



书籍 智胜克隆M.B.A

另辟蹊径，寻找竞争战略、市场营销和品牌推广驱动力

丹·赫曼
Paramount, 2008
其他语言版本: 英语

导读荐语

丹·赫曼的书其实与M.B.A.工商管理硕士没有实际联系，书名不甚贴切。事实上，他的主题是阐述如何通过产品差异化获取持久的优势，并且对市场营销人员的工作理念提出了质疑。他解释了如何通过开发创新型产品和服务使客户感到“惊叹不已”，从而树立你的市场垄断地位，而这些产品和服务是你的竞争对手，即“克隆M.B.A.”们不屑于模仿的。赫曼是一位想法大胆的战略家，但是由于他的思维既细腻又复杂，他的书有时候极为晦涩难懂。然而，*BooksInShort*认为这是一本实用的市场营销战略指南，并向各行各业的市场营销人员推荐本书。即使你并不打算从头至尾地理解赞同赫曼的逻辑，你仍可以利用他的某些睿智想法在与克隆M.B.A.的竞争中出奇制胜。

要点速记

- 工商管理硕士生 (M.B.A. graduates) 的思维模式以及行动方式往往墨守成规、毫无新意。
- 用你自己特有的方式与这类个人及其领导的公司展开竞争。
- 发展产品的差异化，因为这一“先机”可以使你在竞争中立于不败之地。
- 这类先机同“私人垄断”的运作方式相同。
- “克隆M.B.A. (M.B.A. clones)”们不会试图追随你的脚步；因为他们习惯于在固定的框架内思考。
- 真正发掘非同寻常的产品特性，让客户为你的产品“惊叹不已”。
- 这种产品的差异化强调的是产品的“非核心”功能。
- 就你所处的环境、市场、客户、产品和公司开展“商机探寻”，以发现新的商业契机。
- 尝试10个战术，为你的品牌找到商机，包括在动荡的市场中保持前进，以及锁定受到忽视的市场和客户。
- 通过吸引客户注意的“短期品牌”赚得顾客青睐。

浓缩书

占尽“先机”，超越你的竞争对手

你相信长期战略会让你的公司取得成功吗？细想一下，如今公司的发展速度前所未有，“长期”的概念已不复存在。那么，你如何在与具有M.B.A.头衔的CEO们的竞争中保持领先地位？不要被“克隆M.B.A.”所信守的常规所禁锢——不断重复着老一套的过时战略。相反，创造不容小觑的产品差异化以赢得先机，超越你的竞争对手。

你的思维可以超越克隆M.B.A.们，即使他们是商学院精英的代表。他们的这一优势亦是他们的软肋。他们都曾经接受同样老套的市场营销理论的教育，而且所有被克隆出来的M.B.A.们想法也是惊人的相似，因此，他们逃脱不了以相同的理念制定战略的俗套，他们为同一客户目标而竞争，创造的产品对于客户来说也都大同小异。而你却可以你自己的方式，通过创造独一无二的竞争优势而取得胜利。

“你在课本上学习的大多有关战略、市场营销和品牌推广的理论都已不再适用了。”

打价格战不会给你带来任何好处。你的竞争对手会一直与你较量，从而两败俱伤。对于客户来说，价格不是最重要的；他们不介意多花一些钱来获

得他们真正想要的产品。竞争中的先机有如下两个主要特点：

1. **客户认为你的产品绝对无可替代**——苹果公司超级粉丝钟情于iPod、MAC电脑和所有苹果公司的产品。
2. **你的产品如此特别，以至于他人不屑于模仿**——维京航空公司通过提供机上按摩和美甲等服务，令旅途充满享受的乐趣。这些标新立异的营销手段发挥了作用，但维京航空公司缺乏想象力的竞争对手们又不能简单照搬。

“克隆M.B.A.们思维方式的一个主要不足就是对战略理解十分模糊(认为战略是不同于差异化的)。”

懂得制造先机的公司会形成“私人垄断”，通过提供真正独一无二的产品取悦客户。而克隆M.B.A.们采取这种做法的可能性非常小，战略涉及决策，而且克隆M.B.A.们不会愿意放弃整个市场而只去关注其中的一小部分。他们不敢背弃他们在商学院中学到的常规理论，因此他们只敢固守同样老套的战略计划，与同样M.B.A出身的对手竞争罢了。

