

产品差异化：产品、品牌与服务是否依然足够？

B2B International 公司白皮书

作者：Daniel Park

中国
北京市
朝阳区
建国门外大街丙 24 号
京泰大厦 11 层 1111 室

电话 86 10 6515 6642

传真 86 10 6515 6643

邮箱: beijing@b2binternational.com

网址: www.b2binternational.com.cn



简介

我非常高兴应邀为 B2B International“白皮书”系列撰写文章。本系列旨在交流看法和集思广益，而不是提供侧重于研究的学术性论文。因此，我撰文的目的在于抛砖引玉。我希望本文能够引发人们对产品差异化这个主题的思考——我认为这个主题正在发生着十分有趣的变化。本文相对较短，并且没有常见的琳琅满目的参考文献和注解，而仅仅汲取了几本书的精髓，但我认为它为差异化的变化本质这一问题带来了曙光。

实现产品差异化是商家持之以恒的追求。除非公司有先天的科学或技术优势（最好是能够受到专利的保护），否则在大多数情况下，竞争对手都能在不断缩短的时间内赶上任何微小的变化。要降低运营成本，要么采用新技术和新设备，要么将生产重新部署到劳动力成本更低廉的地区，或是两者结合使用，同样，此类措施带来的优势也只能持续相对较短的一段时间。类似制造和服务行业都是如此。这正是大量制造业转移到中国，众多软件开发和基于 IT 的服务转移到印度的原因。

这些转移可能只出于成本原因；然而，事实上还包括另一个因素。现在，教育标准的普遍上升与知识传播速度的加快，意味着社会经济发展正在加速，某些工业化经济的增长速度是 20 年前闻所未闻的。Internet 就是一个传播知识的工具，向全球的竞争性公司开放。对于使用该工具增强现有强大业务的公司来说，Internet 对已建立的竞争结构有着十分巨大的影响。这就是所谓的“时间压缩”现象。众多公司目前正在开展一项竞赛，争先将渐进式变革的潮流带到产品和服务中，这种速度是前所未有的，并正在逐渐成为真正的区分器：一流公司和三流公司之间财务绩效的差距在日益加大，著名的钟形曲线（应用于给定市场上商家之间的利润率分布）变得越加平坦。美国斯坦福大学最近对诸多部门进行了研究，结果表明：20 年以来，许多曾经创造很高利润（是平均行业部门的两倍）的公司和部门数目正在逐步减少。取得成功的公司不可能获得全部市场份额，但是其所占份额数目确实在不断增加。

20 年前，营销战略的主流思想（实际上，更广泛地应用于经营战略）之一是：在价格领先和产品差异化优势之间选择其一，而避免陷于两者之间。而现在区分则不是那么明显了。假设技术和知识的传播更广泛更均匀，价格的区分作用将更加明显。举个简单的例子，“中国制造”这个短语不再意味着低质量标准：对于受过良好教育和培训的中国工人而言，不是每家都至少有两台电视机，他们不认为汽车是必需品，也没有将两个外国假日视为自己的一项权利。这一事实意味着，他们将“成本/价格”用作非常有效的区分器。这种说法（尚）不适用于所有产品：但是重要的一点在于，它正在逐渐适用于越来越多的产品，而这种趋势是不可动摇的。此外，它还适用于服务部门。Ryanair 将其自身定位为“低价位航班”，使**价格**成为其营销战略中最大的亮点。

Ryanair 相对于 British Airways 的成功，和它以前的美国同行相对于当时航空巨子的成功一样，都说明价格是让航空公司出类拔萃的重要因素，因为：(a) 经济舱航班的座位差异不是很大，(b) 各航空公司的服务标准几乎大同小异，这些都是铺天盖地的宣传炒作和故弄玄虚的广告之辞无法掩盖的事实。

