

# DIFFERENTIATE OR DIE

## SURVIVAL IN OUR ERA OF KILLER COMPETITION

### 第 1 章

## 选择的严酷性

**万**物开始之初，选择并不是问题。当我们的祖先考虑“这餐吃什么”的时候，答案并不复杂。他们能在附近追逐、猎杀并拖回洞穴的任何动物，就是这餐的食物。

今天，当你步入巨大的超级市场的时候，你能看到的是大量不同种类的、切成不同大小的以及由其他人捕杀、屠宰、处理和包装好的肉。

你面临的问题不再是要捕获猎物，而是要设法想清楚，在货架上摆放的成百上千种的不同包装的肉中，你要选择哪种——红肉，白肉<sup>⊖</sup>，另一种白肉，还是人造肉？

然而，那不过是个开始。现在你必须决定你要动物身上

---

⊖ 红肉指牛羊肉，白肉指鸡鸭等肉。——译者注

的哪个部位的肉——腰肉、排骨、肋骨、腿肉还是臀肉？

此外，如果你的家人中有不吃肉的，那你该给他们买点什么回去？

## 钓鱼进餐

对于祖先而言，捕鱼就是削尖长矛，然后期望好运降临这么简单的事。

到了今天，这就意味着踱入一家巴思普洛（Bass Pro）、比恩（L.L. Bean）、卡贝拉店（Cabela's）或者奥维斯店（Orvis），被那些多得令人难以置信的一大堆鱼竿、卷线器、鱼饵、服装和小船等物品弄得眼花缭乱。

在位于美国密苏里州斯普林菲尔德的占地300 000平方英尺的巴思普洛旗舰店里，店员会给你理发，然后用剪下的头发为你做成鱼饵。

从削尖的长矛开始到现在，事物已经发生了翻天覆地的变化。

## 外出就餐

今天许多人觉得，最好是让别人来确定你想吃什么。然而，在像纽约那样的地方，要想清楚去哪里吃饭可不是件容易的事情。

正因如此，妮娜（Nina）和蒂姆·查加（Tim Zagat）于1979年在纽约开创了第一份餐馆调查，以帮助大家做出艰难的选择。

如今，口袋大小的《查氏调查》（Zagat Surveys）已成为畅销书，54种不同的指南中收录了30万参与者对餐馆、酒吧和夜总会的评级和评论。

## 选择机会的激增

近几十年来商业领域所发生的变化就是，每一个品类的产品选择机会都在以惊人的速度增长。据估计，在美国有100万种SKU（standard stocking unit，标准存货单位），平均每个超市有40 000种标准存货单位商品。一个令人震惊的事实是，一个普通家庭有150种标准存货单位商品就能满足80%~85%的需求。这意味着，我们很可能会忽略超市里的另外39 850个商品。

在20世纪50年代，买辆车就是在通用汽车、福特、克莱斯勒或美国汽车公司生产的车型中挑选。如今，你不仅可以从通用汽车、福特和克莱斯勒中选，也可以从讴歌、阿斯顿·马丁、奥迪、宾利、宝马、本田、现代、英菲尼迪、五十铃、捷豹、吉普、起亚、路虎、雷克萨斯、玛莎拉蒂、马自达、奔驰、三菱、日产、保时捷、劳斯莱斯、萨博、土星、斯巴鲁、铃木、大众和沃尔沃中选。20世纪70年代早期，市场上有140种车型，如今则已超过300种。

对于这些车的轮胎的选择就更麻烦了。早期有固特异、凡世通、将军和西尔斯；如今，仅在一家名叫The Tire Rack的零售店中，你就能看到固特里奇、普利司通、马牌、邓洛普、凡世通、Fuzion、将军、固特异、韩泰、锦湖、米其林、倍耐力、住友、东洋、优耐陆和横滨。

早先是本地公司在国内市场抢生意，而现在全球已经变成了一个市场，每家公司都在全球各地争夺其他公司的生意。这就是现在和过去的最大差别。

## 医疗服务的选择

让我们看一下医疗服务这样的基本需求。过去，美国人有自己的指定

- 4 | 平均每个超市有40 000种标准存货单位商品。一个令人震惊的事实是，一个普通家庭有150种标准存货单位商品就能满足80% ~ 85%的需求。这意味着，我们很可能会忽略超市里的另外39 850个商品。

