**好想你的产品创新和渠道选择**

**引子**

2015年12月26日,郑州嵩山南路，好想你枣业股份有限公司的红枣“1+3”旗舰店隆重开业，这是中国红枣司令石聚彬推出的新一轮渠道抢滩的“旗舰”，也是好想你专卖店的3.0版，标志着好想你第三代专卖店的诞生，更预示着好想你重回红枣主线发展思路的确定。

石聚彬计划以“1+3”渠道模式抢滩新市场，即在县级、地市级和省会级城市，都开设100平方米以上的红枣旗舰店，每家店均配有3辆标准化的移动展售车，做到渠道服务升级的自我转型，同时使好想你的“020”模式落地。在石聚彬的计划中，2016年好想你要建立100余家“1+3”店。

从2000年好想你在郑州开设第一家红枣专卖店，历经15年，专卖店模式经历过几次调整，石聚彬的这次转型升级能成功吗？一颗红枣能否支撑住3.0版的旗舰店？虽然在2015年底，好想你开启了抢滩第一步，但如何保证抢滩计划成功落实，这一问题仍萦绕在石聚彬的脑海中。

好想你枣业股份有限公司始创于1992年，是一家全产业链型公司，从上游的红枣种植到产品加工，到下游对渠道终端的掌控，好想你具有独特的优势，已成为红枣行业的龙头企业。截至目前,好想你已建立河南新郑、河北沧州、新疆若羌、新疆阿克苏四个生产加工基地,自建原料基地8000余亩,下辖15家全资子公司、1家参股公司、1家参股企业,连续七年全国销量领先,成为红枣行业规模最大、技术最先进、 产品种类最多、销售网络覆盖最全、辐射带动最广、市场占有率最高的枣业企业。“好想你”的商标被评为中国驰名商标，“好想你”品牌产品被农业部评为“中国品牌农产品”。好想你公司先后获得了国家农业产业化重点龙头企业、全国食品安全示范单位、全国食品行业优秀食品龙头企业、 全国枣产业骨干龙头企业、河南省高成长性民营企业等多项荣誉。

从长期看，这样一个讲信用重质量的公司，其市场价值不容置疑。但是，这两年是好想你的磨合期，好想你做了产品和渠道的几次转型，效果并不理想。2014年好想你销售费用增幅达52.92%，股东的净利润同比下降47.36%。石聚彬反复思考好想你产品和渠道中的问题，岁末推出的“1+3”模式，应该是石聚彬的谨慎战略性调整。然而，这一模式会成功吗？

**一、产品创新，做出一个产业**

河南新郑红枣以其皮薄、肉厚、核小、味甜受到人们青睐。红枣作为农产品，仅在村头巷尾农贸市场上出售，自古以来没有形成产业。石聚彬，这位枣乡成长起来的企业家在创业之初就把自己的事业与新郑红枣紧密地联系在一起了，他要把一颗红枣做成一个产业，把他的公司做出一个品牌。

石聚彬靠什么使自己成为企业家，做出一个产业，做出了品牌？

靠创新，首先是产品创新。产品创新是指创造某种新产品或对原来产品进行创新。罗伯特.库伯曾把产品创新归为六种类型：全新产品、新产品线、已有产品品种的补充、老产品的改进型、重新定位的产品、降低成本的产品。然而好想你对产品创新有自己的理解。《好想你2013年报告》提出了五种创新，这就是原料的创新、配方的创新、生产工艺的创新、包装形式的创新和产品规格的创新。后来，石聚彬又加上产品形式的创新。

这些创新的内涵是什么呢？石聚彬再熟悉不过了，讲起来滔滔不绝，就象大学里讲课的教授。原料创新，对食品加工业十分重要。如果要研发出性能更佳的产品，都需要在原料上进行创新，只有好的原材料才能做出好的产品。在原料上进行创新之后，如何将这些原料配合，发挥出最大效果是配方创新的主要任务，这其中涉及到许多食物之间的相生相克的问题，需要进行大量的实践和求证。从原料的筛选、清洗到原料的处理、加工，如何既高效地完成这些过程，节约企业的成本，又不影响产品的质量，是对生产工艺创新的挑战。同时，如何在完成配方创新的条件下，合理提取和发挥原料的有效成分是生产工艺创新的又一个层面。产品形式创新也很重要。食品的形式影响着食品的食用体验，特别是零食行业，产品形状的新颖和方便有可能会引领消费热潮；反之，则有可能成为阻碍零食销售的致命因素。产品规格创新，产品离不开质与量。规格不仅会给消费者不同的产品印象，同时对食品的存储储藏方面也有影响。食品的保质期受包装形式、包装材料的影响，要保障食品的“质”， 需要包装创新。更进一步，如何通过包装正确传达企业产品理念，正确传达食品本身所具有的质量，是包装创新上需要考虑的。好想你的产品创新思想可见图1。

