



营销的十大学派（二）

加拿大管理学家明茨伯格被称为“管理学界的离经叛道者”，在其《战略历程：纵览战略管理学派》中，他并没有给战略一个明确的定义，而是把战略理论归结为十个学派，并一一点评。本期将继续介绍明茨伯格的营销十大学派。

4 差异说

差异说本质就是要和竞争对手进行有效区分，是竞争说思路上的—种延伸。竞争说主要强调击败对手以给企业腾出生存的空间，而到底通过何种手段获得这个空间，竞争说终究只停留在具体的战术层面，

而以差异为核心的营销学说试图在指导思想层面上做出解释。

2004年，哈佛商学院迈克尔·波特教授（Michael Porter）到中国时讲了一个有趣的“差异化制胜”的故事。据说，居住在加拿大东北部布拉多半岛的印第安人靠狩猎为生。他们每天都要面对一个问题：选择朝哪个方向进发去寻找猎物。他们以—种在文明人看来十分可笑的方法寻找这个问题的答案：把—块鹿骨放在火上炙烤，直到骨头出现裂痕，然后请部落的专家来破解这些裂痕中包含的信息，裂痕的走向就是他们当天寻找猎物应去的方向。令人惊异的是，在这种可称为“巫术”

的决策方法下，这群印第安人竟然经常能找到猎物，故而这个习俗在部落中—直沿袭下来。

波特教授认为，这些印第安人的决策方式包含着诸多“科学”的成分，这些“科学成分”的背后揭示出来的核心就是差异化：正是因为半岛上的其他部落都精心规划，科学分析，结果造成竞争合流，科学分析过的地方反而猎物被猎完，这个靠“巫术”的部落却获得了“差异化的生存”。

以差异思想来指导营销策略会非常直接有效。百事可乐与可口可乐竞争长达百年，百事出位的关键—战靠的就是在情感要素上与可口

可乐差异化出来（百事提出“新一代的选择”）；同样，在碳酸饮料中，七喜通过类别差异在市场上突显出来（“七喜，非可乐”）。如果企业不能形成差异化，产品就会变成商品；没有形成差异，就意味着企业发展的营销策略是无效的。

依据差异说，可以更好地理解品牌：为什么 Intel 要做要素品牌（B2B2C branding），宣传“Intel inside”；为什么那家卖轮胎的法国公司居然做出一个米其林卡通人；塞斯·高汀（Seth Godin）觉得叫“差异化”还不过瘾，直接造了一个新词——“紫牛（purple cow）”。正如紫牛在一群普通的黑白花奶牛中脱颖而出一样，他认为真正的营销应该是让人眼前之一亮的、可以把人们的注意力恰到好处地引向我们的产品和服务的一门艺术。

营销如何做到差异化呢？一般来讲，利益上的差异、情感上的差异、价值观上的差异等三个维度可以指导企业营销思路。

5 垄断说

垄断说是竞争说在另一个维度的演进。与其他社会机构不同的是，盈利是企业的基本目标，即使社会企业也需要以利润为基础。企业要获得竞争优势的目的，是要更好地盈利。那么，企业在什么情况下可以获得最佳的赢利空间？

微观经济学将市场分为四种类型：完全竞争市场、垄断竞争市场、寡头市场和垄断市场。在完全竞争市场下，每个企业都缺乏对市场的定价权，企业竞争激烈，利润趋向于零；在垄断竞争市场，企业众多，且这些企业生产和销售有差别的同种产品，一个企业的决策对其他企

业的影响不大，不易被察觉，可以不考虑其他人的对抗行动；在寡头市场，市场上几个大型企业控制了整个行业的生产和销售，利润由寡头之间的博弈决定；在垄断市场，行业市场被一个大的企业所控制，该企业掌握供应权与定价权，能获得最大的利润。显然，处于完全竞争市场的企业盈利最低，而垄断市场中的企业盈利最大。能够获得垄断地位是每个企业梦寐以求的，因为在这里企业有最佳的盈利空间。

企业发展竞争战略是为了形成独特的竞争优势，竞争优势的核心目的在于获得更好的赢利空间，而创造垄断是达到这个目的的有效手段。绝大部分企业因为竞争压力、政府管制等，是得不到垄断利润的，而如果把市场进行有效的细分，也许可以得到一个人造的垄断效果。那么，企业的营销策略就是要试图达到或者接近这种垄断效果。为什么要细分？就是要切割出自己可以垄断的市场，获取到最高的溢价。

基于垄断说的营销战略应该怎么做？首先要学会卡位，占据有利的产业位置；要有意识地降低同行业的竞争强度，并提升市场进入障碍，比如掌控关键渠道、建立品牌资产等；提高企业对客户的议价能力，如掌控价值链、提高客户转换成本等；所有的营销活动都应该指向垄断这个终极目的，这也是营销垄断说的思想核心所在。

6 价值设计说

2004年8月，AMA 揭开了市场营销新定义的面纱，更新了1985年修订的官方营销定义。新定义为：“营销既是一种组织职能，也是为了组织自身及利益相关者的利益而创造、

传播、传递客户价值，管理客户关系的一系列过程。”新定义强调了客户价值，认为企业应基于此来综合运用各种营销策略。

客户价值到底指什么？可以两个维度进行认识：第一是指客户获取的总价值与客户支付总成本之差，即客户让渡价值；第二是指与竞争对手提供的价值对比，企业能提供给客户的价值有多少。价值设计说认为，营销的本质就是通过产品和服务，提供给消费者高于竞争对手的价值。基于此，麦肯锡公司提出了营销要作为“价值传递系统”的概念：价值传递系统由选择价值、提供价值和传递价值三大板块组成。