始终要求实现并保持竞争成本/价格平衡：现在的问题是实现这个目标更加困难，无法保证最终产品的特性能为您所用。

“什么是产品差异化？”——再次提问

这个问题看起来相当简单。当处于竞争条件下、并面临众多选择的消费者尽可能多地采购自己所需要的产品时，(a) 认为提供的产品不具有相同的价值，并且 (b) 准备处理不同等级的资源时（通常是金钱），差异化就会应运而生。然而，实际上，产品差异化还要复杂得多，而正是价值概念本身让它变得更加复杂。

什么决定价值？

价值有两个决定要素。第一个要素可以称之为“技术经济逻辑”，第二个要素是“情感逻辑”。但是显而易见，这两个逻辑有一个共同点——它们都是由消费者定义的，而不是由供应商定义的。因此，了解二者的相对重要性，并就此与消费者（面临着日益广泛的选择）进行交流，是实现产品差异化的基本要求。由于实现产品差异化变得越来越困难（这是首要的一点），并且，随着时间的推移，也很难保持这种差异化优势（关于这一点，我已经在上文列举了若干原因），因此，我们需要了解两个更广泛的商业概念。这些新兴的价值决定因素及可更新产品差异化的潜力来自于两个部分：(a) 供应链和 (b) 产品体验。我认为这两个概念正开始将我们的注意力从产品、品牌和服务三个传统要素上移开。尽管我承认这三个要素仍然是营销的一部分，但我认为它们的重要性已经发生了改变，从“订单赢得要素”变成了“订单资格要素”。

论据

在一本妙趣横生并精心撰写的书里，美国营销专家 Jack Trout 指出了过去 20 年里产品和品牌的扩散程度。下面是某个分析的删节版（美国市场相关的数字），该分析特别具有启迪意义。



选择的激增

项目	20 世纪 70 年代早期	20 世纪 90 年代晚期
KFC 菜单项目	7	14
S.U.V. 汽车款式	8	38
谷类早餐食品	160	340
机场	11,261	18,202
新书标题	40,350	77,446
Levi's 牛仔款式	41	70
跑鞋款式	5	285
隐形眼镜类型	1	36
德克萨斯州休斯敦的电视频道	5	185
网站	0	4,757,894

信息来源：Trout (2000)，第 6 页。

关键是，在任何领域，需求的增长速度都无法赶得上选择的增长速度。这种明显的趋势，即产品/品牌扩散和市场的日益分割和市场细分，对产品差异化提出了巨大的挑战。

但现在根本没有足够的产品差异化来满足需求。产品包装/延伸曾经是行之有效的策略：然而现在它们不再如此有效（至少不能持续很长时间），因为它们经常被竞争对手以越来越快的速度抄袭和改进。让我们以大家都熟悉的服务产品“航空旅行”为例。

航空飞行里程积分就是一个非常生动的实例，说明创新理念能够发挥作用的时间是多么短暂。20 世纪 80 年代中期，American Airlines 推出了 AAdvantage 计划。这个与众不同的概念当时曾获得了巨大的成功，直到多数其他竞争对手认识到，他们也可以这样做。与此同时，许多美国乘客最终累积了大量积分，以至于计划期满时，公司无法履行它们的诺言。因此，American Airlines 被迫卷入来自主要细分市场（航空乘客）投诉的汪洋大海之中。商誉遭到破坏：留下了不好的口碑。幸运的是，对 American Airlines 来说，这个问题很快袭击了所有其他竞争者，从而在一定程度上迅速得到了平息。American Airlines 的补救措施很简单，就是取消产品的时间期满计划。此处的主要观点是：作为区分器，航空飞行里程积分/点数的有效生命周期及其区分作用远远低于

公司最初的预期。这也不足为奇，因为就像可兑换货币一样，此种“准货币”会逐渐受制于通货膨胀和减值。

从 20 世纪 90 年代初期开始，世界大型航空公司联合起来形成了营销联盟，在全球提供“无缝”旅行。几乎所有大型航空公司现在都隶属某个联盟旗下：该机制是开放性的，在相对较短的时间内就可以被抄袭和改进，因此该举措带来的任何营销优势都会夭折。这真的很重要吗？不是非常重要，因为我们找到了真正的优势，那就是削减成本。航空公司能够在全世界减少航空设施并彼此共享，从而实现了更高的资产利用率，并抑制了投资和管理成本。现在的问题就是：该举措的优势已全部实现，但航空公司仍处于财务压力之下。