原料的创新

配方的创新

生产工艺的创新

产品形状的创新

产品规格的创新

产品包装的创新

图1 好想你的产品创新

石聚彬之所以对产品创新讲的头头是道，不仅因为他是这个公司的董事长兼总经理，更在于他本人就是一个不断创新产品的能工巧匠。

创业之初，为了解市场需求，研发新的枣产品，石聚彬多次到广州、上海等地访名师、求名家。功夫不负有心人，在深入市场走访中，他发现一种和阿胶一起加工的枣产品风靡深圳、广州、香港等地。他就想，怎么参照阿胶和枣的结合方法把河南鸡心枣与人参结合起来，把枣和人参的大补优势发挥出来。于是，公司组织技术骨干通过不断地试验，研发出鸡心人参枣。1993年，包装素雅小巧的“鸡心人参枣”深受市场欢迎，成为公司的第一项专利。

有一次，石聚彬与一位南方朋友吃饭，谈话中，朋友说吃枣若是没有核就好了。这句话激起了石聚彬创新的热情。回到公司，他就组织一个小组进行研制，经过一年的日日夜夜，无核机终于造出来了。这是国内第一台红枣无核加工机，每小时可加工130公斤红枣。那一年在广交会上，好想你的无核枣一炮打红，每吨卖到2.6万元，还一抢而空，好想你的货都供应不上。不久，善于洞察细节的石聚彬想出以小包装的形式把无核枣卖给消费者。思路一出，立即行动。经过研发、批量生产、测试后，新产品上市了。食用方便的产品定位赢得了市场的极大认可。自主研发的“无核枣”成为畅销市场的“红枣大王”，不但占领了国内市场，还销往东南亚、北美、中国香港等地。

石聚彬常常和同事们说，农产品就像农村姑娘，不但要漂亮，还要会打扮，要让人耳目一新。枣片是石聚彬的又一个代表作，石聚彬把枣片做成口香糖的样式，烟盒式的外包装，采用果丹皮的类似工艺进行制造。好想你“口香糖”一经推出就成为市场新宠。

石聚彬倡导木本养生健康理念，尝试着把枣和其他木本作物结合起来创新产品。以好想你推出的“好.七”木本养生健康食品为例，该产品采用3种草本粮和4种木本食品搭配，独特的技术配方在膳食调理方面填补了国内市场空白。

孙悟空有72变，石聚彬可比孙悟空的本领大得多，一个小小的红枣，他竟然变出了二、三百种时尚、健康的系列产品，实在令人佩服。你走进好想你的专卖店，满屋红彤彤，枣博士、枣脆片、枣汁......琳琅满目，让你眼光缭乱。好想你研发出健康情去核系列、丽人红枣茶系列、夹心枣系列、红枣浓缩浆系列等，已形成了原枣类、红枣深加工类、红枣相关类三大类别，涵盖原枣、去核枣、脆片、枣片、蜜饯、坚果等21个品类、28个系列、244款产品的完整产品线。

枣还是那个新郑枣，不一样的思想，不一样的加工方式，不一样的包装，不一样的产品形式，好想你把一颗红枣做成了一个产业，卖出了价值。

在枣产品的创新过程中，石聚彬特别重视科技的作用。公司在研发资金上不遗余力地投入，为技术人员提供培训和出外学习的机会，帮助他们提高专业素质。在自主研发和科技创新方面，好想你公司是免洗红枣国家标准(GB/T 26150-2010)的主要起草单位，还拥有两项红枣自动去核机等加工机械方面的实用专利，84项外观专利。气流粉碎(超微粉碎)技术、大枣多糖提取技术、真空低温连续干燥技术和花粉破壁技术等都具有自主知识产权。“好想你枣片”产品包装获得“世界之星”国际包装设计大奖；“干制红枣”采用真空快速连续干燥技术生产，最大限度地保持了鲜枣的营养成分。

在枣产品的创新过程中，石聚彬坚持质量是基础，一切产品创新必须要秉承“良心工程，道德产业”的核心价值观，坚持做食品就是做良心，做企业就是讲道德。以产品生产工艺为例，红枣原料出库后，经过大小、光泽、颜色、外形4道筛选工序进入万级净化车间，然后经过波浪、喷淋、针刺、毛刷等5重清洗，再经过烘干、晾干、臭氧杀菌等进入分拣、精选程序，最后经过装袋、称量、封口、装盒、打码、装箱、质检等共计18道工序加工而成，从严密的生产流程环节严把产品质量。

市场需求领引着产品创新，石聚彬深深懂得这一点。他很注重观察市场的变化，不但自己去市场调查，还总是通过门店进行消费者需求和消费行为的调查。他说专卖店和店员是他的手，人有了手才能拿杯子喝水，有了店员，你才能知道消费者喜欢购买什么产品，反复购买什么，多长时间购买一次，这些都是石聚彬要求门店店员必须掌握的信息。有时，石聚彬还通过问卷调查的方式了解消费者的需求。下面就是好想你的一次市场调查的结果。

