

# 《聚焦》(连载七)

■ 王冠群

这是由企业资源决定的。如果企业在某一阶段同时推广几支产品,资源分散不说,从经营的角度讲成本也很高;从营销的角度讲,营销人员、经销商也没有明确的推广重点,胡子眉毛一把抓,结果很可能什么也抓不到。当然,单品突破并不是说只让企业做一个产品,而是说企业应集中所有的资源在某一阶段主推一个单品。这就像攻下一座城池,并不需要一个缺口,城墙轰倒一样,只需集中火力打开一个缺口,就能拿下整座城池。集中火力,才有更强的攻击力。

是由消费者的心智决定的。企业一亮相就想让消费者记住众多产品,很难。但是,让消费者记住一个产品并不难。要占领消费者的心智,提供太多的选择往往会适得其反。因此,即使有能力有资源同时主推多个单品,最佳方式仍然是一个接一个地推,而不是一群产品一起推。

像可口可乐那样的大企业,有着多个产品群,但是,这些企业在最初的时候也是一个产品一个产品做起来的。可口可乐的饮品有402个单品,但是所有单品都是因为可口可乐碳酸饮料单品突破成功后才活下来的。

这是由市场结构决定的。在营销中,模仿对手通常只能骚扰对手,无法撼动对手的地位;比对手做得更好也没有突破性意义,最多获得“xx第二”的荣誉,无法超越对手。

“单品突破”的“单品”不是模仿而是超越对手的主打产品,“单品突破”选择的“突破点”也应该具备以下特点:

一是对手没有满足的“潜在需求”,这往往是对手的软肋;  
二是这种需求开发成功后有巨大的市场容量,因为单品突破必须有足够的销量支持。

例如,坊间曾经流传“红烧牛肉见不到牛肉,小鸡炖蘑菇见不到小鸡,方便面广告是最骗人的广告”的说法,还有消费者开玩笑地抱怨:“什么时候可以吃到和电视广告上一模一样的方便面?”

针对这一问题,统一的老坛酸菜牛肉面就改变了“好吃看不见”的问题,靠一支单品就使统一的销售额获得了爆发性增长。

单品突破战略还要求企业的推广应“迅猛而强劲”,二是迅速成势。“势”既能给对手,

“迅猛而强劲”就要求速度快,10分钟烧开水通常比2小时烧一壶开水更节省能源。在半年内推广成功比两年内推广成功更节省费用。

“迅猛而强劲”还要求能够达成效果:一是在对手还来不及反击和模仿的情况下迅速取得成功;二是迅速成势。“势”既能给对手,也能给渠道和消费者以压力,从而求得快速动销。比如,在铺货中就要求“大面积爆发式铺货”,给消费者营造一种产品畅销的氛围。

当企业依靠大单品占据市场之后,又该怎么做?

这是期望基业长青的企业需要思考的问题。依照产品升级的战略轨迹:单品突破→产品丰富→产品结构→产品更新和替代,已经完成单品突破的企业,接下来一步就应该是:打造一个富有战斗力的产品群。

就如同美国海军强大的航母战斗群,不是一群航母的组合,也不是一群小舰的组合,而是一群航母加众多舰艇的组合。富有战斗力的产品群,同样不是众多“大单品”的组合,也不是一群小批量产品的组合,而是“大单品+小批量产品群”的组合。

航母战斗群的航母需要众多的舰艇支持。因为航母是敌手的“眼中钉、肉中刺”,战斗力强大,本身的防卫力量却不够。炸掉航母,这个战斗群的攻击力就大打折扣。商场如战场,航母战斗群中的“航母”就好比是我们企业产品群里的“大单品”,它取得突破后也很容易成为竞争对手的“靶子”,需要升级更多创新产品,形成对这一大单品的防卫力量。

为什么白酒行业经常出现“几年喝倒一个牌子”的现象?

