



约翰·卡斯林博士简历

安德鲁·沃特国际公司总裁、首席执行官，查肯特公司资深顾问

美国纽约布法罗纽约的大学 MBA

美国伊利诺斯州工业学院芝加哥法学院法学博士

美国西北大学的凯洛格管理学院客座教授

曾任职于 AT&T (美国电话和电报公司) 国内客户部

其后，又加入了波士顿 Spectrum 顾问公司，从事顾问工作多年

主要著作：

《在新兴市场上拓展业务：前景和威胁》

《全球趋势：无国界经济下的业务拓展》

约翰·卡斯林 营销江湖逍遥游

Caslione's Marketing

口口声声地称他自己是个商人的卡斯林能说会道，因为他有太多的实践经验，太多的从群众中来到群众中去的东西，所以说起话来显得有根有梢

他人高马大地走在上海的衡山路上着实有些鹤立鸡群，法国梧桐自然形成的别开生面的风景如画场面，和卡斯林这个人物如影随形地构成一幅异样的画面。他就在这样的情景中谈美国也谈中国，谈美国女人也谈中国女人。

50岁的他看起来仍然年轻并且精力旺盛。

他对女人的见地说不上有什么特别之处，反正他的兴之所致撩人的话题还能让他讲得一本正经，这委实是一种功夫。卡斯林很帅，他称他有意大利血统，忽闪的一双大眼睛闪烁着几分童真。

约翰·卡斯林博士是安德鲁·沃特国际公司总裁兼首席执行官。在中国上海的演讲中，他声情并茂地向人们说明了降价带来的挑战及赢得竞争的方法。卡斯林曾经指导过企业在全世界6大洲85个市场上的经营活动，在全球折扣导向的市场上他具有突破性的思维。

在20世纪90年代，我们经历了一段经济繁荣期，几乎所有的市场都随着市场一体化的形成而获得了发展。在这个阶段，几乎所有的企业都很容易获得



他声情并茂地向人们说明了降价带来的挑战及赢利竞争的方法

了发展；同时，也正是在这个阶段，游戏规则开始悄悄发生变化。不仅如此，在这个繁荣阶段，大部分企业反而在营销的基本法则方面变得懒散和漠视，有些甚至安于现状，营销的步伐赶不上经济发展的速度。

在过去的几年内，我们都遭遇了全球性的经济低迷。今天的局面是，多数企业无法使业务获得积极的增长，大家都在目前这种环境中奋力挣扎并感受到了巨大的痛苦。结果是，我们正经历着全球商业史上最快速、最彻底的大降价局面，这给许多企

业的盈利能力带来了巨大的压力。

现在的现实是，愈演愈烈的“降价战”实际上已经成为全球的一种普遍现象，所有的行业都是这样，几乎每时每刻都在上演。

约翰·卡斯林为此研究了一个“新规则+新工具”，积极倡导在当今折扣导向的市场上超越价格战。

现代营销之父菲利普·科特勒博士说：约翰·卡斯林博士对冲击当今市场的各种力量有敏锐的认识，他在营销实战领域享有崇高的地位，其提供的营销工具和最佳实践使许多处于困境中的企业在收入和利润上获得了突破。

得到大师的褒奖，对卡斯林来说是个鼓舞和激励。2001年，菲利普·科特勒来上海讲课，容纳2000多人的金茂凯悦大会议厅座无虚席。当讲到全球化问题时，他突然停了下来，指着约翰·卡斯林说：“我其实不是全球化的专家，有人在这方面做得比我出色。他就是约翰·卡斯林。请您站起来让大家认识一下吧。”

受宠若惊。

卡斯林忘了他是怎样站起来的，



他有太多的实践经验，太多的从群众中来到群众中去的经验，所以说起来显得有根有梢

菲利普·科特勒这样的大腕儿如此搭台，卡斯林连想都不曾想过。

在此后的新闻发布会上，当有记者问到全球化时，菲利普·科特勒再一次指向了卡斯林：“如果你们对此感兴趣，可以请他来回答。”

大师给了他一个阶梯，约翰·卡斯林无论如何也得爬上去。

19岁，卡斯林的头发就已经花白了，那时几乎无人不说他长得超级老成。近50岁的时候，突然有一天有人问起他的年龄，当他以实相告后，那人感到非常惊讶：“你怎么长得这么年轻！”

年轻的时候他已经老了，等到老的时候又年轻起来。约翰·卡斯林的神奇变幻看上去很美，超级老成转化为超级年轻。如

今，超级年轻的他又显得绝对老成。

口口声声地称他自己是商人，并且拼命地把这个标签往身上贴。更而且他还一本正经地解释道：“我真是商人。虽然我也在大学讲课，但实际上是个生意人。学者是有价值的，但如果不在实践中应用，理论就会失去作用。”

大概正因有如此定位，他的知识面很广，综合能力很强，还可以活学活用各种雕虫小技。

在中国的广西南宁，约翰·卡斯林结识了一家在当地拥有最大路牌广告的广告公司老板，他们谈了一个多小时，对于她向他提的若干问题，卡斯林都一一做了解答。他对中国具有创业精神的女性印象很深，卡斯林说，在美国，1990年代新成立的公司的创业

者有一半是女性，这种现象只有在美国和中国能见到。

谈到女人，50出头的他竟然还有些羞涩。而美式的羞涩在中国的土壤上表现出的不好意思真是让人觉得很有意思。美国人在谈到女人时是单纯的，他说女性有许多特色，比男人更有魅力，几乎这是所有男人共识的心理感受。经他这么一说，所有的男人还真得琢磨琢磨。

问他谈过多少回恋爱，这家伙好像还有些紧张了。他说他和夫人至今仍情深意长，前缘的情事还是不说为妙。结婚24年，他们已经有了一对男女，相识26年来，他非常自信地讲，她仍然深爱着他。

女性的耐人寻味是他亲眼所见的，比如她夫人生产时他是和医生一同接生的，当



大师给了他一个阶梯，约翰·卡斯林无论如何也得爬上去

他用双手抱出孩子的一瞬间，他似乎明白了女人为什么会忍受痛苦，为什么会有令人超乎想象的耐力。

他与女儿每天用短信沟通，与12岁的儿子像哥们儿似的无话不谈，谈对异性的感觉，谈对男人的判断。他逼着他的儿子上飞车，告诉他说：“你不能等，等待是会失去很多机会的。你一定要面对自己的恐惧，接受恐惧的挑战。”

不仅如此，他还告诫他的儿子：“参加舞会，你一定要马上请个女友。不要等，并且要抱紧她。”

道理真是再简单不过了，市场营销就是要聚焦，抢占市场先机要行动。如果你分析得太透彻，你就动弹不得了。

最为成功的商业领袖都曾经以一种形

式或其他形式说过，要用“冒险”来推动公司进行自我创新，并使公司向更高的层面发展。甚至连比尔·盖茨最近也说过，他需要通过“冒险”来推动微软进行创新。正因为如此，当他以首席技术官（CTO）的身份出现时，他改变了传统的思维，力图使微软成为电子商务领域的领导者和创新者，并将软件运营和应用业务交给了他的二号人物史蒂夫·巴尔默。

自满（安于现状）是领导人容易滋生的一种心理，这种心态持续存在会导致企业在领导方面出现失误。自满（安于现状）带来的真正危险是，它会导致企业发展趋于缓慢，甚至在不知不觉间“痛苦地死地”。这些公司往往不知道自己正在“走向死亡”，这种情况太多了。

2002年10月，北京塞车。

菲利普·科特勒与约翰·卡斯林在车上悉心交谈。

卡斯林能说会道，通俗的中国话也可以解释为“话痨”。因为他有太多的实践经验，太多的从群众中来到群众中去的東西，所以说起话来显得有根有梢。

表面憨厚，实为深刻，约翰·卡斯林有一张蒙人的脸。

他说：“孔子曰，你如果做的是你喜欢的事情，那就不是工作，而是享受了。”

孔子说过吗？

没人去考证。不过孔子周游列国的的确确是为了全球化，这与约翰·卡斯林成天嚷嚷的目标是一致的。🔥

撰文·摄影/张新波

新竞争下的新突破

Breakthrough on New Competitive Occasion

世界经济在走下坡时，多数企业无法使业务获得积极的增长，大家都在目前这种环境中奋力挣扎着并感受到了巨大的痛苦。结果是，我们现在正经历着全球商业史上最快速、最彻底的大降价局面，这给许多企业的盈利能力带来了巨大的压力