1. 对哪种枣食品有兴趣

原枣（未加工过的） 71.57%

枣片 0.98%

枣粉 0.98%

枣干 22.55%

枣酪 0.98%

其他 2.94%

二、怎样使用枣

休闲零食 54.90%

饮食配料（做汤、粥等） 50.98%

冲枣茶 17.65%

--

1. 吃枣的主要原因

补血养生 77.45%

味道好 33.33%

受别人影响 4.90%

美容养颜 21.59%

图2 好想你市场调查样本

从上述调查可以看到，养生、美食和美容是消费者追求的红枣主要功能，而主食辅材、休闲零食是消费者喜欢的主要产品。这是好想你产品创新所坚持的方向。

从一颗红枣起步，到不断完善枣产品系列，创造出一个枣产业，可以说，在石聚彬眼中，好想你的DNA就是红枣，他从未离开过红枣。

**二、 渠道选择：寻找发展之路**

（一）

2000年前后，好想你开始生产礼品枣。那时，有人质疑“好想你”的名字太土，而石聚彬认为，正是这个名字吻合了“送礼”的需要，直接代表了送礼人的心思“我好想你”，提上一袋“好想你”枣就是送礼人最好的心意表达。逐渐，河南乃至全国市场，把“礼品枣”和好想你联系在一起了，“好想你”这个品牌成了“礼品枣”的代名词。

卖礼品，要有卖礼品的渠道。渠道就是产品、服务从生产者向消费者转移过程中所经历的路径。好想你没有自己的商店，产品要别人代销，当时的公司销售总监说：“给卖名烟名酒的店上货，在星级酒店的精品超市铺货。这样，外地人来带，本地人去送，作为河南的一张名片，就推出去了。”

眼看着自己的产品要拿到机场、星级酒店去卖，石聚彬不甘心，开始琢磨自建渠道。不过，他的思路刚一提出，就遭到许多人的质疑：“一个专卖店，投入要二三十万，不就是农产品吗？还要设专卖店？”公司的高管也无不担忧：“公司一年收入也只不过几百万元，如果赔了怎么办？岂不是等于一年白干了？”业内同行更是冷嘲热讽，放言要看看石聚彬这次究竟能玩出啥花样。但石聚彬就是打定了主意，做专卖店就是要直接面对消费者的反馈，好想你就做高端，农产品也要提升附加值。

此时的石聚彬曾不无豪迈地说：“卖豆腐、卖豆浆都开专卖店，卖枣为什么不能开专卖店？”石聚彬认为，专卖店模式不受商场超市的账期限制，资金周转灵活，分布在各地的专卖店，也是一个个户外广告，可以宣传好想你的产品。于是，2000年，郑州市纬二路的第一家直营专卖店开张了。专卖店方便老百姓购买，受到欢迎。仅仅半年公司就收回了投资，好想你产品受到加盟店的追逐，当初的质疑早已变为敬佩之声。小小红枣，从农产品变成了礼品，从农贸市场走向专卖销售，枣被赋予了更多价值。

到2005年，全国各地，好想你的专卖店铺天盖地地发展起来，其店铺布置也配合着“礼品枣”的高大上。一位好想你老店的店长回忆起那时候的情况还很感叹：“大大的橱窗，我们在周围放上很多的装饰品，中间就突出一盒枣片，这样档次就推出来了。”

好想你精品专卖店的销售形式在农副产品销售行业开了先河。2009年，CCTV-2商道栏目的《走进好想你商业模式》在全国引起了巨大反响。一时间，不仅各地客商纷纷要求加盟，有关商学院的专家也以好想你为例，就农产品直营模式进行了深入研究，复旦大学还将其作为典型案例收入教科书。

21世纪最初的十年是好想你专卖店迅速扩张的十年，2008年初，加盟专卖店已经发展到479家，而截至2010年12月31日，“好想你”在全国283个城市开设了1819家连锁专卖店，其中直营专卖店12家，连锁加盟店1807家。全国各地星罗棋布的连锁加盟店支撑好好想你的业绩。2010年，“好想你”通过特许经营模式实现的销售收入占总销售收入的比例为91.86%，通过商场超市模式占比为4.8%，通过直营模式占比为1.61%，如下图：

图3 2010年 好想你各渠道销售收入占比情况

正是因为这十年的大发展，好想你凭借其优良的红枣系列产品和渠道优势，具备了上市的条件。2011年5月20日上午，深圳证券交易所，石聚彬一身红衣，敲响了好想你上市开盘的钟声。

2011年好想你获得的股东净利润高达112、512、551.06元，从此以后，直到2015年，还没有哪一年股东净利润达到这个数字。这说明那时好想你选择的渠道模式是正确的。

（二）

上市后的好想你面临着意想不到的市场压力。

首先，投资机构和媒体的目光更为苛刻了。一家投资机构的分析师质疑好想你的价格定位和市场占有能力：“枣这个行业比较特殊，是一个很分散的行业。从全国范围来讲，枣企业成千上万家，但是耳熟能详的品牌很少。‘好想你’市场占有率低既是机遇也是挑战。扩大市场占有率，看起来简单，但是真正做起来比较难。因为在市场极度分散的情况下，大家对品牌的关注度不高，全国各地的枣子小作坊比较多，价格才是取胜关键。”投资机构的分析指出了红枣产业的竞争格局，即中小竞争者队伍庞大杂乱。不但如此，2011年，中粮公司等大型企业也进入到红枣市场上，竞争进一步加剧。

