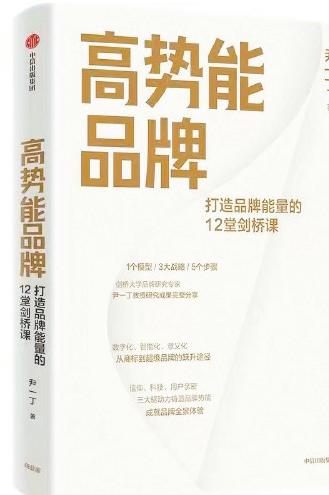


中小企业和大企业竞争的密码



华为把战略聚焦做到了极致。

创立不久，华为就聚焦通信设备的研发。而且在其后30年，把企业的所有力量集中起来，坚持只做一件事，就是坚定不移地对准这个城墙口冲锋，用密集炮火实行攻击。

华为在几十个人时是这样，到了几百、几千甚至十几万人的时候仍然这样。

战略聚焦是典型的“知易行难”，说起来容易，做起来很难。

首先，聚焦需要战略定力。也就是说，一旦企业认清了方向就要坚守。这对一个中小企业而言非常不容易，为了生存和暂时的利益，很少有企业能够抵御外部的各种诱惑。

同时，战略聚焦源于企业对自身发展方向的信心。这种信心基于企业领袖对自身行业发展的深刻洞察和判断。

所以，品牌战略的第一步是行业分析，以便准确把握行业发展的宏观方向。第二步就是用户分析，旨在了解用户消费习惯和行为的变化趋势。

企业通过这两类分析就可以选定大致的赛道，然后通过更多的分析，如企业自身分析、竞争对手分析和战略伙伴分析等，进一步把握自身需要聚焦的战略方向和企业定位。

当然，选定了聚焦方向，还需要企业领袖有能力激活并引导团队朝着这个方向全力前进，确保企业对行业深刻的洞察和卓越的领导力。

但仅有这些仍然不够，中小企业还需进一步聚焦。只有这样才可能在某个领域形成对大企业的相对优势，以弱胜强，从而形成突破。

具体可以从五个方面入手，即聚焦一个品类、一个客群、一个场景、一个问题和一个身份。

品类：具体而言，中小企业首先要聚焦单品类，而且在这个品类中，它必须要有显著优势，至少在早期能够具有近乎垄断的地位。

客群：聚焦单客群就是中小企业必须精准聚焦最容易接受新产品的客群，又称最小可行化市场细分。聚焦单客群才有可能透彻地解决他们的问题，用有限的资源给他们提供最佳的服务，从而和他们建立起深度的关系。这些客户将会成为企业的种子用户，帮助企业实现从小众市场向主流市场的成功跨越。

场景：聚焦单场景就是要专注一个特定的消费场景，并让品牌和这个场景深度绑定，最终实现“场景垄断”。

问题：聚焦用户的单一问题，就是让品牌和某个具体用户问题深度绑定。聚焦用户单一问题往往等同于聚焦单一产品效能。最典型的例子就是沃尔沃汽车。它的品牌就建立在“安全”效能之上，几乎完全垄断了这个用户问题。

身份：聚焦单身份就是在回答“我是谁”时，确定一个单一而清晰的企业身份定义。这个定义和企业聚焦的客群紧密相关。在不同客群心中，同样的企业或产品可以代表完全不同的身份定义。

在五个维度中，要聚焦多少个维度完全取决于特定行业和市场的具体情况。聚焦战略的基本原则就是要在自身选择的聚焦领域形成垄断和打造壁垒。

聚焦的目的就是帮助中小企业集中有限资源实现单点突破，点燃种子用户的热情，然后在滩头阵地站稳脚跟，最后再向主流市场扩大战果。

在这五个维度中，最重要的就是聚焦单品类。对中小企业而言，聚焦单品类往往需要它们打造出一个新品类，从而形成垄断或至少早期垄断。

这就是中小公司品牌战略的最有效路径：品类创新。

品类创新

品牌战略本质上就是形成差异化战略，更准确地说，是显著的差异化战略。



没有显著差异化，用户根本都感知不到，更不可能产生情感记忆。

显著差异化用埃隆·马斯克和美国著名风险投资家彼得·蒂尔的话说，就是在核心价值点上比对手好10倍。即产品要比竞品好到能够形成代差或“好过一个身位”，这样才会让用户强烈感知到这种差异，就算有转移成本也会产生强烈的兴趣。

早期的谷歌就是这样。当时的搜索引擎市场占垄断地位的是先于谷歌4年成立的雅虎，但谷歌的搜索质量和易用度远超雅虎，一经推出就迅速替代雅虎，称霸至今。

但事实上，绝大多数品牌是以渐进式创新来形成有限的差异化。对大企业而言，渐进式创新大多可以维持自身品牌在用户心中已有的情感联结。但对毫无根基的中小企业而言，这种创新对用户作用有限，难以引起他们的注意。

因此，中小企业的产品必须要具有显著差异化，最好具有颠覆能力，让用户形成强烈感知而无法忽略，这样才有可能在他们的心中占据一席之地。

形成显著差异化一般有两种方法。

第一种是激进式创新，如谷歌无人驾驶汽车、特斯拉的超级高铁(hyperloop)和马斯克创立的Neuralink公司的脑机接口芯片等。但激进式创新需要企业实现技术层面的关键突破，这对于大企业都困难重重，中小企业更是无从下手。

第二种方法就是品类创新。这种创新大多不需要技术突破，对于中小企业完全可行，也往往是大企业实现增长的途径。

因此，历史上几乎所有成功品牌都是品类创新者，尤其是在它们创立的早期阶段。

近年来成功的品牌就更是如此，如苹果、亚马逊、抖音、特斯拉、星巴克、脸书、Peloton和优步等。苹果和亚马逊更是其中较为卓越的品类创新专家。它们从创立之初就致力于品类创新，而且不断推出具有颠覆性的新品类。