人类的全球化趋势自古就有，进程时快时慢

记者：你此次四大洲22个城市的巡回演讲，在中国有四场：南宁、北京、上海和深圳。为什么会有南宁？

卡斯林：一个合作伙伴对这个主题很感兴趣，主办单位就安排加了一场。

我很喜欢南宁。以前从来没有去过，甚至没有听说过这个城市，但那里的人很接受我的观点，很欢迎我。那里的企业家谈到全球化时对我说，他们的企业不仅要走出广西，还要走向全球。

记者：你创办的安德鲁-沃特国际公司在全球六大洲都有业务，你也经常在全世界巡回演讲，有谁不接受你的观点吗？

卡斯林：当然会有一部分人对全球化感到紧张，有些恐惧，但大多数人都是认同全球化的。特别近年来，在全球，价格战愈演愈烈，不仅是某个地区的问题，而是世界性的现象。价格战与全球化是结合在一起的。

记者：全球化将是人类的宿命，这在英语里首先是你提出的。这个理论是基于什么产生的？

卡斯林：1980年后，因生意原因，我在全球各国游走。1990年代的10年中，我有2/3的时间不在美国，而是在世界上的其

他国家。

不管在哪个国家，无论哪种文化和意识形态，我发现一点：所有人都有一个强烈的动机，都被一种冲动激励着与不认识、不了解的人做生意。

人类最初在同一个村庄里做生意，但时间长了，大家都有这样一个愿望：超过这个村庄，把生意做到下一个村庄。如果在同一个村子里做生意，大家只要用鸡换米、用鸭换鹅就行了，货币的出现就是为了让跟不认识的人做生意。

有件新鲜事，在我来这里几周前，看到一份报告，有人争论，并不是哥伦布发现的美洲，而是中国人。那时有一支中国的强大舰队，比哥伦布早150-200年发现了美洲。为什么中国会派这么强大的舰队走这么远，

为什么有人要远渡重洋环球旅行？都是被内心了解未知世界和不认识的人的愿望驱使。

古罗马帝国的东征，还有英国远征印度，诸如此类，理由大致相同。事实上，全球化不是新事物，它已经存在几千年了。

记者：全球化在1990年后愈演愈烈，从来没有这么多人关注和谈论全球化，你怎么看待这个现象？

卡斯林：我们姑且说，这是全球大趋势未来的一个新阶段。主要有三个原因：

首先是，全球各国进入一个相互依赖程度很高的状态。一个日本银行的倒闭会影响到委内瑞拉的一个咖啡园。在商业上，一个公司可能是你的上家，也可能是客户，而客户也可能是竞争对手，关系变得非常复杂。

今年2月份，我刚好在广州，当时招待

中国中小型企业取得成功的关键要素：

中国中小型企业想要拥抱新的全球化的社会，必须留意那些走在前面或取得成功的企业的建议。

- ➡ 在本行业内脚稳脚跟。
- ➡ 寻求、满足短期内的适度效益(2%效益已足够)。
- ➡ 长期的、管理良好的增长势头(30%的目标效益)。
- ➡ 适当地进行专业规划并实施。
- ➡ 寻找独特的技术、系统、过程以及牢固的品牌名称。
- ➡ 建立新的高素质管理团队，保证成功所需的足够资源。
- ➡ 专注于长期的成功，包括长期的品牌使用、打破禁锢、回购选择、未来商业发展和合资企业等。

我的人让我吃中药，因为有不明确疾病在流行。3月份我回到美国，几周后，非典疫情就爆发了。

记者：一个中国的城市，影响了整个世界的经济发展。

卡斯林：对，这就是全球化。从2000年开始，我们进一步看清了世界经济一体化的趋势——现在，我们可以清楚地看到，世界经济一体化的趋势是必然的、毋庸置疑的。

第二个原因，现在，商业的变革越来越快，甚至到了人们想象不出能够承受的程度。第三是科技日益发达，使得沟通越来越方便，我们更容易地被联系在一起。

记者：根据你的研究，人类的全球

的中心点。现在当世界经济在走下坡时，多数企业无法使业务获得积极的增长，大家都在目前这种环境中奋力挣扎着并感受到了巨大的痛苦，于是迷失了方向。结果是，我们现在正经历着全球商业史上最快速、最彻底的大降价局面，这给许多企业的盈利能力带来了巨大的压力，甚至使他们无法支撑到下一轮全球经济复苏时刻。

记者：由于这个繁荣阶段的全球化非常特殊、非常有冲击力，商业规则也由此悄悄发生变化？

卡斯林：只是我们都没有对此给以足够的重视。

不仅如此，在这个繁荣阶段，大部分企

展，很少考虑与谁联盟，但这对企业是很危险的。

卡斯林：是的，因为他没有建立起一个体系。

经过多年的摸索，我逐渐意识到，企业的成功很大程度上可以成为推动企业向更高层次发展的积极因素。成功企业的领导人往往理解这一点并意识到：他们应当对企业未来发展动力趋减保持高度的警惕，一旦意识到上述情形，企业必须采取有效的方法来进行革新，包括利用“总价值诉求”来形成新的发展动力以使企业发展到一个更高的层面。我们将这种做法称为“改变游戏规则”。

记者：这次四大洲22个城市的演讲，



化趋势自古就有，而进程时快时慢。规律是怎样的？影响其发展速度的最重要因素是什么？

卡斯林：19世纪下半叶，全球化进程非常快；到了20世纪初期，第一次世界大战时，全球化进程减慢。

1990年代，经济发展加快时，全球化进程也随之加快。

新规则形成新的发展动力

记者：这次全球巡回演讲，介绍了你基于新的市场环境化下发现的“新规则和新工具”。你把全球化背景下的新市场环境归纳为“全球折扣导向的市场”，这个概念应该怎样理解？

卡斯林：许多人都曾经向我提过这个问题。同时，我们还意识到，经济一体化给企业带来了新的挑战——有些挑战是企业之前既没有料到也没有应对准备的。

20世纪90年代，我们经历了一段经济繁荣期，大家拼命挣钱，但失去了一些营销

业在营销和销售的基本法则方面变得有些懒散和漠视，甚至有些自满或安于现状——在营销和销售方面前进的步伐未能赶上经济发展的速度。

记者：这种“感到自满或安于现状”是怎么造成的？

卡斯林：有一种似乎很普遍的现象是，人或企业在顺境中容易产生安逸感，从而容易失去优势（尤其是竞争优势）。这些优势可以使我们走在创新的前沿，可以发现和预测问题，可以持续发掘新的、不同的观点。这样，我们的警惕性就会下降，而且，竞争对手很可能会通过再定位来为我们的客户提供“总价值诉求”。当这些情况发生时，推动生产力的积极因素开始向竞争者转移，直到竞争者失去这种动力，然后，新一轮循环会重新开始，其中可能有我们，也可能没有我们。

记者：在经济快速发展时，人们都非常地忙，忙着挣钱，很少考虑企业的发

主要目的正是希望学员能够了解到，在这个价格战中有一些新的规则，而你将提供一些新的工具帮助他们应对新的形势。那么，新规则和新工具是怎么发现的？

卡斯林：我在80多个国家做生意，在不同产业和不同国家看到过从大到小的各种公司。我一直在问：为什么有些公司是成功的，而有些失败，并一直致力于对此进行研究。25年中，作为商人，我发现了新的规则和新的工具。

新工具中，其实有一些是营销的基础，像地基一样，是不可改变和动摇的，只不过是许多人把它忘了。还有一些是新的规则和新的市场出现时，我发现使用过的一些营销工具，对公司的成长非常有帮助。

我把自己定位为商人，是在实践中总结的这些经验。我在200家公司中实行了我的策略，并观察了它所产生的影响。这200家是我所知道的，但是，在过去5年中，听我演讲的人约有六七千，他们回去实行的情