其次，“八项规定”的出台。自2012年抑制三公消费的“八项规定”出台后，包括高端白酒、餐饮在内的多个行业遭受重创，也使得自身定位于商务礼品的好想你业绩也受到了影响，销量大幅下滑。

第三，电子商务的冲击。电子商务风起云涌，电商渠道越来越被消费者认可，京东、天猫、淘宝等充斥着各种廉价枣产品和假冒好想你的枣产品。假冒好想你的淘宝店铺最多时达446家，合计销售量435912袋，实际销售额1226.13万元。不但受到假冒产品的包抄，好想你还在网上遭遇了良品铺子等休闲零食的挑战，良家铺子卖售包括红枣在内的各种零食，成为好想你产品的主要替代品竞争者。

最后，专卖店的管理没有跟上。上市前，好想你通过专卖店开展“圈地运动”，只要能卖好想你红枣，就授权，对其经济实力、资质、销售区域没有做严格审查。但是上市后，跟风开店的模式不再赚钱，店面管理出现危机，单店盈利能力下降，专卖店只顾短期利润，缺乏服务跟进，美誉度下降。另外，好像你向二三线城市扩张遇到瓶颈。因为二三线城市相对一线城市来讲，收入和消费能力偏低，好想你产品定价过高。

在此背景下，好想你只有“变”才有出路。

2012年上半年，好想你开始渠道转型，由生产主导型企业向市场主导型企业转型，并兵分两路，一方面对产品进行重新定位，由礼品向时尚休闲食品转型，另一方面由单一的专卖店渠道向专卖店、商超、电商三大渠道转型，而重点是强力推进商超渠道。

好想你自2012年10月份成立了商超部，开始进入商超系统，并重点开发郑州、上海、武汉、北京四个样板城市。进入商超的主战场放在了上海。每年投入广告费3000万元。“向大家推荐一种全家都能吃的健康零食——好想你枣。”从2012年12月7日开始，上海市的电视、楼宇、公交、地铁等各个渠道开始被以“健康零食”为主题的好想你枣广告轰炸。广告片中的主角是好想你转型后新推出的500g、260g、60g三种规格的白色包装即食无核枣，这三款新品成为好想你渠道转型后，商超渠道的主打产品。石聚彬的行动意志非常强，商超一仗打下来，好想你进驻乐购、世纪联华、沃尔玛、家乐福等1500多家全国或地区商超渠道。

电商方面，公司在2011年底就成立了电子商务部门，2013年2月正式成立子公司——郑州树上粮仓商贸有限公司，负责整个电商渠道的运营。好想你相继在天猫、京东、1号店等主流B2C平台建立电商官方旗舰店，结合分销，通过双十一、聚划算、年货大街等一系列营销活动，试图打造红枣行业电商全网渠道。

但是，负面的消息也不断传入石聚彬的耳朵里。2014年底，好想你的商超负责人向石聚彬汇报，由于商超渠道费用支出巨大，其盈利状况不甚理想。以家乐福为例，其每家店的进场费用大约为一万元，每个标签的费用在2000元左右，同时还有返点，再加上货架费用、特殊陈列费用、人员费用、促销费用……，这位负责人说：“这样算下来，销售公司方面在卖场渠道要亏损几个点。”

石聚彬亲自去搞调查，检验转型成果。上海商超负责人告诉他：“好想你在上海的商超渠道促销力度大的时候，枣卖得好。促销时，260g规格的即食枣一度只卖二十多块钱，当时消费者非常多，但是，促销活动结束、260g即食枣重新回到39.8元的价位后，一下子流失了很大一批顾客。所以，在‘价’和‘量’之间，在消费人群的定位上，好想你恐怕还需要好好权衡。”在对上海商超渠道的草根调研过程中，多位促销员也告诉他，“很多顾客试吃过后，都觉得好吃，但一看价格，还是觉得太贵了。”

可见加大商超投入导致了好想你公司总体销售费用连年上升，严重挤压了公司利润。见表1。

表1 好想你销售费用支出情况

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 年度 | 销售费用（元） | 同比增减（%) |
| 2011 | 53、777、141.89 |  |
| 2012 | 106、157、709.59 | 94.4 |
| 2013 | 171、026、005.50 | 61.11 |
| 2014 | 261、190、939.85 | 52.72 |

销售费用的增加必定要影响公司利润，石聚彬毕竟是一个铁骨铮铮的企业家，面对压力，他带领高管们，坚定地走下去，在困境中厮杀。

**三、迈向新征程**

好想你的产品创新和渠道选择还将继续，这是好想你人用他们的辛酸换来的继续。永远在思考、永远在图变的石聚彬在2015年，特别是2015年9月以后，形成和提出了“一个理念、两个方向、1+3模式”，为好想你今后的发展指明了方向。这就是好想你的新起点，奔向百亿企业征程上的新起点。