主要是因为白酒企业靠大单品突破夺取天下后,往往没有做产品丰富的工作,使得单品承受着对手的轮番攻击。当单品退出市场时,就意味着品牌退出市场。

丰富产品、调整产品结构,打造产品群,则能有效抵御这一风险,最终真正稳固市场地位。

1. 通过品种丰富降低产品线中主导产品的比重,尽可能地规避风险,以防出现因某一主导产品垮掉,企业倒闭的现象。

企业产品单一,也就意味着它面临的风险更大,因为单品突破后形成的主导产品,往往会“树大招风”。比如说苹果公司,苹果的产品其实不像那么多人说的有那么多的毛病,苹果手机没有问题,其他品牌的手机也有。可大家都盯着苹果,因为它是行业标杆,大家都想超越它,都想把它赶下去,所以就不停地挑毛病。对于这种情况,企业应该做的就是不断地提升产品和丰富品种以降低企业的市场风险。

2. 通过品种丰富创造利润。小批量的产品群,虽然单个销量甚至整体销量可能远不如主导的单品大,但也正是因为如此,它们不被对手关注,却能闷声发大财。这就是我们所说的“小批量赚大钱”。

“大单品”的销售和利润的困境在于,对手会围绕单品突破所形成的主导产品制定攻击政策。比如,模仿性产品会跟着上市,而且“质量可能更好,包装可能更美,价格可能更低,政策可能更优惠”。随着与对手的竞争,这一主导产品会逐步成为企业的象征性产品,虽然销量很大,但利润却很薄。

此时,企业会处于两难境地:不反击,主导产品在对手攻击之下,销量会逐步下滑;反击,销量可能保住了,但利润会出现下滑。这时,“大单品”需要其他小产品群的支持、配合与护卫,就如同航母需要其他舰艇的护卫一样。

企业采用大单品打天下后,必须同时开展品种丰富工作,围绕已经形成的主导产品,依靠跟进型的产品创新策略,升级自己的产品群,从而在“大单品+小产品群”的策略下获得更强的市场生存力。

## 三、优化产品结构,坐稳“江山”

有很多企业把一个单品做得非常好,可这个单品一旦出事了,企业也就只能over了。比如说三鹿奶粉、五谷道场方便面、健力宝饮料等,它们所经营的产品出了问题,又没有其他产品支持,企业一下就死掉了。这样的案例还有很多。

为什么这些企业会出现这种问题?归根结底是产品结构出了问题。

一个企业要想稳定地占领市场,必须做到以下两点:第一,有节奏地推广新产品,产品不断代;第二,构建合理的产品结构,产品不断档。

我们说,现代国防都讲究“海陆空”,即在海上、陆地、空中形成多重防御,这就是军队的结构。假若这个结构没建成,就可能无法抵御其他国家的侵略。企业也是如此。一个企业如果没有合理的产业结构,就有可能遭遇对手的致命打击。

从产品升级的策略方面来说,优化产品结构对企业胜出竞争有许多好处。

### 1. 能有效地抵御竞争对手

一个企业之所以能够打败竞品,实现单品突破,它本身就意味着对手的产品群有结构性缺陷,让我们找到了其薄弱环节,然后才能夺得天下。那么,问题即答案,相应地,我们为了防范潜在对手通过我们的产品结构缺陷来寻找我们的薄弱环节,我们就得严密防范,构建合理的产品结构,让对手无从下手,坐稳“江山”。因此,合理的产品结构是企业有效的防卫体系,是抵御竞争对手最有效的手段之一。

### 2. 能够合理组合产品,制定市场战略

单一产品往往会很容易地陷入“鱼和熊掌不可兼得”的两难境地,只有合理的产品结构才能有多元的产品组合,有产品组合才会产生市场战略。

康师傅方便面的产品结构就是比较合理的,用“大单品”拉着一批“小产品群”,因此就产生了三大组合。一线品牌的“康师傅”系列产品为主导;细分领域的品牌,“面霸120”“料珍多”“新面族”“巧玲珑”“劲拉面”“小虎队”“脆旋风”等,用来满足各类消费阶层的需求;“福满多”系列,则可以阻击二线品牌的跟进。