况我就知道了。不过，我收到了许多学员的电话或电子邮件。他们表示，参加演讲的最大感受是公司应该让自己的业务及领导回到正确的轨道上。

记者：“正确的轨道”指的是……

卡斯林：其实就是商业的基础——就像我们现在所在的20层楼一样，如果没有地基，很难稳固。就像20世纪初经济快速发展时大家都忙着赚钱一样，没有打牢地基。中小企业需要了解一些新的规则和新的工具——尽管有些新的规则和新的工具，是以前已提到的营销和商业的基本概念。

如果工具箱里只有一种工具，你

卡斯林：我们可以问下面这样一个基本的问题：在B2B业务领域，如果为客户提供免费的产品或服务，你的客户的利润将会增加多少？

如果你的答案与大多数企业一样是“很少”或“根本就没有”，那么，你恐怕得重新定义企业的“总价值诉求”了，新的价值诉求必须超越你目前正在销售的产品和服务。

其实客户并不关心供应商所提供的产品或服务，真正关心的是所产生的结果、产品和服务所产生的效益或对客户利润的贡献，这就是我们所说的“附加价值”，并且，这实际上是区分所出售的产品或服务的唯一办法——例如，供应商的产品对提高客户的

果你的工具箱里只有一种工具，你将别无选择”。类似的，如果你的营销和销售团队“工具箱”里只有“价格折扣”这一工具，那么，在应对客户价格异议时的反应只能是降价。

在重新洗牌的时候，给了中小企业在进入全球化时占据一席之地机会

记者：你一直在强调“中小型企业”，是因为你的新规则和新工具对中小企业尤为适用？

卡斯林：之所以强调中小型企业，是因为我认为到了重新洗牌的时候。我的新工具对于任何类型的企业都是适用的。



将别无选择

记者：“价值”、“增值”甚至“总价值诉求”都并非新鲜的概念，你所讲的内容有什么不同？它对企业在全球折扣导向的市场上的竞争力有实实在在的帮助吗？

卡斯林：只有那些真正了解“增值”与“附加价值”区别的企业才能在战略中体现“增值”，只有有效运用了增值战略的企业才能避免陷入“降价境地（免费方案）”。太多的企业总是在不断为客户提供越来越多的免费服务和其他有形的利益，希望以“附加价值”来获得客户的认可并赢得客户的忠诚。然而，令人沮丧的是，此举往往难以达到预期的效果，而且往往会增加供应商的运营成本，甚至降低供应商的盈利能力。可以说，“降价”使太多的企业在折扣导向的市场上陷入了“痛苦”之中。

记者：最大的迷失在于企业无法为市场和自己的顾客提供确实有吸引力的、令人信服的“总价值诉求”。

获利能力究竟有何帮助。

主要的麻烦在于，产品和服务的“商品化”（主要是产品的“商品化”）促成了“折扣导向型市场”的产生。

我们可以问自己一个问题：我们的产品或服务组合与竞争者的产品或服务组合有足够的差异以至于我们可以制定一个“溢价”（高价）吗？多数企业只能够在业务组合中确定一、两种产品或服务，而不是全部业务组合。但问题是，贵公司不能仅靠这么少的差异化产品或服务获胜，企业必须出售全部或大部分的业务组合才能获得成功，只有这样才可能在市场上生存下来。

记者：这就是企业必须超越所销售的产品或服务、采用增值战略来创造持久竞争优势并以“溢价”来销售公司全部产品和服务组合的原因？

卡斯林：的确。如果缺乏有吸引力的“总价值诉求”，你的营销和销售团队就无法有效地参与竞争。我记得有这样一句话：“如

事实上，不管什么企业，营销都是首要的。大公司已经知道什么是全球化，并且已经占据了自己的位置，只是，在重新洗牌的时候，给了中小企业一个机会，使他们能够在进入全球化时占据一席之地，所以，这些新工具和新规则对中小企业尤为重要。

记者：现阶段，全球化进行空前加快，是否意味着财富的重新分配，各种不同类型的企业如何抓住机会？

卡斯林：因为全球化竞争的加剧，变化越来越快，反而有利于中小企业，中小企业联盟起来，完全能够做大企业做的事情。

在过去这些年，能适应变化的、具有灵活性的，是中小企业，而不是大企业。中小企业比较灵活，反应灵敏，当他们找到志同道合的伙伴时，就会幸运地联盟在一起工作，与大企业进行竞争。

记者：正是由于快速变化的商业环境和对价值链反应的灵敏程度，使得中小企业与大企业在市场上站在平等地位？



年轻的时候他已经老了，等到老的时候又年轻起来。约翰·卡斯林的神奇变幻看上去很美

卡斯林：过去，商业被超大型公司垄断，而现阶段，已经不是公司实力间的竞争，而是价值链对价值链的竞争。今天，仍然存在大公司与大公司间的价值链竞争，谁能为客户提供最大的价值，谁就能胜出。但是，中小企业进行联盟，极有可能在价值链的竞争中战胜那些大公司。

据最新调查，全世界已经有6万家中小企业在其他国家做生意，其中1/3来自第三世界。

记者：在世界经济中，中小企业将会成为很强的力量？

卡斯林：前不久，我参加一个国际论坛，有许多很大的投资银行参加。据他们的

预测，有450万亚洲中小企业，将成为购买高科技产品的最主要买主。是他们让高科技重新腾飞——而做到这一点的，不是世界五百强，不是大的跨国公司。

中国人应该收购美国公司

记者：你对“折扣导向的市场”在亚洲、在中国的状况怎样看？

卡斯林：坦率地说，这种问题在亚洲和中国最为严重。实际情形应该是这样的：当这些地区对“总价值诉求”的需求在增长时，企业却没有对此予以足够的关注。其中一部分原因是亚洲企业提供超“附加价值”的做法还不是很久，中国更是如此。以制造

和技术来建立企业的竞争优势(本质上都是产品范围内的竞争)已经使许多企业感到举步维艰，这两者都没有突破产品本身。当我们再考虑到“商品化”因素时，我们就不难理解为什么大部分亚洲企业会在折扣导向的市场上深陷价格竞争的泥潭了。

中国也是如此，但还有一些独特的问题。中国刚刚从SARS的影响中恢复过来，中国企业(制造商)的利润还没有得到增长，即使他们的销售额可能在增加，价格战使利润下降的趋势进一步明显。

此外，中国和亚洲许多市场一样在很大程度上缺乏建立成功品牌的专门技术。如果没有建立品牌权益或品牌力，那么企业与

客户的关系只能由产品本身来决定——尤其当你的产品与竞争对手的产品没有什么区别时，你与竞争对手的惟一差异将是价格。这样，如果客户因低价购买产品或服务，他们当然会转向你的竞争对手——只要他们的价格更便宜。

这使得许多企业建立持久竞争优势的想法变得几乎不可能。然而，遗憾的是，这就是大部分企业在今天所面临的实际情形。

记者：你认为，美国与中国制造业的区别在哪里？

卡斯林：美国制造的产品比较定制化、个性化；而中国产品同质化现象比较严重。

当我们留意制造商、技术/专利拥有者、进口商/批发商、品牌商、零售商/分销商等渠道环节的盈利状况时，可以看到，在中国，制造商得到的利润是最低的。

我一直关注这个经济现象，在过去的两年，无论哪个产业，价格战都非常激烈。

如果有一个中国公司在中国市场推出一个新产品，大概在几个月内，就会有另外五到六家公司模仿这个产品，很快就有价格便宜40%—50%的产品推向市场。如果有的中国企业严肃地看待这样的事情，就会考虑到中国之外的地区做市场。

过去几年，不管美国、日本，还是欧洲，采取的策略都是让中国人制造低成本的生产，再卖到全球，下一个阶段，中国公司会采取措施，提升自身地位。这样，中国公司就必须成为全球化的公司。

我并不认为中国企业到东南亚做一些生意就是全球化。真正的全球化是要到欧洲、美洲这些地区做生意。

记者：现在，有人提到“全球化”，认为就是“美国化”……

卡斯林：对此我绝对反对，只不过美国在这个阶段里影响力比较大一些。

美国和中国——一个是当今世界和可预见的未来里的中坚力量，一个是必然的明日超级巨星，未来几年将占据全球舞台的中心位置。过去，我的公司工作重点是在美国、俄罗斯。看到现在的潮流和趋势，我希