这几乎是中小企业成功打造品牌的唯一路径。

因为它不但能形成“超预期”的差异化，还能帮助中小企业开拓蓝海，避开和主流品牌的直接竞争，另辟蹊径。

谷歌前资深高管，曾负责其X实验室的阿斯特罗·泰勒(Astro Teller)曾说：“最让人吃惊的一个事实是，打造一个好10倍的产品往往比现有产品提升10%容易得多。”

同时，我们必须明白到底什么是新品类，它需要具备三个特征：

1. 新效能或功能
2. 新定义或含义
3. 新市场或用户

当然，成功的品类创新大多还具有另外两个特征，即新商业模式和新营销

模式。最典型的是谷歌地图、特斯拉、拼多多、优步和爱彼迎，它们都打造出极其成功的新品类。但真正驱动它们成功的不但是新效能、新含义和新市场，而且是新商业模式。

品类创新是中小公司品牌建设的关键，因此，我们必须了解驱动新品类成功的要素。

6个要素

据统计，京东平台在2019年全年新增细分品类超过700个。其他渠道和平台上的新品类也是层出不穷。但真正成功的新品类却非常有限。对中小企业而言，只有自己的新品类产品在市场上获得相当的成功，才能打造出自己的品牌。

关于驱动新品类成功需要六个要素，尹一丁教授在《高势能品牌》中讲道：

1. 解决用户刚需。

首先回归商业常识。打造新品类的初衷就是和竞争对手在不同赛道，以一种不同的打法和规则去形成显著差异化。

所以，品类创新成功的第一要素就是解决正确的问题。换句话说，就是要针对用户刚需，直击用户痛点或痒点。

2. 效能的显著差异化。

找到了正确的问题，成功的第二个要素是：效能的显著差异化。

市面上大多数所谓的品类创新在解决用户问题上和现有品类根本没有形成显著差异化，如儿童安全地板、亲子酒店、绵柔型白酒、假日女装和凉白开瓶装水等。

其实品类创新的本质，就是用更好的方法，以一种不同的模式来最佳地解决用户的问题。没有显著的差异化就不是真正的品类创新。

市面上流行的“无意义的差异化是有意义的”论调只是企业在工业化时代对产品同质化的一种无奈应对。事实上，依靠无意义或细微的差异化根本不可能打造出成功的新品类。

3. 含义的有限差异化。

品类创新成功的第三个要素是：含义的有限差异化。也就是说，新品类的定义不能偏离用户现存的认知结构太远。就算新品类代表一种完全崭新的效能或解决方案，也要在品类定义上贴近用户头脑中的现存品类认知。不然，用户会产生认知困难而放弃购买。

曾有一种说法，就是品类创新要和现有品类在功能上有80%的不同，但在含义上只需要20%的不同。这样就可以依托现有认知结构“借力打力”而获取用户对新品类的快速认知和认同。

例如，日本电信电话公司旗下的移

动通信商DoCoMo在1999年推出了无线上网服务i-mode并获得巨大成功。其中一个很关键的原因是DoCoMo力求把这个货真价实甚至前所未有的品类创新定义为普通电话服务的一项额外服务，而不是一个单独的品类。为强化这种效果，DoCoMo确保使用这种服务的上网设备在外观和大小上和移动电话一模一样。

这样，公众依托自己所熟知的电话服务认知框架来认识这个新品类，自然能产生一种熟悉感和认同感，很快就接受了这种具有划时代意义的新品类。

4. 新市场的承载。

成功的新品类大多创造了新市场。就连出行和旅店这种非常传统的产业，优步和爱彼迎也让很多从前不用出租车或酒店服务的人开始使用它们的服务，从而把整个市场做大。

立足新市场的好处很多：首先，它不容易招致行业大企业的迅速反击，能给予中小企业得以长大的关键战略缓冲期；其次，新用户没有转换成本，更容易接受新品类。

5. 新商业模式。

成功的第五个要素是：新商业模式。商业模式的本质就是价值的放大器。有了新商业模式，中小企业可以更加有效地创造、交付和分享价值，形成和现有企业的代差。

6. 营销创新。

第六个要素是新营销模式，即营销创新。成功的品类创新如Swatch、优步、特斯拉、Gmail和赛富时等都在创立初期，采用出奇制胜的新型市场营销战略推动了新品类的高速增长。

在后数字化时代，随着5G技术的进一步升级，营销创新的发展方向一定是利用人工智能、虚拟现实和增强现实等技术实现和用户的新型互动。

例如，迪奥早在2015年就推出了3D打印的虚拟现实眼镜Dior Eyes，它可以让用户身临其境地参观时装秀的后台等。而且，在真实和虚拟世界中构建的营销世界一定会将表达、送达、触达和传达等营销方法融为一体。

其实，直播就已经融合了表达、送达和触达的功能。在现实虚拟融合的混合世界进行混合功能的营销创新将是后数字化时代的主流。中小企业必须尽快完成数字化和科技化转型，从而做好准备。

以上，我们可以看出，上述六个关键要素就是品类创新的五个特征再加上“正确的方向”。如果中小企业在进行品类创新时从这六个角度出发，就会增加成功的概率。

但无论怎样，品类创新都会给企业带来风险。对中小企业而言，在“列强环伺”中求稳绝对不可能有突破。所谓“富贵险中求”，只有敢拼才有可能赢。

(本文摘编自《高势能品牌》；作者为英国剑桥大学嘉治商学院市场营销系副教授、中国管理研究中心联席主任)