对于这样一个终生都受到法规保护的行业（在很大程度上，仍是如此），在市场走向自由化的过程中，其动荡也非常严重。行业收益问题不能完全归因于 9.11 事件和国际不安全因素的影响：尽管市场在不断上升，但是多年来航空业始终面临着收益缩减的问题，因为只有一小撮商家真正实现了产品差异化，他们充分利用了若干因素，以全新的方式进入和开发了业务。他们实现了产品差异化：他们的产品差异化基于以下因素。

- (a) 对行业供应链潜力的充分理解
- (b) 对消费者和潜在消费者不断变化的动机、价值概念和决策框架的出色理解

要考虑供应链因素，让我们回到 Ryanair 的例子。Ryanair 对抗着这种业务趋势。它让价格成为强有力的区分器，从而弥补了这样一个众所周知的事实：Ryanair 大多在次级机场之间起落，而次级机场与固定航线的机场和主要机场相比，离市中心的距离要稍稍远一些。Ryanair 的机队大部分采用租赁形式而不是全部拥有；拥有波音 737 标准机队；将许多运作服务外包；并对消费者持有 100% 坦诚的态度，告诉他们按其所消费金额，所能得到的和不能得到的，这样就实现了价格上的差异化。此举措在该领域标新立异，当所有其他航空公司都在报告亏损时，Ryanair 却赚得盆满钵溢。这充分说明了了解供应链及其潜力（通过新视角审视供应链，可释放该潜力）的重要性。

让我们继续看 Ryanair 的例子，来说明消费者不断变化的决策框架。消费者现在已经意识到，就产品而言，各航空公司之间实际上没有什么差别，即使是高级航班也是如此。产品正在商品化，实现持续性差异化的机会已经日益稀少（例如，大肆宣传的 British Airways 商务舱“平板床”被抄袭也就是几个月的功夫）。仿效美国西南航空公司 (American carrier Southwest) 模式的 Ryanair 深深懂得，总是会存在一个关键点，在该点，乘客愿意为低廉的价格接受效益折扣。例如，指出消费者为指定座位和“免

费”餐付出了很高的价格，通常需要简单但高效的营销方法。以 Ryanair 的座位价格为例，对消费者而言，缺少指定座位已不是问题，价格合理的食品与饮料的可用性也完全解决了消费者的预期问题。在我最近乘坐的 Ryanair 航班上，约有三分之一的乘客显然是像我一样的商务人士。Ryanair 的供应链**重点突出**（成本），而且还**注重差异**（外包与自有）。

想想各个行业按照客户所重视的方式重新定义供应链的公司——Dell 的 Dell 直销模式（代替了大型既有竞争者的行业新秀）；Amazon.com（终端选择，快速发货）；E-bay（轻松访问，快速交易）。

思考的食粮

在寻求产品差异化的过程中，两个关键任务凸显出来：

1. 配置供应链
2. 构建消费者体验

关于供应链的产品差异化，我发现下面的设想（Wilding，2002 年）总结了新出现的问题和不断变化的营销潜力。

“为了进行竞争，（总）供应链的有效管理至关.....重要供应商、经销商和消费者的上下游关系管理，以较小的总成本提升消费者的价值。”

当大多数公司（不管是制造业还是服务业）都在经历价格下跌时，致力于实现消费者决定价值的需要不断上升。如果最终产出水平的差异化明显降低，则通向最终产出的链条则成为实现差异化的焦点。我这样说的意思就是，多数产品和服务（特别是消费品/服务，在 B2B 交易中也越来越多见）的消费者转换成本正在下降。众所周知的短语“..点击即可”可能是陈词滥调，但是其中含有某种真相。

几年前，当我在英国一所著名大学做访问学者时，我的两个博士生撰写了一部关于快速产品开发的书。（Gregory 和 Rawling，1997 年）当时他们可能没有意识到，除了他们对物流管理的专家级分析，从更广泛的意义上讲，他们还营销做出了十分重要的贡献。

