

 **中经锦坤**
—新营销书系—

热产品

石章强◎著

RECHANPIN

让产品畅销长销高利销

娃哈哈董事长 **宗庆后**

格兰仕副总裁 **俞尧昌**

复旦大学管理学院院长 **陆雄文**

隆重作序

如家集团CEO **孙坚**

《销售与市场》社长 **李颖生**

上海交大校长助理、安泰管院执行院长 **徐**

倾情推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

热产品

石章强◎著

RECHANPIN

让产品畅销长销高利销



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

热产品/石章强著. - 北京: 中国经济出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9347 - 1

I. 热… II. 石… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 102308 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 杨莹 (电话: 010 - 68319284; yyccoco0198@sina.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 787mm × 1000mm 1/6

印张: 13.25 字数: 148 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9347 - 1/F · 8255

定价: 26.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

你有热产品吗

中国的企业要从容地应对全球经济危机不是一件易事。企业要想获得生存,甚至持续发展,就好比在围棋中去“治理孤棋”,即在严峻形势下,避免自己被“吃掉”而采取防守兼攻的策略,并最终赢得主动权。

因为“达娃之争”而广受争议的娃哈哈集团,不仅没有在争议和金融危机中受到影响,反而顺势成长:2008年销售额突破328亿元,利润高达50.54亿元,而在2009年1~4月的利润就已达到30.5亿元,按照企业的销售目标,今年非常有信心冲击500亿元大关。

金融危机下,很多企业的第一反应就是“我的行业要衰退了,企业要出问题了”,这种思维的结果就是企业永远不会找到行业中的机会。可以说现在任何行业都充满风险和竞争激烈的对手。以娃哈哈所处的食品行业,被很多同行企业认为是夕阳产业,但我们做了22年,还是认为食品行业是永远的朝阳产业。中国市场的优势在于“人口红利”,这就是我们看到的永远朝阳!

集团今年提出的销售目标是对13大类产品在2009年的综合预期。娃哈哈产品战略一直坚持两大原则:“需求扩容、研发需求。”这是打造企业热产品的两项基本策略。

坦率地说,在软饮料界,任何竞争性产品的制造配方已经没有秘

密可言，一台质量分析设备就能解析出某种产品的配方。那么企业竞争靠什么？在快速消费品领域中，关键就在于企业是否拥有属于你自己的热产品，而主要的表现就是你的产品更新速度。

我们的500亿元靠什么完成？除了我们过去创立的“联销体”渠道销售模式以外，就是推出更多的好产品热产品，这个战略我们叫“产品长蛇阵”，即囊括所有软饮料品类，并在单一品类中推出多种配方的产品，这样即使竞争对手有一款和我们的产品重叠，消费者也会在我们的“产品长蛇阵”中找到他们需要的一款。这就是我在企业中经常讲的“需求扩容”。

而所谓“研发需求”，则在我们一款今年推出的啤儿茶爽产品中最能体现。这个产品的卖点很简单，就是有啤酒花味，但属不含任何酒精的茶饮料。我们在观察需求中，发现很多消费者喜欢啤酒味，但是怕醉，基于这个发现，我们制造了这个“需求”，结果是该产品为我们一季度就带来了5亿元销售额，成为集团新的赢利点。

没有疲软的市场，只有疲软的产品。我一直坚信企业赢利要靠产品去驱动，而快速消费品领域的游戏规则是不进则退。这个行业的最大挑战就是经常遇到同质化竞争。同质化竞争在金融危机中，甚至给弱势企业带来灾难性打击。

不对手同质的最好途径是什么？当然是创新，但是到底有多少企业能够持续创新？娃哈哈的创新走了三步：最初的时候，我们从国外买来样品，在研究中复制它们；后来国内竞争者开始增多，我们开始贴着竞争产品搞研究，战术上我们做的事情就是在解析出对手的产品配方基础上改良，同时开发出多款；再后来当自己的实力增强时，让内部员工提出创新意见、设想，然后由集团研究中心研制配方，再投入试销市场，进而品牌运营。

市场上也并不清楚娃哈哈为什么想做什么就能做什么，更不知道

我们产品的创新速度为什么这么快。这个关键点就是我们掌握了国际一流的设备和技术。过去,饮料制造业先进的技术并不在国内,我们和达能的合资,本来想要的就是技术和管理,结果我们只得到了资金,但是我们也给予了他们前所未有的回报。