这样的产品结构使得企业能够游刃有余地迎接竞争对手的威胁。比如,在战略的运用上,康师傅完全可以利用“明星品牌”康师傅维护企业形象,提升企业知名度;用“战斗品牌”福满多与对手打价格战;用细分领域或区域强势的品牌创造现金流。

### 3. 丰富产品结构,满足消费者需求

企业营销有多重目标,企业无法用单一产品解决所有问题和达成所有目标,但产品结构可以使这个问题变得简单。

比如,高端形象产品的销售规模是有限的,它无法分摊成本的压力,但低端产品却具备这种能力。

双汇的产品结构就是高中低通吃型,低端产品形成规模,分摊成本,打开通路;中端产品形成现金流和利润;高端产品打造企业形象。

这样的产品结构,使得这家企业在每个产品档次上都没有软肋,对手就很难攻击。以前,双汇是高温火腿肠领域的老大,低温肉制品和屠宰环节是其弱项。现在,它已经是全品类领先,所以无论是原料价格上涨还是每个领域的市场竞争,双汇都游刃有余。

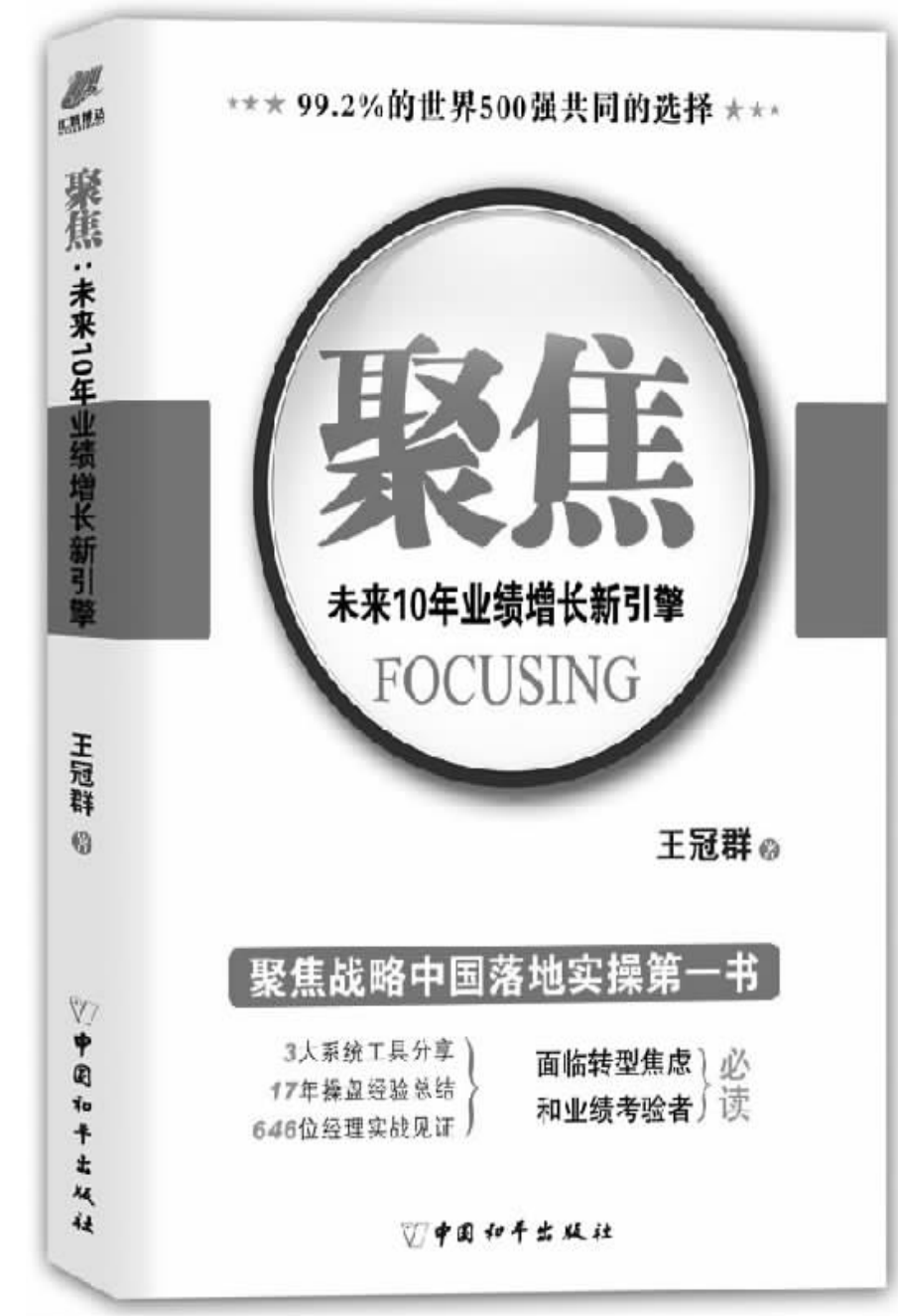
这就是产品结构的功效。一个企业的成功就意味着它必然有一系列成功的产品,只靠一支产品包打天下,推动企业持续发展的想法是不现实的。