一个理念，就是大健康的产品理念；

两个方向，就是纵向的红枣生产和深加工，横向的红枣与五谷五果相结合；

“1+3”模式，就是一个标准专卖店配3辆由移动售货车改装而成的“好想你O2O移动专卖店”。

“一个理念、两个方向、1+3模式”概述了产品创新和渠道选择的新思路。

理念的提出是创新的最高境界。

产品功能、质量、外观、生产流程等创新是传统的创新形式，靠技术管理手段来实现，其成果是增强企业在当前市场的竞争优势，其重点是产品竞争。

理念创新的重点在于人的价值而不在于实物，它是引导人的思维的创新，其成果是新市场的开拓。理念创新需要对人的欲望、人的本性有充分理解，在人性基础上充分满足人的欲望甚至创造新欲望。理念创新需要对文化有充分理解，对美国人有价值的新理念，可能对中国人没有多大价值，理念创新要吃透文化这个古老的市场元素。理念创新通过推动一个新理念来创造价值，但要实现这一新理念，可能需要很多其他成员联合起来形成生态系统，即支持这一理念的消费系统和生产系统。

石聚彬提出了大健康的产品理念，这是超越实物的创新，是关心人本的创新，但是，这一创新需要一个支持大健康的生态系统，石聚彬的理念可行吗？

现在，我们一步步还原现实，看看2015年的好想你足迹。

（一）

早在2015年5月公布的“好想你2014年社会责任报告”就透露出好想你的意图：“引领养生新革命”，“创造养生新模式”，“掀起生态养生新革命”，好想你决心要做“卓越的食养生态企业”，成为“中国食养生活的开创者”，并且把2015年确定为好想你战略升级转型至“红枣+健康零食+食疗食养+产品服务”元年。

好想你不仅有如此大志宏图，而且说干就干。

9月4日上午，中国农业产业联盟会议在好想你枣业举行，10多家原产地农产品龙头企业与好想你枣业签约合作，它们将以供应商身份为好想你枣业提供枸杞、大米等原料。

9月4日下午，好想你枣业成立好想你精准食养研究院，由曾经服务国家举重队和足球队的食养专家于雅婷担任院长，成员包括全国不同地区院校、机构、医院的30多位食养专家。

9月5日下午，好想你举行新品发布，好想你熟食枣和一大批迷你散装健康零食隆重亮相，不仅有去核枣、红枣脆片、枣片、夹心枣等枣类产品，还有开心果、核桃等非枣类产品。

好想你到底想干什么？人们很困惑，媒体也有忧虑。一位食品行业分析人士对媒体讲，好想你走的有点偏，还有的干脆说好想你不务正业。

如何解开这个谜团？我们首先来看看好想你，特别是石聚彬这个掌舵人是否要抛开红枣去“不务正业”呢？

石聚彬生于枣乡，创业起步于枣产品，手里掌握着红枣的生产供应渠道，开发了红枣系列产品，他怎么会抛开红枣去“不务正业”呢？《好想你枣业股份有限公司 2015年半年度报告》强调了好想你的核心优势仍在红枣：一是中国红枣领导品牌优势，经过 20 多年的发展和沉淀，“好想你”这一品牌已经深入人心，被消费者广泛认可；二是红枣全产业链优势，好想你由“生产、销售”走向“种植、冷藏保鲜、科技研发、生产加工、销售、观光旅游”的综合发展。表2显示，好想你的主要收入仍来自红枣。

表2 红枣产品营业收入占全部收入的比重

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 年度 | 营业总收入（元） | 红枣产品营业收入（元） | 占比（%） |
| 2012 | 896、547、160 | 892、369、232 | 99.53 |
| 2013 | 908、637、723 | 900、037、723 | 99.05 |
| 2014 | 972、923、969 | 951、104、726 | 97.75 |
| 2015（1-6） | 579、326、167 | 548、846、440 | 94.73 |

那么，石聚彬讲了那么多食疗食养和大健康，目的是什么？

2015年12月15日，石聚彬的一次谈话反映了作为一名企业家的睿智。他说：“我们要开创红枣标准食养生活方式，这是一个‘概念性’的东西，只是理念。”你看看，他说得多明白！那么，是谁的理念呢？是石聚彬的红枣产品理念。

产品理念是产品的灵魂，是生产产品时的指导思想，是生产所依据的信念、价值观和行为准则。产品的价值就在于给产品导入“理念”。

石聚彬这一年说了许多，干了许多，但他最大的贡献是他领会到自己产品的内涵，提出自己产品的理念，这就是大健康。大健康是好想你的产品理念，石聚彬做产品、卖产品又上了一个台阶。产品理念的提出，是产品创新的终极形式，它包括了产品品类和产品定位的创新。

石聚彬提出好想你的产品理念，他十分有把握。2015年12月14日在一次谈话中，他说：“大健康理念是哪些人需要的？偏偏是40后、50后、60后和70后。40后正好是共和国成立以后，现在已经6、70岁的人群，他们正需要健康的保健理念，包括看相关书籍、接触相关知识，这都是他们这一群人需要的。再比如50后，现在许多还在各行各业的岗位上，他们的健康需求也是很大的。因为这一代人，他们子女的条件，自身的生活条件，让他们完全有能力解决健康的需求。但在大健康这个理念上，还没有人将它细分到这个程度。更何况还有60后、70后。比如我就是61年出生的，还年轻力壮，不像原来，50岁已经很老了，要退休了。现在呢，根据时代的变迁，人们在这方面已经彻底改变了。而且他们对健康的需求，特别是饮食健康，对整套的系统健康需求更大。”

