

管理书架

竞争战略:

分析产业和竞争者的技巧

作者:(美)迈克尔·波特



该书以一组对产业和竞争者进行分析的综合性方法和技巧的介绍开篇,进而逐个剖析了零散型产业、新兴产业、成熟产业、衰退产业和全球性产业中的竞争战略。该书的最后部分介绍了企业面对重大战略决策时所需的分析技巧,如纵向整合、业务能力扩展、放弃通讯进入新业务领域等,有助于经理们对竞争者的突然行动、产业的新闻人以及产业结构的转化做出预测并做好准备。

品牌简单之道

作者:(美)艾伦·亚当森



从前,品牌建设并不复杂,比如好时巧克力、凯洛格玉米片、象牙香皂等品牌在其品类中占据优势地位并不困难,它们通过创建一个识别体系就能抓住消费者的眼球,从而产生共鸣。而在市场竞争日益激烈的今天,要想吸引消费者的注意力,品牌竞争必须突破常规和复杂的营销理论,这比以前单纯建立一个成功品牌更加困难。

作者在书中提出了一个让人耳目一新的简单方案:将品牌建立在一个简单观点之上,这个观点既与同类品牌有差异性,又与消费者有相关性;然后确保设计和品牌信息适合于品牌真正的内涵,抛开不必要且复杂的策略。

国际经验

路长全

品牌的本质究竟是什么?任何事物的本质一定是简单的,如果复杂那就不是事物的本质,而只是很多现象的投影。品牌的本质实际上是获得认知的较量——获得消费者认知的就是品牌,没有获得消费者认知的就不是品牌。品牌运作是一场经营人心的运动,是一场思想运动。

要建立品牌,就要关注4S战略,即:差异化表达(Difference Show),品牌的核心力量来自差异;产品表达(Products Show),在没有广告的情况下就能卖货;位阶表达(Location Show),位次越靠前越有利于被选择;关系人表达(Persons Show),提升关系人表现,快速获得信任。

差异化表达:使品牌与众不同

赋予产品以鲜明的差异,予以足够的、统一的形式表达,从而使品牌与众不同。这就是品牌4S战略的第一个表达——差异化表达。

事实上,世界著名品牌中80%的产品生产没有什么不可掌握的技术。技术同质化导致产品同质化是所有企业的共同趋势,产品能不能卖出去,就要看能不能将同样的产品卖出不同来,这是营销的奥运差异化、蒙牛的航天差异化、光明的科技差异化、雀巢的品质诉求差异化等,都是通过鲜明的差异化找到品牌的核心支点。

品牌运作能否成功,关键在于能否获得消费者认知,获得认知的成本越少越好。只有获得认知的投入比竞争对手更合理、更高效,才能够持续地获得回报。如何有效、低成本地获得消费者的认知?获得认知的基本途径是什么?答案就是差异化,这也是品牌获取消费者认知的核心力量。简单地说,就是将一个产品的差异放大、放大再放大,重复、重复再重复,重复到消费者认可为止。也许事实与消费者的认知有差别,但消费者对品牌的认知会在潜移默化中引导他们的消费方向。比如,海尔的服务差异化、伊利的奥运差异化、蒙牛的航天差异化、光明的科技差异化、雀巢的品质诉求差异化等,都是通过鲜明的差异化找到品牌的核心支点。

从以上例子可以看出,人们天生对差异感兴趣。这就是高效率运作品牌的核心机理。全世界成功的品牌都有各自独特的核心差异,用这个差异来打动消费者,让消费者青睐并且迷恋。没有差异化作为核心的品牌传播是没有灵魂、空洞的。这样的营销运作不管花多少钱打

品牌4S运作的核心就是获得消费者的认知,抓住消费者的心。而抓住了消费者的心,消费者就愿意为其青睐的产品付高价,品牌产品也就可以获得超出普通产品很多的利润。



广告都很难获得消费者的认知,最终在竞争中被无情地淘汰。

产品表达:和消费者对接

通过成功的外在形式来充分体现和表达内在的核心差异,这就是4S战略的第二个表达——产品表达。

如果说差异化表达是一个品牌的灵魂,那么产品表达则是品牌的外在表现。一个产品的核心差异找得再好,如果不能表达到位,也很难获得消费者认知。企业不做定位、区隔,不去建立品牌内涵,不去做渠道整合,销售体系混乱,市场布局无主线,产品策略、价格策略模糊,就很难成功地运作品牌。品牌的本质就是建立产品和消费者之间的联系,绝大多数企业的失败就是在这个层面上,而不是在技术、规模和成本上。