“先入效益”很重要的一部分是，首先实施一个理念会导致赚大钱和赚到钱的差异，模仿别人的模式可以获得的利润低于平均利润，而成功实施这一模式的人早已计划好如何采取下一步行动了。此处的重点是运营管理的效率。然而，时间竞争的含义是十

分丰富深远的，并直接深入到营销之中，从而可能引导我们对这个概念本身进行重新思考或加以扩展。

消费者在评估价值的组成要素过程中，左右消费者评估的因素可能来自于供应链中若干组成部分的活动。因此，21 世纪精明的商家越来越多地在供应链领域与人展开较量。这为营销增加了其他因素，也就是说，即使产品走向商品化，在供应链中仍存在某些价值因素。这些供应链能够被充分利用以构成消费者所重视的产品差异化。拿时间要素来说，完全按照消费者的预计，为之提供服务，能够降低消费者的库存以及成本。这通常比降价更有效，因为对竞争者来说，像其他商家一样，通过降价来维持销量很容易，而要模仿这一点则要困难得多。此外，由于该举措同时降低了供应商和消费者的成本，带来了双赢，因此非常有必要在此领域进行大量投资，以 (a) 建立优势地位 (b) 让报复性的竞争更难进行。**时间成为区分器**，并且能够作为强大营销平台的一部分基础。

供应链管理的其他要素可以产生重要的区分作用。例如，公司可以充分利用**供应商管理库存**的技术，其中供应商负责按照客户的运营计划维持库存。这不仅是降低库存成本和锁定消费者的途径，还是构成潜在强大区分器的新兴营销能力。

最近，对供应链管理的进一步研究表明，差异化的潜力还在不断增加，这种差异化是按以下方式进行的，并且不仅仅是基于传统的 4P 营销。“新能力（这也是我所强调的内容）建立在计算和通信技术集中的基础上，它的出现，迫使各公司从根本上重新审视其业务惯例。公司正在设计新的业务执行方式，部署不同的业务模式。”（Hewitt，2002 年）

但是仅仅致力于供应链结构可能还不够，而且，有时很难将其做为客户效益销售出去，对于消费品和服务尤其如此，与 B2B（尤其是工业）营销相比，消费品和服务领域的供应链对客户而言几乎是不可见的，并且随着互动的加强，供应链将变得越来越重要。另一个营销要素便是交流关于产品的**体验**。

关于消费者体验的差异化，让我们考虑如何区分一种简单的商品——咖啡（参阅 Pine 和 Gilmore，1999 年，第 1-2 页）。普通咖啡（标准大小杯）的价格可能如下所示：

Run-of-the-mill diner	0.50 - 1.00 美元
Starbucks	4.00 - 7.00 美元
Café Florian, Piazza San Marco, Venice	15.00 美元

消费者体验造成了成本/价格/收入差异。追溯到 20 世纪六七十年代，我们将“卖用户体验，而不是产品”奉为信条。消费者现在对此已经了如指掌。要求是针对消费者所

重视的差异化体验。因此在上面提到的咖啡中，我们看到了 15 倍的价格差异。要求不是针对咖啡的；也不是针对字面上的优势。它是针对消费者所重视的体验。它揭示了（Pine 和 Gilmore 1999，第 76 页）“消费者不希望总是进行选择；他们需要得到真正想要的东西。”甚至在咖啡类型存在许多最终规格时，还会发生这种情况。

总的来说，了解您的消费者满意度超过平均水平还不够。消费者承诺并非取决于对产品或服务的满意度，而是在与供应商交流时的整体体验。因此，在概念上随之而来的是“满意度供应链”，从初次联系和收益开始，直到消费产品或服务的售后结果。Niketown 和 Legoland 是基于体验的营销实例，他们向消费者所贩卖的早已超出了鞋类产品 and 玩具套件的范畴。消费者给予高度认可，忠诚度极高，这样，即使将实际产品的生产转移到劳动力成本低的国家，也不会造成可能的负面影响。事实上，消费者是否已经意识到生产已经发生了外移，这一点还很值得怀疑。在这种情况下，随着时间的推移，产品质量水平和物流系统始终都能得到增强的收益。