给有意在美国采取并购行为的中国企业的建议：

- 必须注意一些陷阱和错误，这是成功与否的关键。
- 不要试图近距离管理美国企业，你的知识和技能可能仅适合捕捉中国的商业机会。
- 不要追逐美国的大企业，要把目标对准美国当地或地区性的中小型企业。
- 不要太贪婪；双方只要达成合理的（不是最佳的）的交易就能获利。
- 不要等待美国企业来接洽你，如果你在等待，那么你就不能根据自己的利益来挑选和创造积极的机会。

望把重点放在中国。

记者：如果中国企业要走出国门走向世界，哪个国家或地区对中国企业的接受程度会是最高的？

卡斯林：我认为是美国。美国人和中国人，在意识形态和文化上相差很远，但很有意思，中国人和美国人很像，在做生意时是一样的，都非常务实。

美国人和中国人是世界上最好的商人，他们有很多的相似之处：

- 一是对教育都非常重视；
- 二是相对于其他国家，企业家精神在中国和美国表现得比较强；
- 三是男女平等，只有在中国和美国可以看到。在上海，女人甚至比男人更有地位。

正因为中美两国在务实性和商业头脑上的相似，所以，中美中小企业往往可以结成联盟。

过去的10年中，中国企业海外投资翻了近20倍。事实上，中国的中小型企业正在默默地走向全球化。他们的年销售收入在2500万美元到5000万美元之间。近几年来，仅仅我所生活的芝加哥就有31家来自中国的中小型企业设立办事处，全部或部分地兼并了一些美国小公司。

一种趋势正在初露端倪——也许将成为下个10年里中国商业战略的“主流”——更多的有战略头脑的中国公司开始在全世界展开直接的并购业务。事实上，在目前美国经济低迷的时期，公司的价值已经不如10年前了，各种规模的美国公司正陷入艰难时世，因此他们对前来兼并的中国公司是很有吸引力的。未来10年的新口号应该是：不要向美国公司出口——买下他们！

现在是个很好的时机，让中国的企业走向世界。我所指的“中国企业”，不仅仅是像海尔、青啤这样的大企业，更多的是中小型企业。

记者：你目前在中国有客户吗？

卡斯林：目前，我的客户中，主要是想进入中国的西方客户，相信在中国的四场演讲后，我会有许多中国本土客户的。

营销在中国并没有这么悠久的历史，需要在各方面的技能上得到不断的成长。中国的公司，需要做的事情，不光是打广告，而是要真正建立起中国的品牌，不仅是在商场里销售的针对大众消费者产品的品牌，更要关注B2B的品牌。🔥

撰文/许辉 摄影/阿波罗

中国中小企业全球化面临的挑战

- 所能参照的范本很少，即使有，也是走向跨国公司的模式。中小企业要采用这样的模式是很困难的。什么样的企业可以针对美国市场、在挑选被兼并公司时采用什么样的过程和标准等都是问题。
- 很难确定新公司的可持续竞争优势。这种竞争优势是他们打向美国市场的关键因素。也就是说，他们如何“包装”来吸引持怀疑态度的美国中小型企业？
- 想要兼并的中国中小企业必须明了这一点：在美国这样的现代工业化市场上，无形资产（如品牌质量）比有形资产（如工业设备）重要得多。中国的中小企业可能在低成本的制造业上获利，但在美国市场上，品牌拥有者或者拥有销售渠道的公司才能赚取高额利润。
- 价值链上的上游要素在成功地确立竞争优势上比下游要素重要得多。客户服务、平衡内部供应资源、附加值战略、供应链整合是建立美国市场上真正可持续竞争优势的因素，也是加大投资来创造强大的品牌质量原因所在。

不用多久，更多的公司就会明白，他们无法利用价格或基于产品的战略来进行竞争

超越价格战

创造持久的竞争优势

Bypass the Price War and Sharpen a Lasting Competitive Edge

在当今充满竞争的市场上，成功的企业往往运用“增值战略”来建立、保持主要的“客户—供应商”关系——这种手段已经超越了传统意义上的产品与价格手段。供应商与客户有着共同的愿景：致力于以创新的战略提高各自的长期利润，并带着“利益休戚相关”的共识来制定战略。然而，供应商和客户在与对方打交道时经常都有些贪婪——他们忘记了成功的业务关系是基于这样一个前提的：双方必须从一开始就发现能从合作中获益。

多年来，他们一直认为自己因“增值服务”而对客户让利太多。现在，许多供应商开始采用一种错误而短视的战略，即对提供给客户的每样东西都收费，也就是说，对提供给客户的绝大部分或所有东西都打上价格（出售）。这种传统的“自助餐”式的定价方式实际上与把供应商所提供的东西变成一种可以明码标价的产品或者服务没什么两样——这绝对不是战略，它只是公司财务部门在盈利压力下的另一次尝试。他们要从客户身上榨取最后一美元，理由是，所有提供给客户的东西都必须以直接和立即的收入来对供应商加以补偿。

在客户这边，情况也是一样，只是方向相反。尤其在经济衰退时，客户们倾向于采用一种快速而简单的方法来恢复公司受到挑

战的利润。他们往往采用一种简单的战略：首先，要求供应商降价，希望能榨出一点利润空间来；然后，才可能（仅仅是可能，如果客户足够成熟的话）去考虑如何缩减成本的问题。供应商和客户都必须压制一下他们各自对快速、短期利润的渴望，而应着手去对付双方共同的敌人：日常运营费用。如果他们能够怀着建立真正的“策略联盟”的打算（一种建立由供应商发起的“战略性供应商联盟”的打算），并更好地利用各自的核心能力来降低自己的运营成本的话，情况就会好很多。

致力于真正的增值战略的供应商可以对他们的产品和服务制定更高的价格，或者无需降价，至少不用像其他供应商那样大幅度降价——降价的行为在许多行业已经司空见惯。供应商为客户带来了价值，这种价值体现为客户的净利润增加。由于这种价值大大超过了他们向客户所提供的价值，这些供

应商常常能制定更高的价格。

一些开明的、处于增值关系中的企业通过提高他们的盈利能力（自己的以及战略性供应商的盈利能力）而走在行业的前沿，虽然客户对他们的供应商所提供的产品和服务所支付的价格要高一些，但他们的“业务总成本”却可能是行业中最底的。他们所选择的供应商有一个共同的特点——选择这些供应商会在今天和未来提高市场份额、增加收入并赚取更多的利润。

当客户与供应商合作的时候，共同愿景会使他们超越传统的产品和价格战略，从而努力建立一种能使双方增加利润的“客户—供应商”关系，这种关系叫做“战略性供应商联盟”。

案例：

美国有一家自动变速装置密封部件供应商对他的一位主要客户——一个汽车制造

约翰·卡斯林博士对冲击当今市场的各种力量（全球范围内）有敏锐的认识，他在营销实战领域享有崇高的地位，其提供的营销工具和最佳实践使许多处于困境中的企业在收入和利润上获得了突破。

——菲利普·科特勒（现代营销学之父）

商非常了解,该客户由于大量的变速装置在保修期内出现了问题而蒙受了巨大的损失,行业里的变速装置生产商(包括这家密封部件制造商自己)都不知道变速器为什么老是出问题。

在厌倦了争论不休的情形之后,这家美国密封部件制造公司建立了一个专门的数据库,并利用该数据库来收集客户的三个报废变速装置仓库中某个仓库的数据和信息——变速装置在该仓库拆卸和检测。

这家供应商的目标就是要找出有问题的变速器的毛病在哪里,然后再向他的客户提供如何避免变速器出问题的建议,从而降低高额的保修成本。具体而言,该密封设备公司就是用这个数据库来让自己的组织知道变速器为什么老是出问题,以及是怎样出问题的。

在积累了上述有价值的信息及有能力向客户提供能提高其利润的建议后,这家密封设备制造在第一年就直接节省了5000多万美元的保修费用。这家密封设备供应商向他仔细选择的客户免费提供了这些建议,它是一家真正致力于建立长期战略性供应商关系的公司。

一点也不意外,这家汽车制造商马上与该密封设备公司签订了一份合同,要在未来的五年向密封设备公司采购三种变速器。虽然这家供应商会要求支付略高一点的价格,但与这家公司建立业务关系却是汽车制造厂在选择密封设备供应商时最佳、最有利可图的决策。而且,与那些处在价格驱动行业的大部分竞争者不同的是,这家汽车制造商是基于“最低总成本”和最高总利润来做决策的,而不是基于最低产品价格来做决策。