因此,建立产品更新的长效机制比成功地推出产品更重要,只有长效机制才能保证源源不断地推出新产品。

## 四、持续创新带来持续购买

正所谓“产品常新,企业常青”。百年企业或百年品牌,其实是产品不断“传宗接代”的结果,因为持续创新带来持续更新,持续更新带来持续购买。

当一个产品开始走下路滑的时候,也就意味着你的产品有了替代品了。不要说别人“势利眼”,不要你的产品了。无论经销商还是



二批商和零售商,都是公共资源,不属于你的垄断资源,他们肯定是哪个产品好卖就卖哪个。也就是说,产品走入衰退期,经销商、二批商和零售商与你的客情关系肯定是逐渐疏远的。在这种时候,你让经销商、二批商还有零售商推广你的新产品,那就成了你求别人了,会非常困难。

我们很多企业总是忽视了这一点,往往是等到老产品的销量下滑的时候,才想到需要替代产品了。这是因为企业老板居安思危的意识不够。

产品的更新,不是说等老产品要退出市场时才开始,当某个产品畅销的时候,才是企业导入其他产品最好的时机。

这个时候,你的产品是“得道产品”,是渠道商的“带路产品”、人气产品。渠道商一旦没货,他会立刻打电话给你,否则他的店里人流量就会少。这个时候你们的客情关系是最好的,无论是经销商还是二批商或零售商都会偏向于你。你将新产品放到他的店里,他就会竭力为你推荐。于是新产品的市场导入就变得非常容易。这也叫借势,新产品借主销产品畅销的势。

产品更新做得好的企业,都是在产品销量最辉煌的时候,销量最大的时候、市场占有率最高的时候导入新产品,硬绑也要给它绑出去,告诉经销商:你若想经营畅销品,那么你必须把我的新产品带出去。

消费者对产品的忠诚是有效期的,持续的创新才能换来持续的购买。洗发水市场一直以来竞争激烈,同质化严重,宝洁公司旗下的潘婷品牌,就曾通过不断的包装创新,带动了业务的增长。

2007年4月,潘婷品牌对包装进行创新升级,这次创新并没有改变洗发水瓶子的基本形状,而是在瓶子的颜色、质地和标签设计上面下功夫,结果仅仅是包装在细节上的创新,就让潘婷获得了成功,新潘婷上市后6个月的销量,就比2006年同期增长了14%。

在通过创新包装取得胜利后,2009年2月,潘婷又通过再次创新全面改变包装。这次的创新使得原洗发水瓶子的形状发生了变化,试图给消费者带来崭新的视觉冲击力。没想到,在全新瓶装一上市,销量又得到了显著的提升,比2008年同期增长了21%。不仅如此,这次在瓶子形状上的创新进一步拉开了与竞争对手在“头发健康”上的差距,使新潘婷的竞争力更加强大。

成功的企业或者行业,最不应该让过去的成功阻碍现在的成功。因为竞品正在逼近你。当加多宝在为红罐200亿元销售额喝彩时,和其正瓶装凉茶销售额达到50亿元;当罐装的红牛横扫中国时,瓶装的黑卡在悄悄地发力。