“大健康”是一种系统性的健康，石聚彬认为可以包括五个方面：空气、水、饮食、行为，当这四个条件都成立之后，才有第五，健康快乐的心情。石聚彬希望将这些系统要素梳理出来，以便形成一个产业。

健康是一个发展的概念。生物医学模式下的传统健康观是“无病即健康”，现代的生物、心理和社会医学模式下的健康是指一个人在身体、精神、社会等方面都处良好的状态。世界卫生组织对健康的定义是“健康乃是一种在身体上、心理上和社会上的完满状态。”现代人的健康包括躯体健康、心理健康、智力健康、道德健康、社会健康和环境健康，即能与所处的社会及自然环境保持协调关系。

石聚彬的“大健康”观，明显区别于“无病即健康”的传统健康观，而接近世界卫生组织对健康的定义，这是现代的生物、心理、社会医学模式下的健康观。石聚彬所说的“系统性”，就是世界卫生组织健康定义的全面性。

据有关调查，人均GDP7,000美元后，消费者健康需求不断增加，追求生活质量与健康，越来越注重养生，食疗成为养生中最重要一环。石聚彬正是敏锐地观察到了这一趋势，及时地提出好想你的产品理念是大健康。

好想你的产品理念，可以概括为“好想你，好想你健康”。要向广大消费者传递这一理念，使每个消费者在购买好想你产品时，就意识到他是在购买健康。好想你的产品是健康产品，好想你的产业是健康产业。好想你凭借它的产品和产业，引领养生新概念，创造大健康产业新模式，是大健康产业的开拓者。

在石聚彬的产品理念下，好想你的产品消费群体得到拓展。除了80、90后青年的零食消费主体外，还扩大到40后、50后、60后和70后。你看看，这是一个多么庞大的消费人群，市场一下子扩大了多少倍！红枣有一种招人喜欢的亲民品质，中华民族各族人民无论大人小孩都喜欢红枣。石聚彬的红枣产品理念，使红枣重新回到亿万百姓之中。

（二）

产品定位即生产什么的问题，始终是好想你思考的问题。2011年以前生产礼品，遇到了中央八项规定的阻杀，2012年以后，主要定位时尚休闲零食。休闲零食的定位要求好想你缩短产品品类，毕竟，商超巨大的进店费用使企业无法卖花样繁多的产品。为了保证休闲食品定位的实现，好想你把原来的产品品类由十大系列300多个品类大量砍掉，最后只保留了四大系列的100个品类。但这里的矛盾又突出了，好想你在全国各地开设的专卖店，普遍感觉到好想你的产品品类少，不足以撑起门店，有的就偷偷卖起了其他品牌的零食。有的股市分析师指出，好想你专卖店现在的问题“究其原因还在于产品结构不足以支持门店经营的需要。”

如何处理好零食和渠道的这组矛盾？好想你的高管们认为只有扩充渠道才能把零食做强。市场份额是好想你高管们骁勇善战的职业生涯中追求的目标。他们认可休闲零食的定位，而且要把休闲零食做大。他们认为要拉动互联网的流量和专卖店的进店人数必须扩充好想你之外的产品，产品越全面，引流会越成功。消费者为主是这些高管的另一个基本信念，是他们常说的“我们不会相信自己的认知，永远相信消费者的需要。”在他们的市场经验中，零食的消费者是18到29岁年轻女性，这群人相对来说，对于好吃的、时尚的东西是有追求的，这群人不会以“吃货”这个词为耻辱，而是光荣。

石聚彬支持进入零食市场，但他坚持只做健康零食。2015年12月14日，中国人民大学中国中小企业国际合作案例中心的调研师生问他一些知名品牌的休闲零食是否健康时，石聚彬的直率让人感到意外。他说：“他们的产品与其说不健康，甚至可以说是垃圾产品。因为他们都是油炸的，还有添加剂。”对年轻吃货，他用了一首打油诗来评价：“吃货英雄真大胆，吃的东西没厂家。安全卫生都不怕，不知你吃为了啥。”石聚彬推崇大健康理念，他不是反对零食，而是反对不健康的零食。

2015年，石聚彬大健康的思想日益成熟，9月初，石聚彬一锤定音，提出了纵向深化和横向扩展的生产方针。他说：“这是两个方向的交叉，健康零食主要依靠红枣产业加工的纵深化发展，为继续发展红枣产业提供基础。而食养则从横向为综合食养提供支持，这是大健康食品战略的种类化拓展。”两个方向的生产，把好想你多年来纠缠不清的产品定位厘清了。如果把好想你的生产比做大海，那么，生产的两个方向就是一个定海神针。有了这个定海神针，好想你再不必为生产什么而烦恼，再也不会因为产品定位的不断变动而给公司带来损失。生产的两个方向的确定，如此重大，所以，2015年9月，石聚彬讲，这是公司“战略调整的重要信号”。