一、何谓“增值”？

增值战略超越了产品层次,旨在两家公司之间建立一种真正的战略性关系。产品本身没变,但实际上它有时是与“客户—供应商”关系紧密相关的。

增值战略以供应商的能力及拥有的专门技术为基础,增值战略可以为客户增加利润,而不只是使公司所出售的单独的产品和服务的价值“增加”。它是供应商的一种组织行为上的价值,而不是其产品或服务价值(虽然它们是增值战略的核心)。

从客户的角度来看,增值战略增加了自己的利润。供应商采取各种活动来增加客户的利润一般是通过以下几种方式来实现的:

1. 增加客户的收入。
2. 降低客户的现有成本。
3. 使客户避免未来的成本。

不管供应商是达到了上述1个、2个或全部目标,结果都能提高客户的净利润。增值战略的重点是:有效地利用供应商的核心能力或者其他方面的特殊技术来帮助客户达到上述目标,从而真实地提高客户的利润。

二、增值与附加价值

不要把增值战略(增值——Value-added)与用于推广产品的增值销售手段(附加价值——Added-value)相混淆,虽然许多企业常把这两个词互换使用,但它们之间的区别还是很明显的。企业对两者之间的差别应充分把握,要不然,我们就无法有效利用“增值”概念来制定差异化的营销战略。

在运用“增值”概念时,虽然公司所关注的目标与增值战略的目标是一致的——增加客户的净收益——但它却是通过量化客户在使用供应商的实际产品和服务所获得的可见利益来增加客户收益的,换言之,供应商

为客户提供的价值来源(也就是所增加的客户收入和所降低的客户成本)是供应商的产品或服务。

比如,如果供应商的产品安装成本和终身维修成本较低,它就拥有了增值产品利益,因为客户所获得的价值是来源于产品自身的。

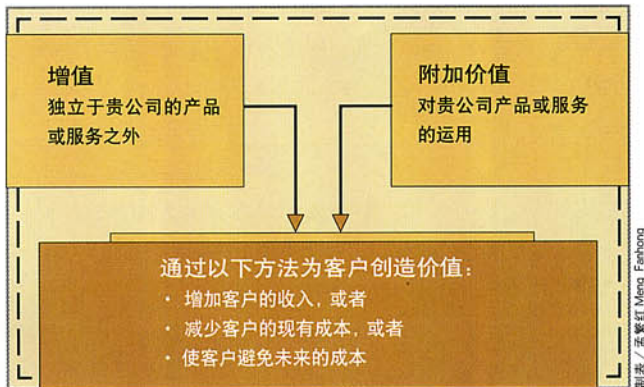
这种方法实际上一种增值法,它对于以这种方式出售的产品和服务来说是有意义的。但客户往往不会认为某公司提供的产品和服务与其他公司的产品或服务有很大区别,尤其当他们从总体上来看供应商的产品和服务组合时。

今天,在客户眼中,产品和服务的同质性越来越高。即使某个供应商技术先进,产品极有价值,它最大的最有力的竞争对手可能有着相似的或可比性的产品。如果对手没有这种产品,他们不久之后就会有,然后把最初的供应商所具有的优势抵消掉。

今天,大部分供应商的产品和服务之间存在着很大的同质性。客户从产品中得到的价值在很大程度上是相同的,也就是说,竞技场上基本没有高下之分。这最终导致了市场上的产品和服务的“商品化”程度越来越高,从而使得供应商更容易受挫并更容易否认增值战略的作用,这在很大程度上是由于他们在营销差异化战略中采用的是基于产品的差异化,而不是致力于真正的增值战略。

在当今具有高度竞争性的技术驱动环境中,企业必须意识到并最终承认产品导向的战略不能再为供应商在长期竞争中提供任何有意义的或者是持久性的差异化。

增值战略通过把关系提高到另一个高度而超越了产品同质性的问题,它能把供应商与客户在组织层面而不是在产品层面上连在一起。增值战略指的是基于组织的价值,是指在供应商和客户之间创造一种关系,这种关系是通过建立“多维跨职能部门关系”和整合公司





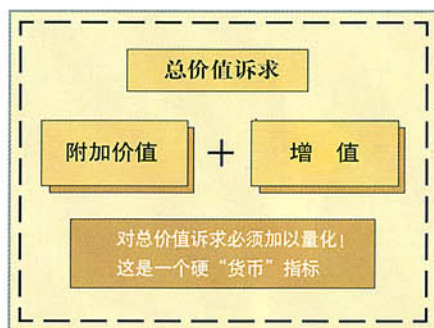
卡斯林研究了一个“新规则+新工具”，积极倡导在当今市场折扣导向的市场上超越价格战

内部的系统和流程而建立的。

如果在营销战略中有效地运用“增值战略”，供应商的优势就难以被取代，而且会成为供应商的持久竞争优势。

在执行增值战略时，企业规模并不像人们所想象的那么重要。在上面的案例中，我们提到了一个密封部件制造商，它最大的竞争对手是一家全球性企业——有着六倍于它的营业额，但这位竞争对手却无法实行同样的战略，因为它的管理层和企业文化都倾向于产品导向的差异化战略（它以更低的价格提供广泛的产品系列来实行差异化）。在写这篇文章时，由于实行增值战略的企业市场份额一直在上升，两家企业在营业额上的差距已经缩小为四倍。

使自己与竞争对手实现差异化的巨大机会总是在垂青于那些愿意采取增值战略的公司，理解这种战略的公司太少了，更不用提实行这种增值战略所需要的企业文化了。



制表 / 孟繁红 Meng Fanhong

总价值诉求 = 增值 + 附加价值

无数的商业教材都讲述了增值和附加价值，这些教材对两个概念提出了各种不同、甚至相互矛盾的定义。许多教材讲述了“总价值诉求”这一概念，但通常都没能把这两个概念联系起来下一个简洁明了的定义，实际上，这个定义是非常简单并易于解释的。如果对增值和附加价值的概念理解得

很清楚的话，供应商的“总价值诉求”（Total Value Proposition）这个概念就不再神秘而纠缠不清了。它们都能增加客户的营业额，降低客户当前的运营成本，并使客户避免未来的运营成本。

它们实际上是殊途同归的。

简而言之，一个供应商的“总价值诉求”是它的产品（附加价值）所提供客户的价值以及它的组织提供（增值）给同一客户的价值的总和，也就是产品价值加上组织行为上的价值就等于一个供应商的总价值诉求。

三、增值战略案例：

1、美国联合包裹投递公司（UPS）

联合包裹投递公司（UPS）的核心能力是对信息和沟通技术的理解和运用，这在其所处的行业是无可比拟的，只有最为优势的通信技术供应商才能与之媲美，这种技术最



等待是会失去很多机会的。一定要面对自己的恐惧，接受恐惧的挑战

近对于UPS最大的客户来说很容易得到。

UPS的全球客户经理(GAM)负责一家位于欧洲的全球性电子公司的业务,他发现该客户正准备为自己的一个分部建立一个新的、更为巧妙的设备系统(Tender系统),这家公司的分部也正准备与欧洲的一家通信技术咨询公司联系,以让对方为Tender系统写一份技术细节材料。Tender要是建立起来的话,就可以为最大的通信供应商(如北电网络、朗讯等)提供租赁服务。

而且,这家客户分部的技术力量不够,无法自己编写出技术细节的材料,所以它必须寻求第三方的支持。

获知这个机会后,UPS的GAM告知对方,他可以为Tender提供技术细节材料而不收取额外的费用。尽管对方先是对这一慷慨的提议有些怀疑,但最后还是欣然接受了UPS的建议。

然后,UPS让三位通讯技术专家在客户那里忙乎了近3个月,最终为该客户分部节省了约66万美元。UPS从中获得了什么呢?它们在这个客户分部的业务份额增加了一倍多,并且在接下来的一年里占到了这个分部80%以上的业务份额。基于这一增值战略,UPS在这家客户的其他分部的销售额及市场份额也得到了大幅的增加。

