

浅论差异性创造的一般方法

周 涛

差别化营销是现代营销的基本战略之一。实施该战略的企业通过向顾客提供竞争者所无法提供的特殊价值,建立企业自身的竞争优势,以期在激烈的市场竞争中占据主动地位。由于每个企业都具有各自不同的资源优势,因而从理论上讲,任何企业都可以利用差别化战略来形成自己的特色,得到目标消费者的偏爱。但是现实中许多企业往往对差别化营销只能够敬而远之,无法有效地创造出可以出奇制胜的差异性竞争优势,其中原因在于企业缺乏寻求和创造差异性的科学方法。

笔者认为,差异性的前提在于企业能够真正认知消费者的需求。对于企业主管,其注意力不能仅仅集中于企业的产品或服务,而应该将重点放置于消费者的消费行为,它包括从消费者产生需求开始,直到最终使用完产品为止的整个过程。营销学者通常将这一过程称为“消费链”。在消费链的各个不同阶段,消费者通常具有不同的需求特点,因而也就存在着创造差异性的机会和可能。问题的关键在于企业能否把握住这些机会并加以利用,这就需要有科学的方法作后盾。本文将讨论“两步实现法”在发现营销差异性过程中的应用。

所谓“两步实现法”,顾名思义就是将整个寻求差异性的过程分成两个步骤来进行。

第一步,全面描述消费链

一般情况下,人们常常认为消费者的消费行为仅仅是从产生需求开始,至发生购买为止,这就不可避免地造成企业在创造差异性时的“视界局限”。实际上,购买行为只是消费链中的一个环节,消费行为的概念内涵要远大于此,它一直要延伸到消费者使用完产品为止。只有全面地认识了企业产品或服务消费链的范围,营销人员才能拓宽思路,更加深刻地理解消费者与企业产品或服务之间的关系,寻找到为竞争对手所忽略的差异性机会。

首先,企业有必要成立一个营销小组,其成员可以来自企业的各个部门,但必须以营销人员为主。然后,由这个小组针对企业的各项产品或服务,分别考虑它们在消费者产生需求至最终使用结束的过程中将分别经过哪些阶段。经过对这些阶段的确认,企业就可以全面描述出各产品的消费链。当然,每样产品或服务的消费链会各有不同,但是有些阶段行为仍旧适用于绝大多数消费链,需要对它们加以特别的注意和分析。

1. 需求认知。在这一阶段,营销人员必须回答好以下问题:消费者如何知道他们需要你的产品?消费者是否认识到你能满足他们的需求?他们是否已经认识到尚存在着未予满足的需求?在对需求认知的考虑中企业可以更加深刻地认识消费需求。以B公司为例。公司发现消费者往往无法对传统的牙刷是否已经用过头作出准确的判断,而继续使用用过头的牙刷

非但无法达到有效的刷牙目的,而且有损口腔。这里就存在着创造差异性的机会点。于是,公司专门设计了一种可以通过牙刷毛颜色的变化来显示牙刷寿命的新式牙刷,一下子满足了许多消费者本身尚未意识到的需求,并成功地实现了差别化营销。

2. 产品寻求。消费者如何能找到你的产品?寻找产品的过程是否复杂?所花代价是否昂贵?与竞争者相比企业的比较优势如何?这些问题是必须加以重视的。一般来说,在消费者寻求产品或服务的过程中,企业常常可以通过以下两种途径来创造出差异性:使消费者可以随时了解企业的产品或服务。比如说设立24小时咨询热线;或者是在竞争对手未涉及的地方提供产品或服务。

3. 购买决策。营销人员必须考虑:消费者如何作出最后选择,企业能否使选择过程更加方便等一系列问题。在理想状态下,企业提供的选择帮助可以提高消费者对本企业的信任感。在美国的旧车市场上,挑选二手车是一件十分让人头疼的事情。但CarMax汽车超级商店的服务却吸引了无数的顾客。每个顾客都可以在公司展览厅的电脑上选择适合自己需要的汽车,并可以对准备购买的具体车辆进行详细的查询。同时,公司的销售服务人员会引导顾客检查车辆并替他们办好所需手续。于是,这种顾客变被动为主动的购买过程就变成了公司吸引消费者的一大差异性优势。

4. 订购或购买。消费者如何定货?消费者如何购买你的产品或服务?企业能否使得这一过程更为省事方便?对这些问题的思考有助于企业采取措施简化程序,方便顾客。

5. 货物运送。需考虑的问题有:企业的运输方式是什么?有否改进的可能?企业能否提高运送效率?可不可以缩短运送时间?当然,最好是能够在比竞争者所需的更短时间内把货物运送至顾客手中。在这一过程中存在着许多创造差异性的机会点。

6. 使用前检查。营销人员应该清楚在消费者使用其产品之前一般会做些什么?对于消费者来说,开箱、检查、搬运、组装产品是其所必须要经过的步骤。那么,企业能否帮助其完成这些工作?实际上,在这一个问题上同样隐藏着许多可以使企业建立营销差异性的机会。