“体验营销”的力量在于它解决了保留满意度并将其转换为承诺的问题。书籍零售商 Waterstones 推出了名为“Browsers Welcome”的计划。进入 Waterstones 的顾客都会感觉到轻松与自在，他们在进入书店后，可以随便浏览提供的书籍，还可以坐在沙发上慢慢品味。最初这种方法对于刺激销售收效甚微，但是相当短的一段时间后，来此看书的人在离开书店前，一般都会买上一两本。体验的价值和产品、销售点服务与选择范围一样高。

堪与以上实例相比的成功“体验营销”还有很多很多。通过这些实例，我们可以发现这样一个重大主题：质量不再需要“得到保证”：这是“想当然的”。一直以来，高质量产品和服务始终是重要的订单资格因素——它们不能赢得任何业务，但是没有这些因素，您甚至都无法进入竞技场。与供应商公司交流时的产品差异化体验是保证消费者优先选择的决定性因素。

对商家及其营销的意义

夸张的广告言词不再有效。事实胜于雄辩，如果无法通过客观上的验证，“用 Persil，洗得更白”保证会让消费者大倒胃口。西方国家正在逐渐变成一个传播过度的世界，结果是消费者取其精华，去其糟粕。未来，与促销活动相比，财务和物流都很高效的供应链肯定要发挥更大的作用。

品牌是否仍然很重要？是的，但是与过去相比，方式已经发生了改变。在市场分割和产品扩散的条件下，它为选择的专一提供了恰当的对抗手段。品牌能够减少担心和忧



虑。声称的差异化建立在消费者的**差异化体验**之上，并受其支持，这种差异化体验是消费者在与品牌提供者交流时产生的。对比 20 世纪 80 年代末 Peter Doyle (引自 Baker , 2000 年) 与 Naomi Klein (Klein , 2000 年) 的观点。

Doyle : “ 成功的品牌是一个名字、符号、设计或者它们组合，让某个企业的‘产品’凭借可持续的差异化优势脱颖而出”

Klein : “ 假冒产品仅仅是品牌的填充物.....sneaker pimps 曾设计了更复杂的伪科学气囊，并通过签约明星运动员参加大型赞助活动以抬高价格.....Absolut Vodka 开发了一种营销战略：让其产品消失，品牌仅仅是瓶子形状的空间，特定受众能在里面放入想要在品牌中得到的任何体验内容。”

称为“营销”的活动正在发生变化。许多营销的“智能资本”起源于 20 世纪 50 – 60 年代。当时，我们面临着需求市场日益增长的情况，该市场仍然受到政府和政府间的管制，并受到关税和配额的影响。如果按照优先顺序排列，则依次是销售增长、市场份额、品牌偏好和出口。Kotler 理论关于市场的 4 个要素 (产品、价格、促销和渠道) 构成了完整的框架。这些要素依然有效。

但是，七个主要因素的变化引发了对营销性质认识的彻底审视。实践证明，从 20 世纪 90 年代初到现在，这些要素变得越来越重要，并在一定程度上受到了某些规则和管理方法的影响，而这些规则和管理方法早已超出了传统上定义的“营销”的范围。我们在 B2B 营销中看到的这种情况最多：日益注重“实际”价值而不是“品牌”价值。但是，这种情况在 B2C 营销模式中也很明显，在 B2C 营销模式中，品牌推广的基础是新兴的“体验价值”而不是“形象价值”。

1. 全球化和 GATT/WTO 日益增长的权威
2. 全球经济结构转移和更出色的资源移动性
3. 更低的总体增长率和增长绩效的主要区域差异
4. Internet
5. 基于计算机的系统设计
6. 更流畅的组织结构
7. 消息更加灵通，消费者更加苛刻