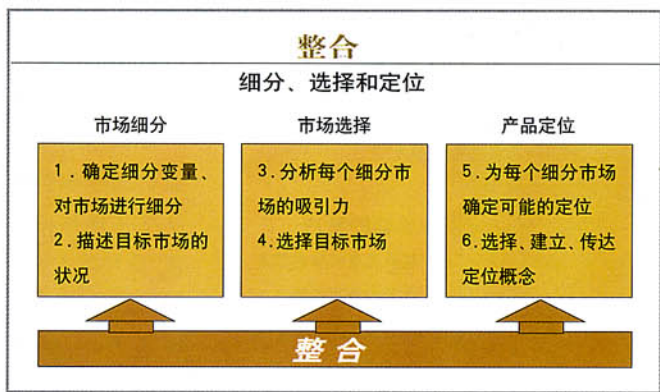
2、欧洲British Sugar公司

糖是世界上最为常见的日用品之一。许多企业长期以来都没能成功地把它们的糖类制品与竞争者的产品保持差异化。英国的British Sugar公司没使多大劲就把他们的糖类制品与别人的糖类制品形成了差异。它们没把焦点放在产品上,而是注意力集中到了企业本身所能提供的价值上面。

British Sugar公司的增值战略主要建立在以下2个关键的增值手段之上:

1) 有效地利用咨询技能

第一个战略性的增值手段是,有效利用公司在环保方面的咨询技能——这种技能其实早就已经在公司内部形成并一直在公司内部被运用。British Sugar的许多客户都属于食品行业,它们和British Sugar一样一直



为处理糖和其他食品加工过程中所产生的废物问题而感到困惑。

作为战略的一部分，British Sugar 挑选出了六家具有战略意义的客户，并免费为它们提供环保方面的技术，这六家客户都接受了 British Sugar 的环保技术。从第一天起，这六家客户就显著地降低了他们的运营成本。有几家客户再也不用为这方面的咨询工作而额外付钱了，而另外几家客户则最终无需再在公司里保留环保部。

2) 出售过剩能力

第二个手段是向这六家客户出售本公司过剩的电力。电力是 British Sugar 的主要成本（20/80 性质的成本），几年前，当英国开始对电力解禁的时候（就像美国现在所做的一样），British Sugar 就购并了一家发电厂来专门为自己发电。

后来，British Sugar 发现发电厂所发的电超过了自己的需求，如何处理这些过剩的电力呢？公司管理层没有把这些过剩的电力出售以获取利润，而是把它以成本价提供给这六家战略性客户——不多收一分钱（British Sugar 提供给客户的电力价格比业内的最低批发价低 70%）。而且，据估计，这些过剩的电力占到了六家客户在英国本土工厂对电力总需求的 25%—35%。

提供了这种以极低的价格获取电力的机会后，这六家客户对 British Sugar 都十分感兴趣，在 British Sugar 公司为它们承担起了环境保护方面的咨询工作之后，尤其如此。

在这一过程中，British Sugar 得到了什

么？其实，它得到了很多。这六家客户都把它们绝大部分或全部的采购订单给了 British Sugar 公司，British Sugar 还可以对它的产品收取一个较高的价格，而且，它对客户的业务有了更大的控制能力。比如，据英国法律规定，如

果 British Sugar 要在实际中以成本价“出售”自己的电力的话，每家使用 British Sugar 电力的工厂里都必须有 British Sugar 的办事处。这就意味着与这些客户签订的协议中要规定每家使用 British Sugar 电力的企业内部都要建立 British Sugar 办事处。在对战略性客户和全球性客户的管理中，这种共处（Cohabitation）对于供应商提高对客户的销售额并在长时间内对业务保持控制力是极有价值的。

有人认为 British Sugar 公司应当对电能多收一点钱，以赚取一点利润。要是价格比最低零售价低 50% 而不是 70%，这些客户仍会有兴趣购买 British Sugar 的电能吗？它们当然会有兴趣，但如果 British Sugar 真的提价出售电能的话有两件危险的事就可能发生：首先，如果 British Sugar 以任何高于成本的价格出售的话，根据英国的法律，它就必须编制许多报表，而且要例行地把这些报表报送给政府。这将引发新的内部成本，而且要专门配备人员建立一个部门。其次，更严重的是这会使公司管理层把他们的注意力从他们的核心业务分散开来，而转向一个全新的行业——电力。转向这一全新的复杂行业，它们作为一个

新手的确实是无法在长期内成功地参与竞争的，除非它由当前的糖类产品制造商转变为一个全职的电力供应商。

想两全齐美就可能一事无成，British Sugar 的管理层不想迈出这样危险的一步。

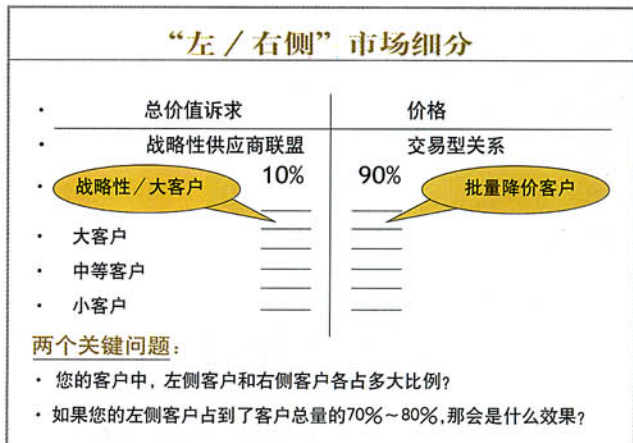
四、服务业的“增值”战略

几年前，有学员问我们，在服务业（而不是产品制造业）应如何实施增值战略？我们的答案很简单，我让他真正地理解其公司现在以提供的服务是什么，然后再确定哪些服务可以成为增值手段——免费的服务。

这里有个很好的例子。问这个问题的人来自一家最大的、最有名的广告公司，他是这家公司德国分部的高级营销和销售主管，他给我们讲述了其公司当时面临的营销困境：

德国有五家大公司，他的公司无法突破这些公司的防线而占据较大的业务份额。在这个行业，客户的营销主管相当于其他公司的外购部经理，客户的营销主管总是阻止广告公司和其他供应商直接与老板接触。虽然这家广告公司与这些客户有业务往来，但实际上只获得了可能的业务量中的很小的一小部分。

于是，我就问她，贵公司的业务中是否包括提供演讲指导和演讲辞撰写服务？他立即回答说他们提供这一服务，并且说，虽然他们这方面所提供的服务在德国



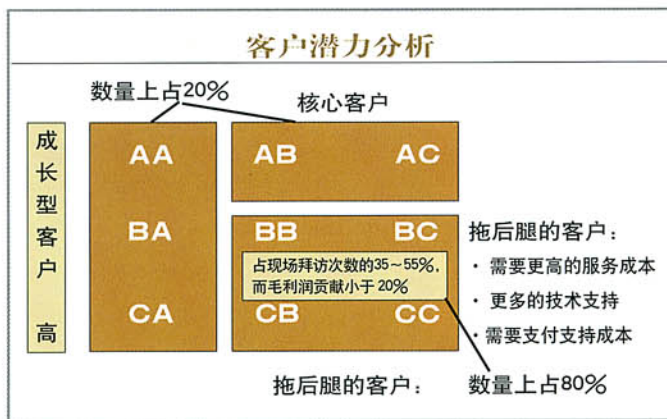
是最好的，但这项服务却没能为他们带来很多收入。

听完他的回答，我们给他出了一道题目。要求他回去给他的五个客户老总写信，并告诉客户，他们正在为“独家客户”开展活动——为客户免费提供私人的、个性化的演讲指导。我们还请他每隔几个星期就重复一下这个活动，而且至少连续进行三个月。最后，我们让他在三个月后告诉我们进展的状况，六个月后给我一份报告。

在第二个月末，他告诉我们，五家公司中的三家的老总接受了他们的提议，并开始了他们的一对一、个性化的演讲指导训练。他还告诉我，几个星期后这些老总与他的私人培训师建立起了密切的关系。不久，这些客户的销售主管开始越来越多地邀请这家广告公司参与业务竞标。虽然这家公司通常比竞争对手的出价要高，它在这三家公司内的



