



Full Price:

Competing on Value in the New Economy

第1章

价值最大化认知

“生活的关键仅在于某件事情上。”

——如在电影《时髦城市人》(City Slickers) 中杰克·普兰斯 (Jack Palance) 所扮演的克里 (Curly) 对比利·克里斯特尔 (Billy Crystal) 所说的。

在为上百个美国最好的公司提供帮助的近25年中，使我非常确信取得长期市场领导地位及高额盈利的惟一方法就是创造新价值。除此之外别无它法，只有不断地向你的产品或服务注入新的价值，才能够在市场上获得佳绩。

现在，所有最成功的公司——市场中的领导者，都建立在差异化战略基础上。换句话说，它们向消费者提供某些价值，使它们的产品或服务区别于竞争对手。鹤立鸡群本身就能创造出一种价值，使实现产品或服务的真实价值成为可能。

1.1 专注于“某件事”

在绝大多数情况下，成功主要归功于《时髦城市人》中的克里所说的“某件事”。对于迪斯尼来说，这件事是“魔法”；对于沃尔沃富豪汽车来说，是“安全”；对于达美乐比萨饼店，是“30分钟或更短”；对于卡尔坎公司（Kal-Kan），是一个“快乐的宠物”；对于柯达，则是“形象管理”。

不幸的是，几乎所有的美国公司都倾向于将它们精力集中在价格或是成本上，而不是放在关于它们的“某件事”上。大多数竞争品牌之间没有什么显著的区别，因此，价格在做购买决策时就成了一个决定性的因素，价格战也不可避免地出现了。

在价格战中，惟一的目的就是生存，没有人是赢家。价格战鼓

励消费者们只注意商品的价格标签，而不是商品自身的价值或益处。尤为甚者，消费者们总是牢牢地记住最低的价格。一次价格战的最终结果就是整个产业的经营收入和利润都损失殆尽，以致要花上好几年的时间才能恢复元气。最近，医药界、个人电脑制造业、抵押贷款公司以及比萨饼连锁业都进行了大范围的价格战。死伤者都逝去了，被埋葬了，生存下来的都漫无目标地游荡，试图找出这些战争发生的原因，以及下一步该怎么做。然而，希望仍存在着——打破仅仅关心价格的愚昧是有可能的；扩大公司的规模和提高利润也是有可能的。

本书将详细介绍我那些已经证实过的规则，这些规则说明了如何取得显著地位，获得完全价格：即怎样发现你的“某件事”并向它投资。一个振奋人心的消息是找寻你的“某件事”可能不会花费太多钱，你所需要做的就是重新思考，重新设置公司进入市场的方式。这种做法会成为公司发展和市场定位的一个转折点。

1.2 价值最大化认知的定义

价值最大化认知，简称为MVP（Maximum Value Perception），即寻找和满足最佳消费者（premium customer）最高层次的需求。这样可以创造出一种要求完全价格的价值。MVP是一种通用的概念。

体现价值 Full Price: Competing on Value in the New Economy

成功的企业正是用它来创造产品和服务中的新价值，从而在竞争市场上区别于其他公司，向它们所称的乌托邦或完全价格迈进。

对于价值最大化认知做彻底的定义是非常有必要的：

寻找（Seeking）等于探索、探测、探询，你要全力以赴地找出人们真正想从你那儿得到什么。

和（and）是一个连词，将两个行为“寻找”和“满足”联系起来，它们是联体的，缺了任何一方都是不足的。

满足（Fulfilling）与实现、完成、圆满类似，它意味着结局——目的达到了。

最高层次的(Highest)与最高的，出类拔萃的以及最高级是同意的，即没有比它更好的了。

需求(Need)是指需要、要求、或是必需，它是生存的基础。

最佳的 (Premium)等同于高级的、卓越的、精挑细选的，即优中选优的。

消费者 (Customer)是指购买你的产品或服务的消费者群。

再强调一次，价值最大化认知是指寻找和满足最佳消费者最高层次的需求。对于诺得斯特罗姆公司，它是“优质”；对于西南航空公司，它是“舒适的飞行”。我在这一定义中提出了4个问题，需要做进一步解释。它们分别是：