采用“优势化的经营方法”能够为你的公司设定一条与众不同的发展之路。你的产品需要竞争卖点、利润和客户吸引力：即战略的三大支柱。这个“独特的成功模式”(“Unique Success Formula”，即USF)包括创造市场优势、制订实施计划和个性化营销。克隆M.B.A.们从来不会采取这种方法，因为他们都往往受到以下三个说法的蒙蔽：

1. **你一定要比你的竞争对手更出色**——并非如此；如果你能与你的竞争对手旗鼓相当，即可通过为顾客提供不可或缺的必备之选这一“令客户惊叹的营销策略”来击败对手。
2. **要取得成功，你必须可能多的赢得客户的青睐**——没有必要；你可以依靠对你的品牌狂热喜爱的小众群体取得成功。
3. **你“需要……树立一个标志性的(产品)优势”**——完全错误；客户会考虑满足他们需求的产品，但他们只选择他们认为与众不同的品牌。

“非核心功能的差异化”

要占得先机，就要关注产品非核心功能的差异化。你的产品的“核心功能”对于你的客户来说已经是理所当然的存在。一部手机的核心功能可以不仅是一部电话，还是一部相机、短消息的收发设备等，如果只注意改善产品的核心功能，你的竞争对手以稍加一个核心功能的优势很快就能迎头赶上，你也不过是回到原点。所以要超出产品核心功能的局限，做到脱颖而出。斯沃琪(Swatch)手表之所以胜出就在于其设计精巧的表面和时尚的表带，这两种产品的非核心功能差别无人匹敌。要找出非核心功能的差异化，就要：

- 发掘客户的需求，并研究如何才能令他们满意。
- 开发能够带来更多收益的新方法。
- 创造新的USF，包括你的“竞争战略、商业模式、品牌理念以及……实现计划”。

“市场是不以价格为驱动的，顾客也不例外。以价格为驱动的是市场营销人员。”

根据令你从竞争中脱颖而出的因素制定战略，尝试做到：

- 发掘客户潜在需求并加以满足——在客户尚未从某个产品中获得完全满足时，帮助他们实现愿望。
- 为业已得到满足的需求创造新的市场需求，并加以满足——通过非核心产品功能的差异化，更好地在竞争中胜出。
- 为不断重复的时尚潮流创造需求，并加以满足——以本季流行的新鲜事物为风向标，发掘下一季流行的需求，并以此类推。
- 以“超乎想象力的产品，以满足无法满足的需求”——一些人希望永葆青春，所以他们在化妆品、面霜和整形手术上不吝投入。当这些都不起作用时，他们就会将注意力转移至下一个创世纪的抗衰老产品。

“商机探寻扫描”

利用商机探寻扫描(opportunity scan, 即O-scan)方法分析市场，并确定你所处的市场地位。O-scan主要集中在五个方面，以找到充满希望的商机。从外到内探究以下五个方面：

1. **环境**——了解你所在市场的文化和商业发展趋势、政治因素、新技术的开发以及相关的安全问题。
2. **客户**——分析客户购买行为和影响客户购买的因素。确定你有可能赢得的潜在客户群。
3. **市场**——了解主要从业者、你的产品代理商，以及分销和销售惯例。
4. **竞争**——识别你当前和未来的竞争对手。注意“竞争规则，尤其是(人们)并非刻意为之却坚守的规则”。
5. **我们**——利用你的才能、盈利能力、资源，甚至是缺点来大展拳脚。

“如今，五年的时间就可被称为‘长期’。”

充分利用可行的“研究和分析工具”确定市场营销答案。你可以将O-scan范围“缩小”，以发现“正在进行中的市场活动”。要圈定你的潜在市场，就要“放大”扫描范围。确定商机就是要重新认识你的产品如何能改善客户生活质量，锁定你的潜在销售对象，以及开拓商机的理念。最后检验一下经过O-scan确定的商机，其所有的可行性和营利性。你的目标是创造令你的客户刮目相看的竞争优势，你的战略必须以一种使你的产品脱颖而出的方式满足你的目标客户的需求。

你可以从众多O-scan方法中进行选择，其中“情景因素分类法”研究客户购买行为如何受到环境的影响，例如，在购车行为上，相比只是偶尔开上乡间泥路的普通司机，越野车爱好者更倾向于购买装备齐全的车辆及配件。“前瞻研究法”关注客户基于情感和期待的潮流趋势，以满足由此产生的需求，例如20世纪90年代中期，克莱斯勒公司经市场研究发现，许多客户无比怀旧，希望能时光倒转，因此特别设计了一款名为PT漫步者的车型——即回归20世纪40年代的经典车型。除了这些方法之外，你还可以通过以下十大“搜索视角”，为你的品牌发掘商机：