后来,我们转变了思维,引进一流的设备,尽管价格比较贵,但是国外公司看到了自己设备出口的巨大利润,于是提供给我们技术,这样我们跟国际上的交往一多,最先进的国际技术,我们可以在国内首先使用。也因此加速了产品从研发到生产的时间,企业的核心竞争力也就上去了。现在我们自己也建了一个设备工厂,在引进、消化、吸收技术以后,我们自己能够制作模具,同时我们有一些设备也能自己做了,降低了投资成本,并强化了在市场变化比较快的时候自身的应变能力。今天我们要开发一个新产品,要设计一个新瓶型,很快就能做到。

不过,就企业产品战略上,我们采取的“巧思维”是不做大的超前,只领先半步,让竞争对手先去尝试,先告知市场,然后我们再采取主动,在加大产能后降低成本,从而迅速占据主动。

借石章强的《热产品》出版之际,既是对他的祝贺,也是对娃哈哈多年来的热产品战略的总结和梳理!

宗庆后

杭州娃哈哈集团有限公司董事长 总经理

2009年7月27日

热产品,竞争的制高点

每一个企业的发展模式是在自己独有的环境下形成的。不否认,格兰仕以超低价格为主导下的热产品战略曾经是锐利的市场武器。凭借着这一武器,格兰仕为自己拼得了在家电行业的一份天地。格兰仕采取的低价格热产品策略,是其在发展过程中探索到的一种模式。格兰仕的热产品理论在于以低价格构筑行业的门槛,在行业形成自己独有的竞争优势。

正所谓,热产品是企业竞争的制高点!

中国原本不是一个制造大国,也不是一个制造强国。只是到了改革开放的年代,国人才见识到国外技术的先进与成熟。作为一个民营企业,格兰仕是随着我国的改革开放不断深入,看到了国外微波炉产业的蓬勃发展和巨大的市场潜力,才慎重考虑进入这一行业的。当然,格兰仕进入家电领域是下了破釜沉舟的决心,是从一个产业到另外一个产业的彻底转变。

进入微波炉行业后,格兰仕发现国内企业在技术上、品牌等各个方面都不占有优势,唯一的优势就是由于劳动力成本和原材料成本较低而凸显的制造成本优势。只有紧紧抓住这一优势,并转化为竞争的优势,才能在全球化的市场范围内得到生存发展。

我们不妨看一下,20世纪90年代初,一台微波炉的价格高达

3000~4000元,相当于普通职工几个月的工资。从1993年格兰仕进入微波炉行业到现在的11年内,微波炉的价格由每台3000元以上降到每台300~400元,降幅在十倍左右,而且性能大幅度提升,不能不说是格兰仕对中国广大消费者的巨大贡献。

如果中国所有产品价格都能在10年之内降低十倍左右,则相当于中国老百姓的实际收入10年增长10倍。如果绝大部分的“中国制造”都能集中精力专心专注做好每件产品,让中国老百姓不需要开几次家庭会议就能买得起自己想买的产品,那么,这就是对中国消费者最大的回报。难道市场就只需要价格昂贵的商品,而不喜欢价廉物美的商品吗?况且中国绝大多数老百姓还没有富到什么都使用奢侈品的地步。

格兰仕的成长有着自己独特的运作规律,在成长过程中学习借鉴了国内外很多先进的营销理论和经验,并且逐步形成了格兰仕自有的风格。虽然格兰仕为了扩大规模取得竞争优势而采取了低价格策略,但是并不代表格兰仕对产品不重视。在格兰仕微波炉的产品阵营中,不难看出格兰仕对产品是下了很大的工夫。格兰仕的产品研发机构每年都会推出自己研发的新产品,有些还代表着行业的潮流,具有一定的领先水平。否则,国际上不会有那么多的品牌来找格兰仕OEM,格兰仕品牌也不会走向世界,格兰仕微波炉也不会超过全球一半的份额。

对于任何一个企业来说,所谓的成功只能是以往的成功,以后的事情只能展望不能够断定。如果承认格兰仕过去阶段性的成功,那么就表示格兰仕是一个成功的企业。我们应该看到在微波炉领域,格兰仕应运价格摧毁理论,抬高了行业的门槛,净化了行业竞争环境,也为中国企业走向世界开辟了一条道路。虽然这条道路很艰难,但格兰仕却执著地在走着,而且前景是光明的。