基于价值设计说，营销管理者应该把客户和竞争者两个元素整合起来考虑，进行价值提供、价值设计甚至是价值创新，即营销不但必须对接消费需求，还要有效与竞争对手形成差异，在两者之间寻求到平衡点，将价值有效地传递给客户。一分钟诊所（Minute Clinic）就是价值设计的好案例，每位到该诊所的患者只需15分钟。这家连锁医疗机构，只诊治几类普通疾病，已经形成程序化操作，能快速看病，且诊所开在居民区的连锁店里，占地面积只有10平方米，收费比其他医院低一半。目前，一分钟诊所用9年时间在美国49个城市开设了569家诊所，一分钟诊所通过对患者需求的取舍，与竞争对手形成显著差异，实现出了独特的客户价值。

《蓝海战略》作者 W. 钱·金（W.Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renee Mauborgne）在《哈佛商业评论》最初提出“蓝海战略”的构想时，将之命名为“价值创新战略”（Value Innovation）。W. 钱·金指出，提出“蓝海”、“红海”概念只是为了便于大

家接受，究其本质还是“基于竞争的客户价值创新”。价值设计说将营销的需求导向与竞争导向进行了有效结合与协调，使得营销更具有战略色彩，将营销思维从销售端那“惊险的一跃”贯穿到整体的企业活动中去，尤其是作为战略的前端。

7 关系管理说

自20世纪70年代开始，斯坦福的拉比亚和北欧的营销学派提出了以建立和管理关系为基础的营销，试图替代传统营销观念。他们认为，营销应是在获利的基础上，通过建立、维持和促进与客户的长期关系，以满足参与交易各方的目标。具体而言，营销的目的在于与客户结成长期的、相互依存的关系，与客户形成一个互动的社区，发展客户与企业及产品之间的连续性交往，以提高忠诚度与巩固市场，促进产品持续销售。

关系营销在理念上是一种进步。首先，传统营销主要集中于研究商品营销，而对于组织营销研究不够。其次，传统营销注重讨论交易前的活动（最典型的是STP战略），而没有关注交易之后企业怎样去维护市场，保持客户忠诚度，衡量客户ROI（Return On Investment，投资回报率）等等，而在真实世界中，大多数CMO在做交易后的客户管理工作。

关系说在策略上的两个主要应用是客户数据库营销和顾客忠诚度管理。关系说强调服务的作用，但服务只是手段，核心是如何与客户建立持续交易的基础，企业如何通过营销与客户相互嵌入、相互约束、形成共享平台。

很多人认为关系营销只适合组织市场，比如说工程机械、钢铁、通

信设备等生产性消费，其实不然，非组织市场的关系管理可以通过产品服务化切入，苹果公司就是一个例子。20世纪80年代，苹果力主以产品本身来凸显优势，从硬件到软件全部设计，全部包办，小众的定位、封闭的系统使得苹果在20世纪80年代败给了IBM和微软。1997年乔布斯回归后，通过iPod、iPhone和iPad打开新境界，除了卓越的产品品质，苹果最大的不同是开放系统，通过iTunes、App Store等渠道平台，让使用者能够不断更新服务。这个时候，苹果提供的就不仅仅是一台手机、一台PC，而更多的是一个服务终端，客户成为apple4us社区成员，有共同的兴趣爱好，有群体认同感。苹果公司从极端品牌导向到关系管理导向，终于走出了自己的成功之路。

关系管理说拓宽了营销的功能，亦深化了营销对于客户影响的作用，从关系管理的角度来看，需求管理只能构建暂时性的战术优势，而关系管理意图搭建一个长远的、战略性的、互生的“企业—消费者”生态，的确是认识论上的升华。

8 客户资产管理说

营销为什么要强化品牌的作用？为什么要重点研究顾客满意度？为什么又要建立与客户相互嵌入的社区关系？爱因斯坦说，手段的完善和目标的混乱是我们时代的特征。企业建设品牌、满足客户需求、建立客户联系只是手段，最终目的还是赢利。营销工作能不能为公司带来赢利、带来价值是必须考虑的，而客户资产就是一个标的。关系说强调与顾客建立联系，而客户资产管理说强调最终目的。

客户资产并不等价于客户价值。

客户价值是指客户让渡价值、相对于竞争对手企业提供的价值，强调企业能通过产品或服务为客户带来什么；而客户资产强调企业能从客户身上获取到什么，具体指企业所有客户终身价值折现的总和。对于企业而言，客户的价值不仅在于当前能给企业带来的利润，更在于客户将来所能贡献利润的净现值。客户资产的提出，更本质地解释了企业营销为何要满足顾客需求、获得顾客满意及维系顾客关系。

基于客户资产管理说，很容易理解为什么很多互联网公司从营销一开始就瞄准了积累客户群，为什么Google在互联网业务上最大的挑战者是Facebook。以腾讯为例：QQ秀推出之前，腾讯一直为如何盈利而困扰，后来腾讯涉足门户网站运营、网络游戏、彩铃、微博等数十项业务，至此，腾讯的盈利屡创新高。腾讯业务涉足互联网产品之广，业务之成功，让很多互联网公司苦不堪言，乃至有人评论道：腾讯的业务拓展方法就是“走别人的路，让别人无路可走”。腾讯市值已超过400亿美元，这要归功于有3亿人在使用QQ号，腾讯才能不断扩张自己的业务边界和利润区。

盈利逻辑的变化使得营销的重心开始指向客户资产的管理。企业在营销中不仅要学会计算客户当前所能贡献的显性价值，也要学会计算客户背后存在的隐性价值和成长价值，通过探索和管理客户资产去获得企业面向未来的竞争优势。客户资产管理说把营销上升到了战略层面来解释企业的竞争力所在，是营销关系说在更高层面上的演进。（未完待续）