每一个企业、每一个品牌,都要提升居安思危的意识,唯有保持产品的持续创新,才能满足消费者不断变化的需求;唯有产品的持续创新、升级换代,才是企业和行业进步的发动机,也是企业获取高额利润的有效武器。

我们很多企业善于跟进或者喜欢打价格战,却不知道同质化才是价格战的万恶根源,创新才能实现行业共赢。一方面,产品的创新

意味着品类标杆的树立,意味着市场细分,意味着在这个细分市场定价权的确定;另一方面,修修补补的创新解决不了行业发展问题,唯有颠覆式创新才是行业成长的保证。正如康师傅和统一在方便面市场上打价格战、近身肉搏时,台湾的张君雅小妹妹却在悄悄发力,推“手打面”“点心面”的健康、活力概念,在大陆很多城市的超市销量上取得了傲人的成绩,而且它是跟康师傅、统一同样的克重、不一样的产品形状,售价却高出4-5倍。

## 五、把普通产品打造成品牌产品

一个多年卖得不温不火的产品,换一个企业去卖,可能命运会截然相反。市场上从不缺好产品,缺好的营销、好的运作。

如果依靠持续创新,遵照“单品突破→产品丰富→产品结构→产品更新和替代”的产品升级战略轨迹,基本能够保证企业产品不出问题。

然而,随着一个产品销量的持续提升和企业不断地对产品进行创新、完善,产品的突破就得完成三次飞跃,并遵循另一条升级轨迹:普通产品→主导产品→品牌产品。

“台湾烤肠”源自台湾,20世纪90年代中期即已由北京某小厂引入内地。

它本来只是一个销量极小的边缘化产品,然而到了21世纪初,河南某厂引进一批台湾研发人员,虽然没有推出什么新产品,倒是无意中在河南省启动了“台湾烤肠”的全面销售。如果该企业顺势启动全国市场,很可能一个肉制品新贵就横空出世了,然而该企业却只是把它当作一个普通产品对待。

当时,在双汇的众多产品中,“台湾烤肠”也是销量极小的边缘化产品。然而,当双汇看到该产品的销售在河南全面启动时,就采取了一个罕见的举措:一次采购1万台烤肠机,以收取押金的方式铺向终端。烤肠店销售只要达到一定额度,即赠送该烤肠机给终端。

如此重大的营销举措,迅速推动了全国市场,甚至包括乡镇市场。一年之内,双汇的“台湾烤肠”的销量即达10亿元之多。

双汇在短短时间内完成了“普通产品→品牌产品”的演进,而最初启动河南市场的那家企业却在烤肠的产品演进过程中再次被边缘化。

这样的案例还有很多:在果奶饮料行业,最初是河北的“妙恋”小有名气,后来娃哈哈进入后,对产品稍加改良,海陆空轰炸式推广,让“营养快线”成了果奶的代名词。

冰糖雪梨这个产品,最早是山东的“一支笔莱阳梨汁”和河北的“赵州雪梨汁”小有名气,后来被统一饮品发现了商机,它将梨汁配方稍加改良后以排山倒海之势推广“冰糖雪梨”,一年就创造了超过10亿元的销售额。

当然,通过营销创新、产品升级,将普通产品打造成品牌产品,不是看起来一蹴而就那么简单。其间,离不开产品升级过程的三个阶段三次飞跃。

主导产品的聚焦策略。实现这个飞跃后,资源由分散到集中,企业的采购成本、生产成本、营销成本都会降低,企业的现金流、正常的生产经营秩序和利润会增加。

第二次飞跃,好产品成为行业品类中的主导产品,即随着销量的进一步提升,它在竞争中成为市场的主导产品,逐渐形成产品群,这样的产品将进入市场占有率的前三名,甚至产生垄断。这种产品不仅自身能够产生高销量、高利润,而且能够产生高影响力。围绕这种产品,能够轻松组合出更多的产品,以至于能够形成让竞争对手无法突破的产品群。