2000年,进入空调行业标志着格兰仕进入多元化家电企业开始,也是格兰仕进入蜕变打造第二个热产品的重要时期。格兰仕选择进入空调

行业是经过深思熟虑的,不是一时的心血来潮。格兰仕之所以在开启多元化经营时选择空调产业,是因为空调产业与微波炉产业有着很多的相似之处,同时又可以在市场上互补,以期达到从单一产品向多元产品顺利转型的目的。

格兰仕转身空调并不是在微波炉中找不到金子了,而是为了寻求更大的发展空间,为了打造第二个属于格兰仕的热产品。我们都知道在格兰仕已经把微波炉做到了世界第一,这样在微波炉行业格兰仕已经撞到了天花板,腾挪的空间已经不大,充其量也就是继续保持行业的地位。而当时空调还是一个处于快速发展的产业,而同处家电行业的彩电业、冰箱业、洗衣机业等基本上行业格局已经形成,唯独空调行业格局的整合阶段还没有结束,相比较进入空调领域应该是最好的选择。

认真关注过格兰仕的人都会发现,格兰仕其实是一个善于学习勇于变革的企业。格兰仕曾经是把价格视为制胜的法宝,但是当环境发生变化后,格兰仕还是敢于否定自己,放弃一贯的价格屠刀,而转向以品质制胜。2004年格兰仕投资近20亿元打造全球最大的空调制造基地,能够这样不惜血本进行生产基地建设的在国内也并不多。这更是格兰仕倾力打造热产品战略的生动体现。

如果说格兰仕走过的是一条不断实践热产品打造热产品的企业之路,那么,石章强的《热产品》则是中国改革开放三十年来对中国市场的产品营销的系统总结和实践思考,相信对正在从制造向创造转型的中国企业有着无比重要的借鉴和启示。

俞尧昌

格兰仕集团 常务副总裁

2009年8月10日

产品至尊,品牌才无上

品牌是什么?

品牌通俗一点来说,就是为了方便顾客,区别于竞争对手的认知与形象。因为品牌就是为了方便顾客做出决策,培养顾客持续不断地对品牌的产品进行消费,并且保持较高的期望值。比如,一个顾客喜欢喝某一品牌的饮料,一旦有口渴或者需要喝饮料的需求,他就会购买这一品牌的饮料,而对其他品牌的饮料视而不见,并且,他心里还希冀这一品牌更好。这就是做品牌的原因,也是品牌的力量。

那么,产品又是什么呢?

产品就是用来交易的载体,可以满足顾客的需求,包括有形产品与无形产品,比如咨询、酒店服务等。很多人都认为,只要造出好产品,就可以卖出好价钱,会受到顾客的欢迎。可是,这是企业的一相情愿,顾客并非是那么认为,他们只看哪个品牌好,认知哪个品牌的产品,而不是好产品。我们看到,市场上充斥着好产品,但是由于没有顾客认知的品牌,遭到淘汰的下场。我们那么多的中华老字号,为什么在市场竞争中没有存在下来呢?为什么像可口可乐、麦当劳等没有什么技术含量,称不上是好产品,就能够在竞争中大放异彩呢?个中原因,除了管理不善外,就是对品牌不够重视,没有把产品与品牌有机结合起来,造成了很多中华老字号遗失!

在市场上横行霸道的品牌,往往就是品牌与产品的完美结合,也就是把品牌与产品特性相结合,表现得天衣无缝。如果说品牌与产品有什么共同点,那么就是它们所具有的特性,这种特性就是这一类产品都具有的,包括这类产品的品牌一样具有。通俗一点说,就是这个品类的特点,比如,篮球运动员,基本上都掌握怎么投篮、怎么运球、怎么扣篮的基本技巧。这就是就品牌与产品的共同点。

共同点有一个好处,就是让顾客认定这些产品与品牌就是一类的东西,这样,这一类的东西就形成了竞争,这类东西中某一产品与品牌要想生存发展,就必须竞争,市场竞争就形成了。