所谓“好产品”实际上是指产品表达得好,这是一个与消费者对接的过程。企业进行营销策划时,要非常重视产品表达这一环节。产品表达是与消费者接触最为密切、最直观的一个方面。如果一个产品的品质很好,但由于产品命名、包装做得失败,消费者无法感知产品的内在质量,就很有可能将其当成低品质的产品,因此放弃购买。所以,成功的产品表达必须达到凭借一个名称就能卖货、一个包装就能卖货,甚至一句产品诉求就能卖货的境界。

中国企业用于传播的资源有限,所以更要在产品表达这一环节做到位,做到消费者在看到产品的一瞬间就被吸引。

位阶表达:巩固心理位次

消费者认定的品牌价值是与品牌在他们心中的位次相对应的,这是4S战略的第三个表达——位阶表达。位次越靠前价值就越高,消费者愿意支付的价格就越高;位次越靠后价值越低,消费者愿意支付的价格也就越低。

中国市场容量的不均衡导致每个行业至少可以容纳数十个品牌,而不是西方理论所认为的3个品牌。其品牌运作有两种基本方式:一是以电视广告广泛告知,高速建立知名度为特征的高成本方式;另一种是以不打电视广告为特征的低成本快速方式,通过差异性切割、强调类别化、名称广告化、包装极致化和服务承诺,激发有效消费,快速提升销售。这种方式同步提升销售和品牌的速度一点也不慢,是不少企业在资源相对弱势时运作品牌的有效方法。

但是,不少企业对企业发展的理解和认识存在几个误区。

一是靠低成本竞争。确实,低成本竞争给不少中国企业带来了第一步的突破,但这只是短时间内的策略运用,它所产生的效果也是阶段性的,只有极少数的企业单靠这个策略能持续成长。

二是中国市场尚不规范。有的企业认为中国市场尚不规范,做品牌很难。其实,这恰恰也是中国市场最大的魅力所在。任何规范的环境都不利于个体特征的发挥,不利于后来者的快速突破。

三是小规模企业不需要做品牌。当企业处于小规模或竞争资源有限的情况下,

更需要解决好企业产品与客户(或消费者)之间的对接问题,这就是品牌区隔和品牌隔阂,这是在资源处于弱势状态下的企业最有效的竞争手段。这恰恰是弱小企业释放竞争压力获取利润的低成本手段,并借此实现品牌和当期销售的快速提升。

所以,企业要找准自己的核心效力,将无规则当成机会,凭借个体特征,找准定位,才有可能获得成功。只有高定位,力求在行业内做到最好,位次排前,才能成为消费者的首选。

关系人表达:强化品牌影响

通过提升消费者在消费过程中的服

管理之道

管理要用“心”

王瑞林

在企业管理的过程中,管理者怎样才能收获人心,实现与员工的良性沟通,从而保证团队和企业的绩效目标?答案是:用“心”去管理。只有用“心”管理,才能将心比心,以心换心,从而收获人心。

尊重之心——是一切社会活动的基础,绩效管理尤其如此。在此过程中,管理者应像尊重自己一样尊重员工,始终保持一种平和的心态。更多强调员工的重要性,强调员工的主体意识和作用,这样才能让员工感知到被尊重,员工才能从心里愿意为企业的发展出谋划策。

期望之心——“非格曼效应”常常用来阐述期望的效果。非格曼是希腊神话中塞浦路斯国王,擅长雕刻。有一次,他雕刻了一个美貌的少女并且爱上了她,也天天守护在少女像的身旁,一刻不离左右,爱神阿弗洛狄忒为其真情感动,赋予雕像以生命,使两人结为夫妇。这个故事给管理者的启发是:当管理者不断地对员工表达期望的时候,管理就有可能收到意想不到的效果。这是因为,当管理者表达对员工的期望时,他们的潜能就可能被激发出来,释放出巨大的能量。不过,值得注意的是,管理者要通过恰当的方式让员工知道管理者对他的期望。

合作之心——用一个词重新定义管理者与员工之间的关系,那便是合作。现代管理者应该具备和员工的合作之心,因为管理者只有和员工站在平等的地位,把员工当成工作中不可缺少的工作伙伴,把员工培养成工作的盟友,才能真正激发员工的主动性和自我管理能力的提高。

沟通之心——是管理的常用方法,也是诸多问题的症结所在。如果沟通做好了,将在很大程度上帮助管理者处理人际关系、完成工作任务、达到绩效目标。相反,如果沟通不好,则可能会产生