卡斯林曾经指导过企业在全世界6大洲85个市场上的经营活动，在全球折扣导向市场上具有突破性的思维



业务量却依然在迅速上升。这家公司一直使用着一种工具，但同时，他们却未意识到这种工具是什么，实际上它就是增值手段（Value-Added Contribution）。“演讲指导”是他们宝贵的敲门砖，如果他们把这种服务像通常一样加以出售的话，他们可能永远也打不开客户的大门。

在上世纪90年代的通讯业，远程通信供应商开始遭遇所谓的“搅局”问题，也就是小公司和居民用户开始更换远程通信服务供应商——有时几个月换一次——以此来获得促销折扣和其他价格方面的好处。AT&T（美国电话电报公司）就是一家深为这种搅局行为所害的公司，直到有一天，它的一个供应商为它提供了一条战略来帮助它重新获得客户的忠诚度，它才减少了搅局行为。为了针对员工少于100人的小公司进行营销和服务，AT&T建立了小型办公室/家庭办公室（Small Office/Home Office, SOHO）分部。这个部门专门负责在这个快速增长的细分市场上增加市场份额——而这部分客户很容易被竞争者“搅动”。毋庸置疑，在这个对价格十分敏感的细分市场上，频繁的转换成了SOHO客户的家常便饭。在我们举办的一次营销主管研讨会上，有这样一位妇女，她的丈夫由于公司在上个世纪90年代后期缩减规模而成了受害者，她给我讲了一个故事。她的丈夫在公司工作了25年，解雇后像许多其他的中年失业的管理者一样发现难以找到工

作，因此当起了咨询师，最近，他们的四个孩子都进了大学，因此他把他们的一间卧室改成了他的办公室，他开始了令他兴奋的全新的咨询工作。就像AT&T所有的竞争者一样，AT&T的SOHO部门希望获得他的远程业务。

逐渐地，远程业务变得难以差异化，所以毫不奇怪，这个行业开始退化到折扣盛行的地步了。结果是，这个行业里供应商之间的价格差异不大，最高价格和最低价格相差不到5%。普通的SOHO用户在每月远程业务上的花费不到200美元，从而使利润十分固定。后来，AT&T的一个供应商为它提供了一个有创意的增值战略，以帮助它消除逐渐加剧的搅局行为。这条建议引起了AT&T主管的注意，并由此而建立起了一个成熟的增值战略。这个最近被解雇的主管，也就是转业过来的咨询师如果与AT&T签订全年的业务协议的话，就可以获得一揽子优惠。这些优惠包括AT&T免费提供的下面这些增值手段：为他提供个性化的办公室设计，从而使咨询室的空间能最有效率地得以运用。以AT&T优惠的折扣价格购买从电脑到家具、办公室耗材、快递和运输等产品和服务。

➡ 在他现在的雇主提供的保险到期后，允许他获得AT&T提供的打折的人寿保险。这可以使他每个月节省几百美元。

➡ 为他提供会计和簿记员，这些人专门从事小公司的咨询业务。

如果他把业务交给AT&T的话，他每年就可以节省几百美元，甚至是几千美元。与AT&T签订合同的话，他每个月最多不过多付10%的价格，这个百分数的基数是每个月两百。当他分析了AT&T的“总价值诉求”后，很快就做出了决定。他马上与AT&T签



学者是有价值的，但如果不在实践中应用，理论就会失去作用

订了合同，而且忠诚地与AT&T保持了三年的业务关系。

在这个案例中，AT&T的服务在过去对于客户关系是无关的，不重要的，就像AT&T默认的那样，它的产品——远程业务——是一种普通商品而难以差异化。AT&T采用与竞争对手不同的方法来处理了这个问题。它在这个增值战略上投资甚少，并通过让供应商帮助实施这一计划，结果建立起了这样一种有吸引力的总价值诉求，这使它缓解了搅局的情形，并在小客户业务方面重新保持了高度的稳定性。

五、何谓“期望价值”？

在我们主持的研讨会上，学生总是问我们，增值手段是不是存在着一个逻辑上的终点，也就是说：是不是最后不存在任何的增值手段，所有的东西都成了产品的一部分，从而相对于竞争对手的优势全都消失了？答案是肯定的，也是否定的。

显然，在自由竞争中，如果某个竞争者具有一种竞争优势——尤其是具有显著的优势时，行业内的其他竞争者就会设法来减少或化解这种优势。有时，如果一种增值手段为许多竞争者所采用，它就成了产品的一个

标准组成部分，这就是所谓的“期望价值”。实际上，它还是增值的，但由于它不再像以前一样具有差异性，这种增值手段现在成了一种期望性的增值手段，或者就是期望价值。一个很好的例子是：供应商存货管理(SMI)或者是零售商存货管理(VMI)。在上述系统中，供应商为其客户进行存货管理。这种业务最早出现于上个世纪80年代后期和90年代前期，那时，它构成了许多行业里众多供应商一项显著优势。从90年代开始，这逐渐成为许多行业里的一项标准服务，并迅速变成了供应商提供产品时的一个



市场营销就是要聚焦，抢占市场先机要行动

标准部分，它最终成了期望价值。

在思考减少或者延迟增值手段变成期望价值的方法时，应考虑两件事。如果一个供应商在客户还没想到之前就先发制人的提供增值手段，他就更有可能延长他的竞争优势。经常的情况是，供应商们反应太灵敏了，如果他们确实是在为客户提供增值手段，他们往往基于以下两个原因：第一，竞争对

手已经在向客户提供这种东西，并由此而获得了竞争优势。市场上的许多灵敏的供应商希望减小他们竞争者的优势，从而也想替代与竞争者相同的增值手段。第二，客户要求供应商为他们提供这种服务，因为这可以为他们节省成本。这种情况中的问题是当客户在进行成本或者收入改善活动时——也就是由供应商所提供的增值手段——它们总是使

服务变得具有替代性，也就是说客户可以很容易地用另一个供应商的增值手段来代替当前供应商的增值手段。

供应商的关键是，要在客户还没有考虑之前就给他们提供增值手段。通过这种方式，供应商就可以有效地设计他们的增值手段，从而使他们已有的增值手段的替代性降到最低。最后，供应商就可以与他的客户更

有效地保持联系。增值手段要设计得对于客户来说尽可能地不被替代的话,就要使它成为系统的而且要尽量让客户和供应商的职能部门及业务进行整合。

案例:

有一家面粉及焙烤配料制造商,其最大的客户是北美的一家最主要的面包制造商。该面粉及焙烤配料制造商告诉它的客户,如果对它们的物流业务进行整合的话,可以让双方的运营费用大大下降。事实上,这家面粉供应商因它的世界级水平的物流配送能力而著称于世。

当它的卡车在客户的厂房卸载面粉和其他混合配料后,有些卡车就一头奔回供应商的加工地,也就是空车跑回来;同样地,面包商的卡车从其客户(超市)那里卸货后也是空着回来。通过把这两种运输职能整合起来,并且运用供应商在物流方面的专业技术(这种技术是供应商所保留的),这两家公司每年能节省上百万美元的运营费用。而且,供应商还可以对客户业务保持高度的控制,这是由于它把增值手段系统化了,而且使他成了两个公司运营中的一个环节。

如果这家供应商停留于此,仅仅是把这种增值手段作为其战略的一部分,那么其他的竞争者找到一种方法来取代或者消除它的竞争优势就仅仅是个时间问题了。但这现在这位供应商所做的却是在客户的关键业务

“在努力建立起四大洲的市场份额后,我只希望我能更早些遇到约翰·卡斯林。无论在哪里,约翰给我和我的公司一再表示,一个考虑周密的销售和分销战略能产生强大的竞争优势,甚至在新生市场的不完全竞争领域。如果你想赢得大的市场份额,如果你想成功的话,那么约翰·卡斯林的指导及其战略是必不可少的,它们影响着销售工作的根本!”