1. 确定客户在购买你的产品时最主要的行为标准。
2. 考虑新的产品分类和客户群体的分布。

3. 仔细思索你的公司如何能够将非购买者变为购买者。
4. 锁定你的竞争对手所忽略的客户群。
5. 审视任何容易受到你的公司忽视的销售机会。
6. 找出你所在的市场中没有获得周到服务的客户。
7. 考虑在大众产品系列中加入高档产品。
8. 考虑在高档产品系列中加入大众产品。
9. 开发能使客户任意以高价或低价进行交易的新产品。
10. 确保客户认同你对产品的积极诠释。

具有说服力的品牌

你的品牌应是重中之重;即便只是提及名称,就能引发“顾客对你公司、产品或服务的独特之处的无比期待”。最好的品牌,其具备的影响是无形的;正是这些因素令你的品牌脱颖而出,而且应该成为你的竞争战略的基本组成部分。你可以采用以下十个战术,以发掘你品牌的无形力量:

1. **建立品牌与产品实际功能之间的联系**——这一产品功能必须是实实在在的,并与你的品牌直接相连。
2. **树立品牌的精神外延**——一个品牌的“延伸含义”能使品牌的整体魅力大于各部分之和。
3. **利用对产品的期待影响客户体验**——客户的体验不仅限于产品本身,这与品尝美酒十分相似。
4. **建立一个传达产品特性信息的途径**——一个“绝对”伏特加酒(Absolut vodka)的忠实顾客,对其自身的认识可上溯到产品品牌的渊源,顾客认可品牌所传递的信息
5. **建立一个传递特殊信息的途径**——戴尔比斯集团(De Beers)的标语“钻石恒久远”(“A diamond is forever”),将钻石戒指与浪漫爱情的持久紧密地联系在一起。
6. **成为社会文化权威的来源**——顾客愿意听取“权威的意见”,来帮助自己选择生活体验。苹果公司著名的广告“1984”,正是赋予了个人电脑创意表现的力量。
7. **赋予慈善力量**——护肤品牌“美体小铺”(The Body Shop)令其顾客通过购买自己的产品资助有需要的弱势群体以及世界的可持续发展。
8. **创造另一个自我**——顾客会假想自己具有一个广为流传的、但有时却被禁锢的人格,就像《花花公子》杂志(*Playboy magazine*)的早期读者那样。
9. **建立情感的宣泄渠道**——顾客通过使用品牌实现感同身受,《美国偶像》(*American Idol*)和《交换夫妻》(*Wife Swap*)等美国真人秀电视节目,就是能帮助人们体会这类离经叛道的做法的例证。
10. **想象力的寄托**——哈雷戴维森摩托车(Harley-Davidson motorcycles)代表了所有中年金领男士们共同的梦想。

“在如今的商业世界里,保守主义非常危险。”

衡量你的品牌合意度,并在以下五个方面取得成功:

- **品牌力量的贡献**——顾客认同你的品牌力量并相信产品具备独特的功能。
- **可信度**——客户笃信你的品牌能够满足其需求。
- **渴望**——你可以衡量顾客对于你的品牌超越竞争品牌的期盼程度。
- **差异化**——客户能认识到你的品牌与你的竞争对手的品牌之间的显著区别。
- **足以应对冲动的购买行为**——客户乐于购买你品牌的产品,因为它们价钱合理,易被接受。

“短期品牌”效应

在当今快节奏的营销世界中,短期品牌效应能够赢得克隆M.B.A.们不愿意花精力争取的新客户。可口可乐公司推出的零度可口可乐就是一个好例子。遵循以下适用于短期品牌的四条规则:

1. 如果你的短期品牌产品具有一个业已大获成功的商业品牌至少80%的意义,那么客户将很快会接受你的短期品牌的产品。
2. 另外20%就是创新带来的益处;否则,客户为什么要改变选择呢?
3. 无论你的产品如何更新换代,都应针对顾客“未曾满足的或不断产生的”需求而应运而生,例如你在O-scan中确定的需求。

“如果每个人都得跳出框架去思考,那么这个框架可能需要重新界定了。”——马尔科姆·格拉德威尔

“令人惊叹不已的”创新总能够激发客户热切地口口相传(只需思考一下苹果公司的做法)。

关于作者

丹·赫曼(Dan Herman)是一家全球战略咨询公司的所有者之一,并身兼首席执行官,同时也是一名演讲者和培训研讨会主持人。