医生、指定医院以及蓝十字协会<sup>⊖</sup>（Blue Cross）、安泰/美国卫生保健<sup>⊙</sup>（Aetna/US Healthcare）、Medicare或Medicaid医疗保险。如今，你不得不同很多新名称打交道，比如MedPartners、Cigna、Prucare、Columbia、Kaiser、Wellpoint、Quorum、Oxford、Americare、Multiplan以及同Health Maintenance Organizations (HMO)、Peer Review Organizations (PRO)、Physician Hospital Organizations (PHO) 和Preferred Provider Organizations (PPO) 那样的概念，等等。

这么多的选择让人们迷失了方向，以致像《美国新闻和世界报道》（*U.S. News & World Report*）那样的杂志也开始对医院和保健组织进行评级，好让人们更容易做出选择。

加利福尼亚州甚至出现了很多针对医疗的公共报告卡。起初是几个医生团体和保健计划发布报告卡，评价了网络内医疗单位的绩效。接着，有210万会员的加利福尼亚太平洋保健组织在它的网站上发布了“质量指数”新报告，该报告根据临床效果参数、会员满意度、治理数据、专业及组织数据，对100多个医生组织进行了评级。

此种情况下，人们完全迷失了方向，以致他们担心的不是生病，而是操心到哪里才能获得更好的治疗。

## 家用电器的选择

一位观察者逛入当地的一个家用电器超市，在音响走廊那里他停留了一点儿时间。他发现，那里有74种立体声收音机、55种CD播放器、32种

---

⊖ 一家遍布美国各地区的医疗保险组织。——译者注

⊙ 美国一家大型医疗福利提供商。——译者注

磁带播放器以及50种喇叭。(你的耳朵受伤了吗?)

由于这些组件可以任你组合,这就意味着你可以搭配出650万种立体声音响系统。(现在我们知道你的耳朵已经受伤了。)

## 选择正在扩张

我们刚刚描述的是美国市场已经发生的情况。迄今为止,美国市场是全球所有市场中提供选择机会最多的地方(因为美国公民钱最多,而为数众多的营销人员想从他们手中赚到那些钱)。

我们来看看中国那样的新兴国家的情况。中国消费者在经历了几十年购买国有企业生产的普通食品后,现在每次购物时的选择正不断增加,既可以选国内品牌,也可以选国外品牌。最近的一项调查显示,一个由品牌食品构成的国内市场正开始成形。中国已经有135个“全国性”食品品牌可供选择。这些品牌还有很长的路要走,但它们正朝着某种选择的严酷性方向发展。

最近的一项调查显示,一个由品牌食品构成的国内市场正开始成形。中国已经有135个“全国性”食品品牌可供选择。

还有一些市场则远未兴起。有些国家,比如利比里亚、索马里、朝鲜以及坦桑尼亚,选择仅仅是人们心中的期望而已。

## 分化定律

分化定律推动着不断扩张的选择,在《22条商规》中我们已经论述了这一点。

6 | 事实上，更多的选择是一种阻力。选择会抑制人们的购买动机。

就如在培养皿里持续分裂变形虫，营销战场可被视为一个不断扩展的品类汪洋。

任何一个品类起步时都是单一形态，比如电脑。随着时间的推移，这个品类又被分化成很多细分品类：主机电脑、小型机、工作站、个人电脑、膝上型电脑、笔记本和笔输入电脑等。

同电脑一样，汽车一开始也是个单一品类。三大品牌，雪佛兰、福特和普利茅斯（Plymouth）主导了市场。接着，汽车品类出现了分化。如今，市场上有豪华轿车、中等价位轿车和经济型轿车，大型轿车、中型轿车和紧凑型轿车，跑车，四驱车，休闲娱乐车，微型厢式车和越野车等品牌。