总之，以上谈到了两点，即设计 (国家和/或国际) 供应链结构和构建消费者所重视的体验，这就是影响 21 世纪营销的两个新兴的驱动力，并且它们日益占据着领导地位。在这些领域内，可发现差异化的观点并创造永久改革过程的基础。

总结

产品、品牌和服务依然非常重要，这也是营销的概念所在，但是其内容在不断变化。20 世纪 80 年代绩效改进的焦点在于质量/可靠性/一致性（全面质量管理 - TQM - 改革），90 年代的焦点集中在跨职能业务流程（业务流程重构 - BPR - 改革）。TQM 和 BPR 的技术的有效性存在经济和技术局限性，这些局限的传播非常迅速而且广泛——因此其应用的收益递减法则也应验的相当迅速。此外，在应用这些工具和技术时，对产品-品牌-服务作为差异化的基础地位几乎没有挑战。物流因素只是在内部进行的考虑，而没有在外部和全局进行。但是，20 世纪 90 年代中期开始，信息革命和全球化进程还带来了影响更深远的转移。我们逐渐转移到基于供应链管理和产品/品牌体验的竞争框架（以及潜在的差异化）。这次转移的持续时间将比 TQM 和 BPR 要长，对执行业务的方式产生了更加深远的影响。

21 世纪，实际上，我们在所有业务方面都面临着更加激烈的竞争，在很大程度上，受到不断扩大的全球市场的影响，这必然导致差异化新概念和新技术的涌现。但这只是附加性而不是取代性的：原来的订单赢得要素现在变成了订单资格要素。新的区分器还日益挑战着我们对“营销”活动的性质、内容、平衡和潜在影响的假设。

如此一来，我们就根据**新的能力**区分我们自身与我们的产品/品牌/服务——此能力可为消费者定义和快速重新定义经济高效的**体验**产品，在此体验中，产品/品牌/服务最终都将链接到**供应链**上，这三个领域的供应链需求同样强大。显而易见，我们正在向基于完整的“业务结构”的产品差异化方向转移。对于业内所有商家来说，这都是具有激励作用的转移。

参考资料

Doyle, Peter “Branding”，最初发表于 1989 年，Michael Baker 的“Marketing Strategy and Management”（第三版）中有引用，伦敦：Macmillan 2000。（Baker，2000 年）

Gregory, Ian C 和 Rawling, Simon B “Profit from Time” 伦敦：Macmillan，1997 年。（Gregory 和 Rawling，1997 年）

Hewitt, Fred “Fourth Stage Logistics - Research Drivers and Priorities in the 21st Century”，伯明翰 LRN 会议记录，2002 年，第 5-10 页。（Hewitt，2002 年）

Klein, Naomi “No Logo” 伦敦：Harper Collins 2000。（Klein，2000 年）



Pine, B Joseph 和 Gilmore, James H“ The Experience Economy” 。波士顿 : Harvard Business School Press 1999。 (Pine 和 Gilmore , 1999 年)

Trout, Jack“ Differentiate or Die” 。纽约 : John Wiley 2000。 (Trout , 2000 年)

Wilding, Richard“ The 3Ts of Highly Effective Supply Chains” 。 Logistics Solutions , 2002 年 12 月 , 第 17-20 页。 (Wilding , 2002 年)

Daniel Park
2003 年 7 月

版权所有 © J D Park 2003

Daniel Park 博士是经济学家, 专攻业务战略和国际营销。He is an Associate Consultant of B2B International. 现任 B2B International 助理顾问。



必图必国际咨询 (北京) 有限公司

中国北京市建国门外大街丙 24 号

京泰大厦 11 层 1111 室

电话: +86 (0)10 6515 6642

传真: +86 (0)10 6515 6643

邮箱: beijing@b2binternational.com

B2B International Ltd

Bramhall House | 14 Ack Lane East

Bramhall | Stockport | Manchester

England | SK7 2BY

tel: +44 (0)161 440 6000

fax: +44 (0)161 440 6006

email: info@b2binternational.com

Registered in England: 3232238



MARKET RESEARCH WITH INTELLIGENCE