级,就是在产品创新上做文章、下功夫,就是要满足消费者潜在的需求,起到引领消费、引领潮流的作用。例如,饮料行业中运动饮料的出现,如脉动、红牛等。

创新型产品升级不是一线企业专有,所有企业都可以尝试。这种产品升级创新一旦成功,不但能给企业创造丰厚的利润,而且还可以奠定企业在行业对应领域的领袖地位。

2. 跟进型产品升级

企业产品升级创新,可以选择做跟随者,研究并跟随一线品牌的畅销产品推出类似新品,以满足一线品牌不能辐射到的市场消费者需求。

其一,跟进型产品创新,是二线品牌和无品牌企业快速发展的最有效途径。所谓跟进,就是高度模仿一线品牌目前市场上的畅销产品,通过经营成本优势和决策效率优势,来快速赚取利润。

统一企业成功开创酸菜牛肉面的市场之后,引来各大品牌竞相模仿。例如白象,也是主要跟随者之一。白象对统一“老坛酸菜”这一畅销品的跟进,对其企业的产品升级战略起到至关重要的作用,老坛酸菜口味占到了白象精炖大骨面品类总销量的50%以上。

虽然白象的口味跟进战略和康师傅的做法一样没有新意,不过,白象的渠道切割策略可圈可点。因为作为行业第一、第二的品牌,康师傅和统一主要的销售渠道是在一二级市场,白象的销售渠道却主要在农村。当统一和康师傅的酸菜牛肉面在城市市场上大战时,白象却另辟蹊径,占领农村市场,它的意图是“渠道拦截,做方便农村市场上酸菜口味的老大”。从产品升级和渠道占领上,白象的老坛酸菜跟进策略可谓一招妙棋。

当然,白象跟进型产品创新策略也有不足点。例如,一直以来,白象留给消费者的产品认知是骨汤面,“大骨熬汤,身强力壮”,但这次产品跟进没能把自己积累多年的差异化的“骨汤”卖点很好地运用到酸菜牛肉面上,仅仅作为一个跟随策略而跟随,不能不说是一个遗憾。

其二,跟进型产品能否推广成功,最关键要看其功能和品质能否跟进。

跟进型创新产品一上市,消费者就会将它和一线品牌产生联想,从而在消费者心目中形成一种认知:品质、功能一样,唯一不同的就是品名和包装。

例如,在加多宝和王老吉分家之前,大多数消费者喝凉茶会有两个选择:王老吉和其正。当王老吉销售额突破100亿元后,市场上竟然没有挑战者和跟随者,于是达利集团推出和其正凉茶,做王老吉的跟随者。其品质和功能上与王老吉有没有差距?

首先,消费者曾盲测过,感觉二者口味几乎一模一样。其次,王老吉的卖点是“怕上火,喝王老吉”;和其正则除了“清火气”这个类似功能外,还推出“养元气”这个新功能。第三,王老吉、和其正的包装都是喜庆的红色,只不过前者是罐装,后者选择了瓶装。

这样一来,二者的品质和功能类似,唯一不同的就是品名和包装的定义。自然,和其正的新品推广取得了巨大成功,短短几年内年销售额做到了50亿元。

同样,面对功能饮料的爆发式增长,黑卡跟进红牛推出功能饮料也获得火箭式的发展速度;面对国内饮料市场持续增长的消费需求,今麦郎和统一合作推出茶饮料,也获得了产品的跟进型成功……

其三,跟进型产品升级,适用于二线品牌或无品牌企业跟进一线品牌,不适合一线品牌跟进二线品牌。

对企业和产品来说,跟进型创新是能够快速上量、缩小与强势品牌的销量差距的一大途径,但是也有缺陷,就是很难真正超越一线品牌,只算是“被跟进企业吃肉,跟进企业喝汤”的格局。

3. 改头换面型产品升级

当畅销产品利润微薄或遭遇原材料大幅度涨价时,直接对老产品提价会伤害消费者感情,通常企业会做产品升级——做法就是把老产品的品质略加提升,更换包装或把包装精进,然后重新上市。

这种改头换面的做法,并不改变产品灵魂,是任何企业都可以运用的,也是目前大多数企业常用的产品升级策略——对当前畅销的不盈利产品进行简单升级,重新定位、定价,以新面目上市,满足忠诚消费者的需求。

例如,大陆消费者吃了20多年的康师傅红烧牛肉面。它从最初的1元/包提价到目前的2.5元/包,每次提价产品都有改进,调整面饼的克重,改变外包装。这种产品升级的方式,基本上都是在保持原有产品的口味特征、包装风格等因素不变的基础之上,进行了适度的调整,让产品的品质精进。

当然,该策略的优缺点分别是,适用于畅销的老产品,能延缓产品的生命周期,但属于被动型产品升级,不能彻底改变企业的利润状况,也不能改变企业在行业的地位。

二、大单品夺天下,产品群定输赢

想到三星我们首先会联想到三星 Anycall;

想到苹果公司我们首先会联想到 iPhone 手机;

想到九阳我们首先会联想到九阳豆浆机;想到王老吉我们首先会联想到红罐凉茶;想到养元我们首先会联想到六个核桃;……

这个现象背后的含义在于,企业的大单品成就了它的品牌符号。

从这一方面来看,一个企业的业绩好坏,可能不在于有多少SKU,而在于它是否有一个成功的单品。企业的市场根基和品牌的奠定,往往以单品突破为前提。

单品突破是竞品胜出之道的最佳进攻战术,有破冰之效,是一个企业走向成功的起点。三星手机2013年在中国的销售额超过苹果手机,那时,GALAXYS4和GALAXYNoteII在销售市场的风头甚至盖过了 iPhone5s,在这一年毫无疑问地问鼎了手机第一品牌的宝座。但如果如果没有最初引人瞩目的“三星 Anycall”,可能它也不能这么快在中国市场取得突破。“三星 Anycall”在中国的单品突破,奠定了三星手机在中国市场的江湖老大地位。

当年,康师傅进入大陆前,很多本土的方便面企业已经有很大的市场占有率,像华丰、南街村、科迪、幸运等。这些企业在天时、地利、人和上都占有优势,可为什么现在这些品牌都不如康师傅响亮?

其差别主要体现在单品的业绩上。当年康师傅“万人试吃”活动找到了“红烧牛肉面”这个具有市场潜力的产品,20年如一日坚持推广红烧牛肉面,通过这一明星产品的突破迅速“夺取了天下”。

相反,统一集团最初是以品牌概念进入中国内地的,但统一在2008年前一直没有明星产品,因此“实力很强、名头很响、销量很差、持续亏损”,甚至销量一度还不如民营企业企业家,斯美特食品。作为一个默默无闻的村办企业,斯美特食品2003年前有7大系列的118个单品,销售额不到3亿元,推出“精品思圆”这个大单品后,经过5年坚持推广,2008年的销售额一度超过统一。

这就是单品突破的威力!从中我们知道,单品突破的发展战略,并不是大企业的专利,所有企业都可以尝试,尤其是中小企业。

中小企业,为了破除发展困局,需要在单品突破方面多做努力,而不能是对所有产品一视同仁、均匀使力。