品牌与产品的共同点不能脱离,如果脱离了共同的特点,这个品牌与产品就进入了另一个品类,也就脱离了在这个品类中的竞争。

品牌与产品除了共同点,还有个差异点,这个反映在,当顾客需要一个品牌时,他首先想到这个产品的品类,比如我想喝凉茶,那就想到凉茶这个品类的产品,然后再去想这个品类上的产品有几种品牌,当然有几种品牌是存在顾客头脑中的,可能首先想到的是王老吉,因为王老吉是这个品类的产品中第一品牌,这就是品牌与产品的差异点,也就是产品与品牌的区别,我为什么选择这个品牌,就是这个品牌我认可,进而就认可这个品牌的产品,品牌就有这个功能,而产品没有。比如说,你说你自己产品好,有没有人来买呢?没有。但是假如是顾客说,你这个品牌好,他不会说这个品牌的产品好,只会在心里默认产品好,他会说,这个品牌好,值得我信赖,所以就有了源源不断的购买。

品牌与产品的共同点与差异点,造就了企业为什么去推广品牌,而以产品来支持。好的品牌就需要高质量的产品来支持。如果单有好的品牌,产品质量不过顾客关也是不行。所以,日常工作中,常常要求我们不断进行产品创新,就是想通过提升产品质量,满足顾客的需求,为品牌支持。正所谓,产品至尊,品牌才无上。

借着石章强的《热产品》出版之际,谈点自己的看法。我相信《热产品》会是这个新商业环境下最好的营销读物之一。

陆雄文

复旦大学管理学院院长

2009年8月12日

热产品,让产品畅销长销高利销

进入2009年,随着改革开放的纵深化推动,中国的市场营销也开始不断升级和变革。

以大广告强力塑造大品牌的日子一去不复返了,以新模式全速驱动新经济的品牌也开始遭遇了困惑的岁月,而以资本设计战略和推动发展的资本路径也已显现出发展的疲态。

营销的基点在哪儿?

竞争的制高点又在哪儿?

中国企业的突围方向又在哪儿呢?

作者带着这些疑问,结合十余年的营销和管理实践,在近5年的咨询顾问过程中,对服务的20多个行业的100余家代表性企业和优秀性品牌的长期跟踪和深度服务,逐渐发现,影响营销业绩的往往是非营销系统和因素,而所有营销因素和非营销因素的背后,都指向同一个基点,那就是企业的产品力。

企业的产品力直接决定和影响企业的营销力和赢利力,而打造强大的产品力的根本法则在于打磨出绝胜市场的热产品,并让这种热度可延续和持续。

拥有热产品的企业和品牌将比其他的对手企业更能在市场中获得并占有属于自己的一席之地,热产品越强,则品牌力就越强,热产品

越多,则品牌力就越大。

市场呼唤热产品

从目前的众多行业来看,市场化程度越高的行业越呼唤热产品的出现。

从海尔防电墙热水器到九阳豆浆机,从奇瑞 QQ 到 Soho 现代城,从招商银行一卡通到阿里巴巴支付宝,从联想 THINKPAD 到中国移动神州行,从吉利威峰到娃哈哈非常可乐,从华润雪花到蒙牛特仑苏……无一不是热产品的疯狂闪耀!

热产品,顾名思义,大卖热卖且长卖,也就是如何让产品畅销长销高利销,这才是热产品的根本。

而从目前市面上来看,没有任何一本专著系统地研究过如何让产品畅销长销高利销的,要么就是纯理论性的有关产品管理的书籍,要么就是案例堆砌似的有关产品策划的汇编,或者就是指导产品经理开展工作的产品经理手册之类,而作为指导企业营销系统的众多将士们和管理者们,正日益呼喊有一本既有理论指导,且更多的有全案全过程专业化剖析热产品的诞生和成长过程的专著的出现。

中国的 8000 万一线营销大军、1000 万位市场系统人员、500 万营销管理者、200 万市场部经理、200 万的企业营销决策者、100 万在校营销专业大学生、100 万咨询管理者等是热产品的拥趸者。

热产品让营销成为多余

与轻公司、快品牌、重资产等热点关键词和流行词不同的是,热产品不是一个简单的概念,更不是一时的流行词汇,这是我和锦坤传播机构同人十余年的营销心血结晶,更是中国 30 年市场风云的产物。