在电视业，美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和国家广播公司（NBC）曾经拥有90%的收视率。现在，我们有了电视网、独立电视、有线电视、卫星电视和公共电视。如今，一个接入电视的家庭有几百个频道可以选择。出现了“流视频”（streaming video）后，人们已在讨论500个频道。有了这么多频道，当你切换频道寻找想看的节目时，找到节目时都快结束了。

“分化”是一项势不可挡的进程。你若心存疑虑，就看看表1-1吧。<sup>1</sup>

表1-1 选择激增

项 目	20世纪70年代早期	20世纪90年代晚期
汽车型号	140	260
肯德基菜单项目	7	14
汽车款式	654	1 212
油炸玉米饼品种	10	78
运动型休闲车款式	8	38
早餐谷类食品	160	340
个人电脑型号	0	400
软件名称	0	250 000
软饮料品牌	20	87

(续)

项 目	20世纪70年代早期	20世纪90年代晚期
瓶装水品牌	16	50
牛奶品种	4	19
高露洁牙膏	2	17
杂志名称	339	790
漱口水	15	66
新书名	40 530	77 446
牙线	12	64
社区大学	886	1 742
处方药	6 131	7 563
娱乐公园	362	1 174
非处方镇痛药	17	141
电视机屏幕尺寸	5	15
利维斯牛仔样式	41	70
休斯敦电视频道	5	185
跑鞋样式	5	285
广播电台	7 038	12 458
女袜样式	5	90
麦当劳食品项目	13	43
隐形眼镜种类	1	36

## “ 选 择 业 ”

所有这些促成了一个致力于帮助人们做选择的完整行业。我们已在前面提到过查氏餐馆调查和医疗报告卡。

无论你到哪里，都有人就各种事情为你提供建议，比如，在8 000种共同基金中应该买哪种，在圣路易斯如何找到合适的牙医以及如何为数百个商学院中挑选适合自己的工商管理硕士课程。

互联网上到处是网络公司，这些公司能帮你寻找和挑选你能想到的任何东西，并且都承诺提供最低的价格。

像《消费者报告》( *Consumer Reports* ) 和《消费者文摘》( *Consumers* )

8 | 在大量竞争者不断涌现的情况下，选择驱动着市场的发展。

*Digest*) 这样的杂志，通过不断更替报道的产品品类，来应付产品和选择的冲击。唯一的问题是，这些杂志涉及太多的细节，以致让人们比开始时更迷惘。

消费心理学家认为，不断激增的选择正要把我们逼疯。听听卡罗尔·穆格博士关于这个话题的看法：“太多的选择，而且都可以立即满足和沉浸其中，使得孩子和成年人停滞于幼稚。从营销的角度看，人们不再在意了，变得像肥鹅一样肥胖和疲惫，并丧失了决策能力。他们退而保护自己不受过度刺激的侵害。他们‘厌倦了’。”<sup>2</sup>

### 选择会成为阻力

典型的观点认为，更多的选择能吸引人们。然而，正如穆格博士所建议的，事实上，更多的选择是一种阻力。选择会抑制人们的购买动机。

看看对401(k)养老计划和参与计划的员工的调查。2001年，研究者对69个行业的647个计划的800 000名员工的数据进行了研究。

情况怎么样？随着基金种类选择的增多，员工的参与率反而大大下降。太多种类的选择导致混乱，而混乱的结果导致人们拒绝参与。

斯沃斯莫尔学院（Swarthmore）社会学教授巴里·施瓦兹（Barry Schwartz）撰写了一本关于选择会变成阻力的书，书名叫《无从选择：为何多即是少》（*The Paradox of Choice*）。他在2006年的一次工业论坛上讲道：

人们被选择压垮，以致有失去行动能力的倾向。太多的选择使得人们更可能延缓决策。选择提高了人们的期望，让人对做出糟糕的选择而自责。如果只有两条牛仔裤可以选的话，你不会期望太高，但如果几百条牛仔裤的话，你会期望找到一条绝对完美的。<sup>3</sup>