务感受、环境感受以及细节感受,来获得消费者对品牌的良好感受,这是4S战略的第四个表达——关系人表达。

几乎所有行业的品牌建立都需要相关利益人的正确表达,通过强有力的关系人表达来提升和完善品牌在消费者心中的感受,这对服务性企业、金融企业、IT企业、地产企业、工业企业来说尤为重要。

很多服务性企业在广告上大把大把地花钱,却不重视品牌运作中的关系人表达,这是品牌运作中的重大误区。比如,某些银行在电视上大打品牌的广告,却在日常经营工作中对消费者的服务态度消极。消费者的亲身体会最为直观,也对他们选择企业和产品的影响最大。不正确的员工言行、不到位的服务环境、不妥当的经销商行为会弱化品牌影响。

品牌是信任,品牌建设是不断创造信任的力量。信任是必须经过一段时间积累,是不断累积的结果。品牌是产品的品质、名称、包装、价格、服务在消费者心目中产生的综合感知,一旦这种感知上升到信任的程度,就会达成消费者对这种品牌的持续购买。

总之,品牌4S运作的核心就是获得消费者的认知,抓住消费者的心。而抓住了消费者的心,消费者就愿意为其青睐的产品付高价,品牌产品也就可以获得超出普通产品很多的利润。品牌产品反过来又用这些利润不断地强化品牌影响力,进一步固化和强化消费者对产品的选择。

企业管理重在创造发展空间

党向阳

又到年末,在企业员工之间频繁谈到的字眼就是“跳槽”、“裁员”。企业在拼命引进人才的同时,又挥刀断腕送走了一批批老员工。这一进一出的过程透射出一个问题:企业对于员工来说是什么?

相信与尊重员工

企业最根本的功能就是生存、发展,否则再美好的想法都是无法实现的海市蜃楼。企业的生存与发展离不开优秀的员工。对于员工来说,企业为员工提供一个施展自我才能的平台,企业是员工发展的地方。如果一个企业只是员工养老的归宿,那么企业根本就没有发展的希望。

惠普公司始终坚持人为本为善的理念,其倡导的“惠普之道”是,“我们热忱对待客户;我们信任和尊重个人;我

们追求卓越的成就与贡献;我们靠团队精神达到我们的共同目标;我们注重速度和灵活性;我们专注有意义的创新;我们在经营活动中坚持诚实与正直”。

实际上惠普文化最为人称道的是其人性善的文化假设,对个人的尊重与信任可以说是整个惠普文化的核心,经常被诠释为“只要给予员工适当的手段和支持,他们愿意努力工作,就一定会做得很好”。惠普创始人之一的比尔·休利特表示,这是由一种信念衍生出来的政策和行动,这种信念是:相信任何人都愿努力工作,并能创造性地工作,只要赋予他们适宜的环境,他们一定能成功。

因此,要做到“相信与尊重员工”,提倡永远没有打卡和考勤制度。此外,还有门户开放政策、弹性工作时间等等。只要是人性需要,惠普似乎都可以考虑采用,正如惠普一位在硅谷生长的员工所说:“你总是希望为惠普工作,你

听到的都是好事。”

正是“惠普之道”吸引了一大批优秀的人才加盟,惠普才取得了今天的发展。也正是这样的坦诚,才使得惠普的员工理智地思考自己与企业之间的关系,很多惠普的员工在惠普历练之后,成为其他企业的领袖人物,惠普培养出一大批企业急需的人才。

充分授权 责任到人

企业就是蓄积人才的海洋和湖泊,应该成为汇集优秀人才、藏龙卧虎的地方。可以这样理解:不断成长、不断完善,在发展中成就事业的才是人才。真正的人才需要不断地磨砺和考验。企业对于人才应该抱有这样的想法,企业为优秀人才成长提供一个拥有优越条件的平台,如果在这个平台上能够孕育出知名的人才,那么企业也得到了回报。

中国企业要想“走出去”,在国际舞

台上赢得自己的空间,就应该勇敢地将自己以往的成就不断地“清零”,迎接更加艰巨的挑战,创造出更辉煌的业绩。比尔·盖茨曾说:“在微软,我们通过一系列方法为每一个人提供许多不同的工作机会。任何热衷参与微软管理的员工,都将被鼓励在不同客户服务部门工作,即使有时这对微软意味着增加分支机构。”

微软公司管理的一个独到之处是充分授权。这与其特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成,工作强调独立性和思想性。公司一些高层人员在撰写工作报告时,常用一个比较中国化的词:责任到人。微软非常重视人的作用,愿意为员工提供充分的空间,发挥他们最大的作用和潜能,这符合年轻人喜欢独当一面的特点,觉得在微软工作有足够的挑战性和吸引力,因此大量的优秀人才加盟微软,成就了微软今天的业绩。