第三次飞跃,成为品牌,让消费者形成消费依赖。随着销量的持续提升和企业对产品不断进行创新和完善,这种产品与竞争产品形成越来越大的差异,不仅在销量上遥遥领先,从品质和特色上来说,也让竞争对手望尘莫及,甚至望而生畏。

经营企业就是没有终点的马拉松,要想获得持续成功,从产品角度分析,必须要持续地对产品进行升级,让一个产品从普通品牌一跃而成为消费者依赖的品牌产品,这样才有可能在市场上立于不败之地。

一个正常发展的企业,产品升级肯定是随着消费升级而升级。除非你有绝对的实力直接培养高端产品(绝大多数企业不具备这种实力且没有永久的高端产品),或者你就是一个商人没有考虑企业的长远发展,只做低端产品,只考虑赚当时的钱。

从普通产品到品牌产品,最重要的不是广度而是深度,需要“钻头精神”——就像钻石油的钻头一样,选中一点,不停地去寻找有油层的地方,必能达到自己的目标。

产品聚焦,不是说打造出一支单品就等于抱着一棵摇钱树了,产品必须不断地更新递进,由普通产品上升到主导产品,再上升到品牌产品,这样才能真正地竞争中胜出,实现基业长青。

## 第五章: 聚焦才能“赢销”

### 一、让全员都成为“推广专家”

我见过很多经营遇到困难的老老板,他们问的问题很集中,频率最高的几个是:

呕心沥血研发的产品,大家都看好的产品,为什么推不动?为什么消费者不认可?为什么没有销量?

他们反映说,对此他们也做过市场调研,而消费者给出的答案是五花八门,有的人说产品品质不稳定,有的人说包装不好看,有的人说价格高,有的人说促销力度小,有的人说推广模式和方式有问题,有的人说渠道和产品不匹配,有的人说营销不给力。

产品究竟死在哪里?答案很多,究竟哪一个是最关键的,我们不得而知。以17年的一线实战经验,我给出的判断是:

市场从不缺好产品,缺好营销。新品推广过程中最关键的点是解决人员落地的问题。

一个产品能否推广成功,人的因素很重要。具体来说,有这么5个有关人的问题需要聚焦:

- 企业的营销人员愿不愿意推广?
- 经销商愿不愿意发货?
- 二批商愿不愿意进货?
- 零售店愿不愿意推介?
- 消费者愿不愿意购买?

而在人的因素中,营销人员的意愿度比能力更重要。

老板对新产品推广充满信心,并不代表营销人员对新产品充满信心,如果营销人员对产品没有感觉,你让他铺货,好吧,他装一车晃一圈回来了,然后告诉你,没人要;或者他找了几个关系比较好的二批商,直接把一车货分给两个二批商或者分给几个二批商,而后放到他们的仓库里面去了,一个月之后,他就告诉老板,这个产品不能卖、不好卖,但事实是该产品只是完成了仓库转移,从厂家仓库转移到经销商仓库,从经销商仓库转移到二批商仓库,根本没有陈列到终端和消费者见面,或者货铺了但铺货率很低。结果,很多新产品不是“死”在市场终端上,而是“死”在营销人员的心中和手中。

显而易见,员工的推广意愿度是新产品推广成败的关键因素。再有特点的产品、包装再漂亮、品质再稳定、毛利再高,如果员工不愿意推就很难成功。

因此,我们首要的是解决营销人员的意愿度问题。要知道,只有员工全力以赴地把企业的事当成自己的事情去做的时候,产品推广成功的概率才会高。因此,企业必须搞清楚以下4个问题:

- 营销人员为什么要推广新产品?
- 推广新产品对他有什么好处?
- 不推广又会遭受什么损失?
- 营销人员如何推广?

问题即答案!针对以上4方面的问题,我们若想增加产品推广成功的概率,就需要找到有效的推广方法,打造全员推广的环境,让所有员工都成为“推广专家”。然后借助强大的推广势头,占据市场的霸主地位,进而俘获渠道商的心。