从好想你近几年的生产实践来看，生产的两个方向是有基础的，更是可行的。

从纵向看，好想你对红枣的深加工已经进入到4.0版。1.0就是原枣，2.0就是去核枣。2.5指的是经过加工改变原枣形状或与其他原料组合而成的红枣类产品，如红枣脆片和夹心枣；3.0版本指的是经过多重工艺改变原枣形态的深加工产品，如红枣片、枣粉等；最新的4.0版本产品指的是经过最新工艺将红枣有益物质提取、萃取的红枣深加工产品，如红枣饮料、红枣浓浆。

横向扩展，好想你已经研制出58个品种，如“好.七”粥系列。好想你要与红枣相关的五谷五果品类，如核桃、腰果、杏仁、松子、枸杞等一起发展，搭配成各种营养价值更高的健康食品。

当初，就是过于细分的产品定位束缚了好想你的手脚，不论在观念上，还是在实际生产上，都被困在一个狭小的天地里。现在好了，石聚彬说了，生产纵向深加工可以无限发展下去，现在是做4.0版，将来可以做5.0版、6.0版。红枣可以提取环磷酸腺苷，这是日本科学家发现的，它比黄金还贵重。这个例子是说明，红枣的纵向深加工是可以无限发展下去的。红枣向着五谷五果横向发展也是无限的。我国可以为食的五谷五果数以千计，把这些食材开发出来，潜力也大得很。各种五谷五果与大枣再不同组合搭配，好想你的产品创新前景无限。

石聚彬提出的两个方向的生产方针，扩大了好想你的产品品类，回归到红枣食品这一大类，围绕精准食养和健康零食两个方面，以红枣为中心，在人们经常吃的主食和零食上下功夫，好想你有了更广阔的新天地。石聚彬的生产两个方向，是解放好想你生产力的方针，有了这个方针，好想你就可以大胆地往前走。

（三)

渠道选择，包括渠道模式的选择、渠道管理的选择和渠道功能的选择，其中渠道模式的选择是基础和首要的。好想你人从最初背着货，去火车站、飞机场卖，到开设自己的专卖店，再到强力推进商超，经历了各种曲折和辛酸，他们终于认识到了应该选择的渠道模式。

2015年9月，好想你坚定表态：“1+3”模式是公司连锁专卖渠道未来一段时间的核心工作，是公司长久以来研究专卖系统单店盈利模式、寻求发展方向的成果，同时也是公司销售工作的重中之重。

2015年12月26日，好想你“1+3”旗舰店开张。除此之外，好想你还花重金升级了零食专卖店“好想你生活家”。好想你生活家侧重健康零食，如图4，以红枣为主原料的产品礼盒为上层核心产品，分商务礼品、类商务礼品、家用礼品、伴手礼盒和拼合礼品五种；中间层是以五果木本产品五谷草本产品等与红枣强相关的食养产品，希望借此带动红枣销量；以“健康零食好想你枣”为代表的低添加、健康、安全的零食为基础产品，盘活终端门店。好想你“1+3”专卖店主推红枣产品和食养，除在现有红枣类产品，还将销售五谷杂粮草本类和五果等木本类经过科学组合搭配的初加工产品，如图5。

枣加工

3.0

2.0

红 初级加工搭配品 1.0

礼品

枣 草本 大米等 核桃等 木本

五谷 枣生产

旅游休闲 旅游休闲

零食

图4 生活家产品构成图 图5 “1+3”店产品构成图

石聚彬和高管们都认为，无论是好想你生活家还是“1+3”，专卖店是一个区域的社区销售中心,是一个终端品牌形象展示的窗口，是顾客体验中心，是物流配送和交易的平台。不但如此，做为一个区域的平台中心，专卖店应该把大量的精力放在店外的辐射推广上，通过互联网使O2O模式的落地，通过小区推广、团购、老客户推荐等对专卖店所在区域的市场精耕，以促进销售，实现品牌在当地市场份额的不断增长。为了建立以实体专卖店为核心的辐射销售网络，石聚彬双管齐下，一是为“1+3”旗舰店配三个流动售货车，实现地面辐射功能，二是公司成立了互联网二部，专门负责O2O和会员建设，建立云商系统，整合移动互联网营销、社区营销、朋友圈直销、线上线下ERP系统链接、形成线上下单、线下门店送货，最终实现好想你特色的O2O商务模式。见图6。

会员服务、网上下单、线上营销

O2O

流动售货车

图6 升级版专卖店的网络辐射

渠道管理是渠道选择的重要方面。2015年底，石聚彬有了新思路。做商超的，原来是打工的，现在变成公司给授薪，让他实行创业。根据一年的销量，定额度，公司给垫一定数量的周转资金，垫的钱一年必须周转三圈，如果达到了，公司补贴12%，比如销售收入100万，公司补助12万。高于三圈，补贴18%。如果达到四圈，公司补助24%，比原来高了一倍。补贴的钱可以自由支配。当然这里面包括工资、利润，需要他们自己拆解分配，就是让他们自己当老板。通过管理的创新，或许能给商超寻找到出路。

渠道功能的选择，也是渠道选择的重要内容。特别是产品同质化严重，相同产品竞争激烈的情况下，一些厂商则通过提升渠道功能来创造价值。好想你由于产品不断创新，始终处于竞争的优势。但即使是这样，好想你始终是未雨绸缪，在他们的“1+3”旗舰店和好想你生活家提升了渠道的宣传功能和服务功能。