营销的最后竞争就是产品,而打造一个畅销长销高价销的热产品,是任何一个企业所孜孜以求的,也是可行的,不管是大品牌,还是小企业,在产品面前,人人平等,机会均有。但只有那些善于寻找设计

并做出热产品的企业才能真正成为大品牌 and 老品牌。

作为营销圈和咨询圈的知名服务机构，锦坤的专家同人在本书中贡献了多年。企业实践、营销咨询和品牌传播的理论和实践总结。这本书是大家十余年实践经验，两年酝酿，一年构思，半年写作的成果。

在表现形式上，图文表并茂；在内容上，案例、理论、工具、方法于一体，是一本难得的产品圣经和营销宝典。

同时，众多的企业名家和专家，如宗庆后、俞尧昌、陆雄文对本书的强力推荐，更多的是对热产品的充分认可和厚爱。在他们看来，热产品才是企业和组织未来面对市场和角逐市场的最重要的利器。只有拥有了强大的热产品，才能让营销成为多余。

畅销长销高利销

经过 20 年来对市场、对营销、对品牌的点滴实践和思考的积累，我们认为营销通俗地讲就是一门研究如何“快乐地买”从而达到“顺利地卖”的实用科学，营销的目的就是让自己的产品或服务畅销、长销、高价销、高利销！为了达到这一目的，只有全方位研究客户的需求，付出你不在乎的，尽可能低成本满足客户的高价值需求感受，最终换来你所在乎的。

那么，那些真正长久成功的企业和品牌，他们持久获胜的基因在哪里？以宝洁公司为例，尽管宝洁公司在各方面都不是全国领先，也不是全国唯一，但宝洁依然被誉为世界上最成功的企业之一，这样的企业有很多：通用、西门子、可口可乐、海尔、娃哈哈……我们虽然说不出这些企业特别明显的优势，但你能说出这些企业十分明显的营销缺憾。我认为这些企业成功且长寿的根本原因在于：他们拥有同行无可比拟的热产品竞争能力！这种综合热产品竞争力是系统且相对全面的，而非单点的“灵光一闪”。

市场争胜，不再是一招一式间的绝杀，中国营销，已步入体系化制

胜的时代,产品战、价格战、广告战、促销战、概念战、口水战、品牌战、服务战、渠道战、终端战……几乎所有的营销要素都曾经或正在被企业当做征战市场的利器,但战争或战斗的结果却变得越来越难以预测和揣摩……

我们认为,市场争胜,不再是一招一式间的绝杀,中国营销,已步入体系化制胜的时代,而体系化表现的核心成果就是企业如何打造出属于自己的热产品和构建属于自己的热产品能力。

锦坤的“热产品能力”表现为产品静销力和终端动销力,而产品静销力又包括研发力、设计力、静销力和价格力;而终端动销力则又包括渠道力、推荐力、传播力和管理力。没有哪个企业能在这“八力”上全面领先,但不能有明显不足,企业可以根据不同市场环境、不同竞争势态、不同行业特性、不同自有资源,掌握最佳时机,识别关键要素,实施“组合聚变”,才能在中市场中异军突起!当你很多要素与对手差不多时,只要你掌握好其中几项关键要素,这些要素仅比对手好20%,如5个120%相乘,你就会比对手高出248%;如果你的几项关键要素仅为别人的80%,5个80%相乘,你就仅为对手的32%。

那么,企业怎么打造“热产品力”呢?核心在于“不第一即唯一”,即“不能让你自己成为第一之前,就让自己成为唯一”。这就是热产品畅销长销高利销的核心之所在。

石章强

资深营销顾问 锦坤董事会总经理

2009年7月27日

目录 | CONTENTS →

序一	你有热产品吗	1
序二	热产品,竞争的制高点	1
序三	产品至尊,品牌才无上	1
自序	热产品,让产品畅销长销高利销	1
第一章	营销的回归——产品为王	3
1.	战略是地图	3
2.	品牌是红旗	6
3.	渠道是根据地	8
4.	产品力是什么	13
第二章	筑造营销基点——热产品	23
1.	发现市场竞争制高点:打造热产品	23
2.	为什么是热产品——最强有力的品牌接触点和传播点	27
3.	界定热产品:从内涵到外延	30
4.	竞争的本质:一切为了热产品	33