7. 组装产品。对于一些复杂产品而言(比如电脑),这一点显得尤其重要。企业能否帮助消费者获得组装所必需的基础知识?抑或可以帮助消费者完成?对这些问题的正确处理,可以帮助企业充分利用组装这一环节获取更好的品牌忠诚,并建立起有力的竞争壁垒。康柏电脑就是通过向消费者提供更加简明易懂的装配指示图,实现了公司在组装环节上的差异性。

8. 产品储存。营销人员必须认真考虑产品的价值和储存的要求。当产品价值昂贵,储存极不方便且具有一定危险性的时候,企业就能够比较容易地找到建立差异性的机会。美国一家工业气体制造商专门向化工厂提供高压的化学气体,由于储存这些气体对化工厂来讲是一件十分危险的负担,于是该制造商便在其客户对象的附近建造了许多小型的工业气体生产厂家,帮助这些化工厂省去了储存的不便。自然,这一举措便也形成了公司自身的竞争优势。

9. 携带。顾客在使用商品的过程中,往往会有携带商品的需要。于是这种需要又给企业提供了实现差异化的机会。营销人员特别应该考虑:产品是否易碎?包装是否困难?携带是否麻烦?并在回答过程中寻求可操作点。70年代早期,百事公司利用可乐瓶成功实现了针对可口可乐的差别化营销。当时可口可乐所用的可乐瓶全是那种公司引以为豪的流线型玻璃瓶。于是百事公司设计开发出更易携带的塑料瓶,并用此作为可乐的包装物。在当时,制造出同样形状的塑料瓶还是十分困难的事,这阻碍了其他竞争者的模仿。于是百事公司不仅降低了可口可乐享誉世界的玻璃瓶的竞争优势,而且建立了自己的竞争壁垒。

10. 使用过程。消费者在使用产品时会需要些什么帮助?这同样也是营销人员需要考虑的问题。这时,如果企业能够给予顾客有益的帮助,则将能获得十分明显的竞争优势。通用电器公司在这一点上的行为堪称典范。该公司设置了许多免费的热线电话,24小时全天候为消费者服务,回答他们在使用公司任一产品时碰到的各种问题。

11. 修理。这一点常为营销人员所忽略。而事实上,对于许多高科技产品的使用者来说,修理能否及时、准确将会对顾客下一次的购买行为产生很大的影响。因而,企业同样可以在消费链的这一阶段上找到差异化的机会点。美国一家计算机公司通过遥感技术测知用户计算机的使用情况,并把必要的指令用电子邮件发给用户。这样,在用户尚未察觉问题之前,就能够对产品进行维修保养。此举使该公司赢得了更多的用户。

12. 处理使用后产品。营销人员甚至可以在消费链的这一最后阶段上找到差异性的机会点。特别是对于那些使用后难以处理的产品来说,企业如果能够提供一套行之有效的回收处理服务,则不仅可以方便用户,获得更高的忠诚度;而且可以树立关心环境的良好社会形象。

第二步,具体分析消费情境

前一步的描述使营销人员对于自身产品或服务的消费链有了十分清楚的认识,那么接下来的工作就是具体分析消费发生时的情境。而且,这一步的分析往往显得更为重要。这是因为对于消费链上的每个阶段,消费者的行为总是发生在一定的场合,并在一定的人员参与下发生的,而这些外界事物则又常常能够影响消费者对于产品或服务的态度。因此,营销人员就有必要用战略眼光去审视消费情境。对消费者的行为作出认真具体的分析。

一般来讲,这个步骤的实施需要营销人员回答一系列与消费链有关的问题。通过它们营销人员可以获得对消费行为发生的时间、地点、参与者等情景因素尽可能详细的认识,并能够在此基础上使他们摆脱产品或服务本身的限制,激发他们从产品之外寻求差异性机会点的创造能力。这些问题可以简单地用4W1H来概括,即What、Where、who、When、How,它们各自又可包括下列一些问题:

What:消费者在消费链的各个阶段都在做什么?与此同时他们还会想做些什么?除了产品本身因素外,他们将会碰到哪些问题?企业能够帮助他们做些什么?等等。

Where:消费者在消费链各个阶段上的行为都发生在什么地方?消费者还愿意在其他什么地方发生该行为吗?企业能否帮助他们安排到那些地方?在消费者所在地是否还有其他竞争者?等等。

Who:在消费链的各个阶段上,谁会 and 消费者在一块?他人对消费者的决定有没有影响?这些人的意见重要吗?企业能否影响消费者身边的其他人?如果可以,又需如何通过他们才能影响到消费者本人?

When:各阶段的消费行为分别发生在什么时候?白天还是晚上,周末抑或工作日?这些消费时间是否存在着问题?企业能否帮助消费者转变观念,改变其消费的时间?

How:消费者的需求公司是如何加以满足的?消费者对公司的产品或服务是否存在着意见?公司如何才能更好地改进产品或服务来满足消费者?

在第二步的分析过程中,营销小组的每个成员必须充分发挥其创造思维能力,并要把所有能够想到的所有答案都罗列出来。虽然许多答案往往并不一定有用,但是这样却能够保证对所有可能形成差异性优势的机会点都加以考虑而不至于遗漏掉。当这些答案和想法被罗列出来