从服务上看，两个店都是专卖店的升级版，提供了绝好的服务。在“1+3”旗舰店，一进门就可以闻到枣香味，这是店内专门熬制枣水，以营造枣香扑鼻的环境，此外，旗舰店还提供了消费者DIY做枣产品的开放区域，提供了消费者坐下来聊天的公共区域；生活家店同样提供了类似的服务，咖啡、雅座和店员贴身服务，让人感觉到现代生活的闲适优雅。

在网络环境上，“1+3”旗舰店和生活家都是好想你O2O战略的落地体验馆，都提供会员云服务，消费者在这里可以通过扫描二维码成为会员，并享受会员服务。

石聚彬是一个爱动脑、爱琢磨的人，在渠道功能上，他还有许多好点子。2015年12月，在与中国人民大学中小企业国际合作案例中心调研组师生谈话时，他说：“还有就是‘功能性’的这些东西，......我们要把我们的生产车间和基地前移，让消费者从我们专卖店和旗舰店就可以看到我们的原料、我们是怎么生产的。”那么，怎么才能让消费者看到呢？他说做LED屏，放在连锁店前面。让人们佩服的不仅是他设计出的方案，更让人佩服的是他清楚地知道这些东西是功能性的，是属于渠道功能范畴的。石聚彬能够在自己的管理实践中，仔细琢磨什么是概念性的东西，什么是功能性的东西，他对产品和渠道的阐述已经表明，他是一个地地道道的管理专家。

**尾声**

从1992年创业至今，石聚彬在产品创新和渠道选择上几经调整，反复揣摩。

2015年石聚彬重点打造专卖店渠道，而这一渠道，在石聚彬的总渠道战略仅仅是一环。作为全产业链企业，经过二十几年的发展，好想你在红枣产业的上游资源方面占据优势，尤其是在种植、原料的掌控，进而影响市场价格的主动性方面很强。好想你的高管们认为，好想你的优势也在于渠道各个层次的打通。把终端渠道分成五个层级，第一层是交流（发广告、推送），第二层交易（买卖），第三层交货（店面购买还是上网点单、配送）。绝大多数终端都做得到这三部分，主要精力也是这三部分。第四层是造货（自己生产），第五层是货源（掌握货的源头），好想你是把这五层全打通了，虽然基础各不相同，但是好想你有掌控全产业链的能力，这是非常强大的。

因此，在渠道环节上，全产业链企业是可以建立全渠道的，石聚彬要在批发、出口、商超、专卖店和电子商务五个渠道上发力，见图7。

商超

生活家

批发

1+3

专卖店

电子商务

电子商务

出口

O2O

图7 好想你的全渠道融合

石聚彬希望做批发流通的想法很简单务实，他希望通过批发渠道了解枣行业的价格情况，争取行业定价权，对原料储备心中有数。对出口市场的扩展，石聚彬同样有信心，好想你在上世纪90年代做过出口，有一定经验。2012起布局商超，虽然商超进入成本高，好想你缺乏对价格的控制力，但这几年下来，商超逐步进入利润增长期。2015年，对专卖店模式的探索和调整已经初步完成，电子商务的模式设计基本清晰，这一切似乎都预示着一个美好的2016年。

红枣代表了健康零食和健康主食，现在进入了大健康时代，消费者对健康的概念更加重视。好想你一直经营高品质、健康食品，代表了健康与高品质，正好赶上了这个好时代，需要做的就是如何把消费者的认知放大，把产品丰富起来，把渠道深耕细作。

石聚彬的全产业链渠道融合能实现吗？各渠道的产品如何做好定位和区分？

石聚彬已经有了初步想法，他要求高管们：“原来我们专卖店卖的好想你，商超卖的也是好想你，这样就形成了价格的一种冲击，使商超和专卖店相互打架。农副产品本身还有一些参差不齐，有不同的品级，这就需要渠道之间进行协同。例如，商超里面我们用红枣姐姐做品牌做高端，上面还有好想你logo，但是应该比较小了，以红枣姐姐这个品牌为主。我要求就做十几个单品，不准做多，形成聚焦。”

这一切不仅是蓝图，还有策略、具体的方案。那么，2016年好想你要建立100余家“1+3”店，这个目标能完成吗？好想你的全渠道融合能做到吗？

**请阅读案例材料并从两个问题中选择一个，形成一篇不少于3000字的文章。**

**问题一：创新是企业的生命，阅读本案例并根据戈森第二、第三定律的内容思考企业为什么要持续创新？为什么要有产品系列的创新安排？为什么要开拓更广的产品疆界？产品创新可以体现在哪些方面？结合以上问题，谈谈你的看法。**

**问题二：渠道设计对企业发展至关重要，互联网的发展为企业的渠道拓展提供了新的机遇和挑战，阅读本案例并结合市场营销理论，谈谈什么是渠道？如何设计和管理专卖店渠道？如何看待产品和渠道的关系？渠道功能应如何拓展？传统企业如何与互联网结合？结合以上问题，谈谈你的看法。**