——J.罗素·齐泊曼 R.J.雷诺兹国际公司副总裁

领域与客户员工保持接触并获取对方的信息,其竞争对手却没有这么做。借助于这种独特的“接触”,这家供应商具备了对客户的系统和流程进行整合的能力。

在此过程中,以及在实施周密的、强有力的“战略性供应商联盟”战略的过程中,这家供应商建立起了广泛的联系和“牵连关系”,这些关系使得两个公司在如此高的程度上相互整合从而对其他竞争者形成了一种壁垒。这就妨碍了,或者是严重地阻止了竞争者在开发客户业务方面插上一脚的能力。同样,这种一系列的牵连关系所建立起来的壁垒会使得客户在转换供应商的时候付出高昂的成本,而且十分困难。

六、增值:建立接触战略的关键

让我们更详细地反思一下上文提到的一些案例,它们都强调了这样一个事实:多数企业的管理人员没有理解“增值”与“附加价值”

的区别,而且,他们没有认识到他们出售的产品和服务之间的区别,也没有认识到哪些是对产品和服务在售前和售后进行支持的;更重要的是,企业往往没有意识到他们正在运用的增值手段以及他们可能作为“总价值诉求”的一部分而加以提供的增值手段。当供应商认为这可能是对客户有价值的服务时,他们就会强烈地希望对这些东西标上价格,最终,只要有可能,他们就对每件东西加以定价。这几乎是一个完全错误的举动。

画三个桶(见下图),再想象一下一个理解了三个桶内内容的区别。供应商要是能理解这一点的话,他就能建立起真正的、有战略意义的营销差异化战略。

关键是要理解每个桶里面的内容以及如何在战略中加以运用,尤其是在战略中识别、运用增值手段。

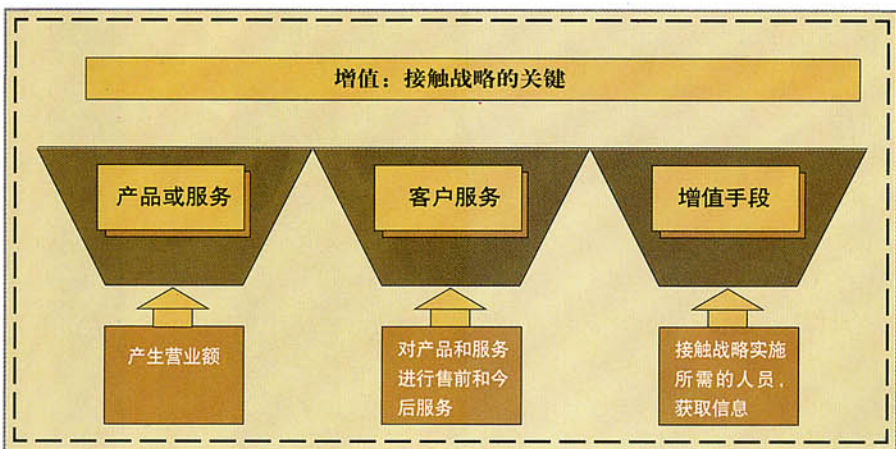
“增值手段”的根本和关键目标是要在目标客户的组织内获取信息、接触员工。如果用传统的销售流程的话,您可能无法达到这一目标——获取这些东西对于供应商成功地执行营销差异化战略是非常关键的。

现在,让我们反思一下前文所提到的三个案例。

1、UPS

在这个行业里,传统的决策者或购买者是运输部门,也有可能是采购部门。该行业传统的采购部门一般选择两个供应商,而这种服务的最终用户可以根据具体情况来选择供应商。

现在来看一下UPS的通信咨询师,这些咨询师经授权后可以与客户的任何部门经





人类总是被内心了解未知世界和不认识的人的愿望驱使。现在，全球各国进入一个相互依赖程度很高的状态

理、任何项目经理、任何秘书等人进行接触。再想象一下，这种情形现在处于这样一种背景下：他们帮助设计新通讯系统的声音/数据/视频方案，而不是在出售UPS传统的运输服务。

在几个月里，UPS的这些通讯专家与EEC的每个部门的人员都建立了联系，而且在这个过程中，他们与EEC里每个部门可能做决策的人都建立了亲密的关系。

这样，每当经理和秘书在选择供应商(运货商)时，UPS十之八九会成为首选，这毫不奇怪。

2. British Sugar

在糖制品行业，食品制造公司的传统决策者是一位叫做“商品经纪人”的人，设想一下，您要跟一个挂着“商品经纪人”头衔的人谈价值，这可不是一件简单的事情，而且，对于大多数人来说几乎是不可能的。

现在想象一下British Sugar的客户管理小组所全部部门和管理者都需要集中起来实施它所提供的两种增值手段。

首先，无偿地派出环保专家，而目标食品制造公司的管理者包括生产部经理、质检部经理、运营经理、首席财务官(CFO)、法律事务部门等，这些人在他们的组织中都有相当的影响力。

而且，他们对于是否把British Sugar作为供应商有着很大的影响力。这些人将British Sugar为他们提供的总价值诉求、增值手段进行评估。

3. 广告公司

就像我们在“广告与营销传播公司”中所了解的那样，营销主管是关键的决策者，同时这些主管也常常成为广告公司在营销和销售过程中的障碍。客户的营销部门常常阻

定位优势图

	价格	服务	质量	性能	便利性	技术水平	速度	形象
Washco公司	+	+	-	+	-	+	+	●
Widget公司	-	+	●	●	+	●	+	+
Unlverse公司	+	●	●	+	●	+	+	●
Techsat公司	●	-	●	●	+	●	●	●
Your Company贵公司	+	-	+	+	●	+	-	+

制表/王紫红 Meng Fumong

舍活动”——为客户不断提供利益，而实际上并没为自己带来任何价值回报。

这种方法的弱点在于它把所有的增值手段都标上价格，把它们变成了单纯的增值服务，并混在供应商所提供的产品和服务

组合中加以出售。长此以往，供应商就无意中加速了他们产品和服务的商品化进程，同时也引发市场上出现更激烈的价格竞争。

现在想象一下，这些老总与其演讲顾问在一个房间里每月接触几次，而且持续了一个多月。在这些课堂上，老总在个性化的、敏感的方面接受了大量的批评。再想象一下，在数堂课之后，这些老总在公开演讲技能上有了明显的进步并建立了自信。

最后，再想象一下老总与其培训顾问之间建立的关系的密切程度及和谐程度。

对广告公司有了这样一种正面的晕轮效应之后，客户的营销主管们与这家广告公司以更高的价格保持更多的业务往来也就毫不令人感到意外了。

结语

我们已经理解了“增值”和“附加价值”之间的区别，现在，我们可以学习如何在战略制定中运用“增值”这一手段了。这一新的认识将有助于我们避免企业常犯的错误——即制定基于产品的营销差异化战略，而这种战略常常会提高运营成本并进一步加剧价格上的竞争。

实际上，一些增值活动常常变成了“施

务组合中加以出售。长此以往，供应商就无意中加速了他们产品和服务的商品化进程，同时也引发市场上出现更激烈的价格竞争。

讲到这里，是否意味着在供应商所提供的“增值服务”有价值时客户就会愿意为之付费呢？答案是：有时候会，但多数情况下不会。供应商如果做出了错误判断，所带来的后果将使极其严重的。

通常，在对增值手段收费时，供应商会在无意之中进入一个新的、不同的行业，而这些行业常常是把这些手段作为它的基本业务的，而且是以“常年24小时×7天”的方式经营这种业务的。如果公司错误地有偿提供这些服务——这些业务对他们来说不太相关或者仅仅是与核心业务互补而已，他们就会使公司的内在发展动力改变方向，并且发现自己无法在一个新的、不同的行业里参与竞争，比如British Sugar公司与电力行业。

结果通常是灾难性的，除非公司愿意全力投入到它所进入的新行业中，而且具备与这个新行业内的新对手硬碰硬地进行竞争的长期计划。

为了防止这一切发生，绝对需要理解如何在战略中运用增值手段，运用“战略性供应商联盟渐变序列”来制定长期的、持久的“客户-供应商联盟”战略。

不用多久，更多的公司就会明白，他们无法利用价格或基于产品的战略来进行竞争，增值战略将促使客户和供应商加强合作以形成双赢的局面。

撰文/约翰·卡斯林 摄影/阿波罗

“卡斯林是一位具有远见卓识的演说家！内容很精彩。卡斯林博士为我们提供了极好的预见，并且在如何获得真正的战略合作伙伴方面给予了很好的建议。”

——Participant Supplier Clarke American's hosted Strategic Supplier Conference