## 选择可能会残酷无情

巴里·施瓦兹称选择为悖论。这种观点太过温和了，实际上，选择是一种暴虐。暴虐一词在字典中的定义是：通常表现为严厉和残酷的绝对力量。

选择也是如此。在大量竞争者不断涌现的情况下，选择驱动着市场的发展。顾客有众多的优秀选择品，以致企业要为自己的错误付出惨痛代价。竞争对手会抢走你的生意，而要夺回生意就不是那么容易了。不懂得这一点的企业将无法生存（现实就是这么残酷）。

让我们看一些已消亡的品牌名字：美国汽车（American Motors）、布拉尼夫航空公司（Braniff Airlines）、汉堡主厨（Burger Chef）、Carte Blanche、东方航空公司（Eastern Airlines）、盖恩斯伯格（Gainesburgers）、金贝尔斯（Gimbel's）、哈撒韦衬衫（Hathaway）、霍恩和哈达特（Horn & Hardart）、Mr. Salty脆饼、菲尔科（Philco）、Trans World Airlines、特朗普·沙特尔（Trump Shuttle）、VisiCalc以及Woolworth's。

这些品牌仅仅是不复存在品牌中的一小部分。

## 你必须得小心

如果你忽视自己的独特性，企图满足所有人的所有需求，那么很快你就会破坏自己独有的差异化。看看雪佛兰的例子。雪佛兰曾经是主导型的高价值的家用轿车，但它想给自己添加“昂贵”、“运动型”、“小型”以及“卡车”的特性。雪佛兰的“差异化”逐渐消失了，业务也随之流失。

如果你忽视自己的独特性，企图满足所有人的所有需求，那么很快你就会破坏自己独有的差异化。

看看表1-2中2006年美国最畅销汽车榜。雪佛兰第一次出现在第5位，

而这个销量在很大程度上得益于销售给租车公司。

表1-2 2006年美国最畅销汽车榜

1. 丰田凯美瑞	448 445
2. 丰田卡罗拉和Matrix	387 388
3. 本田雅阁	354 441
4. 本田思域	316 638
5. 雪佛兰Impala	289 868
6. 日产Altima	232 457
7. 雪佛兰Cobalt	211 449
8. 福特福克斯	177 006
9. 福特Taurus	174 803
10. 福特野马	166 530

如果你忽视市场的各种变化，你的差异化就会减弱。看看数字设备公司（DEC）的例子。DEC一度是美国第一个微型电脑的生产商，但他们忽视了一点，即技术的变化使得桌面电脑成为办公室的推动力量。DEC公司的差异化变得不那么重要了。DEC如今已被康柏公司兼并，而后者正是桌面电脑领域中幸存的几大公司之一。

如果你陷入了更强大对手的阴影笼罩之下，并且从未建立自己的差异化，那么，你就总是软弱无力。看看西屋电气（Westinghouse）的例子。西屋电气从未跳出通用电气的阴影，如今被并购了。再看看固特里奇。多年来，固特里奇总被认为在不断创新，而固特异却得到所有的功劳。由于固特里奇和它最大对手的名字混淆不清，它几乎不可能使自己在预期顾客的心智中同固特异区别开来。固特里奇如今处境艰难。

当今的市场是一个残酷的世界。

## 形势只会更糟

别赌形势会缓和下来。我们认为形势会越来越糟，原因很简单，选择

会制造更多的选择。

在一本名为《更快》( *Faster* ) 的书中，作者詹姆斯·格雷克 ( James Glieck ) 勾勒了一个只能被称做更迷惘的未来，他将其描述为“几乎所有事物都在加速”。看看他书中描述的场景：

选择的扩张代表了另一个正向的反馈环，它是这类环的集合。你越是需要更多的信息，就越是会产生更多的门户网站、搜索引擎和自动应答程序为你提供帮助，向你倾倒信息。你拥有的电话线路越多，你的需求也越大。专利越多，专利权律师和专利搜索服务也就越多。你购买或阅读的烹饪书越多，你越会感到要为你的客人提供更多新式的菜肴，你需要的烹饪书也就越多。复杂产生选择，选择激发科技，科技又制造复杂。如果没有现代社会的分销和生产的高效率，没有免费电话服务、快递、条形码、扫描仪和占首要地位的电脑，那么选择不会如此增长。<sup>4</sup>

女士们、先生们，一切才刚刚开始。