（1）谁是我的最佳消费者？

（2）最佳消费者的最高需求是什么？

(3) 怎样才能确定价值最大化认知？

(4) 怎样才能获得价值最大化认知，并实现完全价格？

本章剩下的部分会回答前3个问题，而本书后面的部分会解释第4个问题，并举例说明那些已证实的关于怎样实现产品或服务真正价值的战略。

1.2.1 你的最佳消费者

对于你、你的产品或服务来说，最佳消费者有4个特征：

(1) 最佳消费者对你的产品或服务有着高水平的需求。他们把你的产品或服务看作他们工作成果中一个基本的要素。

(2) 最佳消费者对你的产品有着独一无二的价值需求。他们理解并且承认你所做的这件事的价值。甚至，即使他们不能理解这种价值，你也能够通过讲解、培育，让他们了解使你、你的产品或服务独一无二的那件事。

(3) 最佳消费者对你的产品有着经常性的需求。他们不是一次性消费者。一位保险代理人的最佳消费者可能是那些不仅从他的手中购买人寿保险，还购买火灾保险、汽车保险以及家庭保险的客户。而汽车销售商的最佳消费者则是那些不仅从商店中购买汽车，还把汽车送来做日常保养的消费者。

(4) 最佳消费者是对别人“有影响力的人”。他们对于其他人

对你的产品和服务的行为方式和看法有着积极的影响。对你的产品来说，最佳消费者是最优秀的消费者。

1.2.2 最佳消费者的最高需求

为了找出最佳消费者的最高需求，你需要先区分出可以使你变得特殊的“那件事”。

在我对于MVP的定义中，“寻找”与最佳消费者的最高需求有着密切的联系，它需要你去做某些事情。

寻找是一个主动性的词，号召我们采取行动。它和销售在性质上是截然对立的。持有销售观点的公司会这样说：“如果消费者想要什么，他们会来找我们，让我们去做。”这样的公司只是对它们的消费者做出一种反应。销售人员静待着事情发生，他们散乱地坐着，等着电话铃响，或是消费者自己走上门来。而另一方面，那些主动的公司则具有主动性，不断地发展壮大自己。

要向你的最佳消费者提问，调查这群人真正的需求，他们重视的是什么？“近朱者赤，近墨者黑”这句格言是相当实用的。如果你想要取得事业成功，就要与成功消费者绑在一起，彼此之间互相影响，互相作用。关注能使这些消费者打“√”的因素。正确地让这些“关键的人”的嘴里听取他们真正的需要。这样，你就能够使你的产品或服务突出强调“某件事”，某件可以使你变得独一无二，

无可取代的事。

要学会向你的消费者详尽地提问，提高调查的质量。不要这样问：“我现在干得怎样？”而是要找出“那件事”来，那件能使某些人离开错误的方向而走上你的公司的单行道的事。通用电气的总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）建议：“找出那件阻碍消费者购买你产品的事，然后消灭它。”

1992年克林顿（Bill Clinton）的总统竞争活动是一个寻找最佳消费者最高需求的完美案例。面对着海湾战争后布什（George Bush）的高民众支持率，克林顿的竞选班子通过紧张深入的调查，识别出多数选民的最高需求是经济的发展。于是，竞选活动的标语变成“问题是经济，傻瓜”（It's the economy, stupid）。在几个月的时间里，甚至在民意测验中远远落后的时候，克林顿始终坚持一件事——经济。最后，当海湾战争胜利的热情降温之后，选民开始相信克林顿，相信可以把自己的孩子及这个国家的未来经济的发展都托付给他。选民觉得克林顿“拥有”解决经济问题的能力，对于那些最高需求是在不确定的世界里拥有确定的经济发展的美国人来说，比尔·克林顿是惟一的正确选择。

1.3 价值最大化认知的制定和实现

为了实现价值最大化认知，我们必须做到某些方面的最大化。

为了实现预定的目标，需要我们记下这些事情：你是谁？你在做什么？为谁做？什么使你独一无二？对这些问题的回答，将会大大降低本书中所介绍的那些经过时间验证的战略的执行难度，为你和你的产品或服务实现完全价格。

1.3.1 你是谁

沃尔沃富豪汽车是“安全”；托洛公司（Toro）是“一片美丽的院子”；在我家附近拐角里的那家五金店是“减轻周末工作压力的年轻人”；麦当劳是“快餐”。

这些都是“你是谁”的例子，每个公司都应当用一件事来定义自己。

1.3.2 你在做什么

除了真正地弄清你到底是谁，明确地认识到能使你在所处领域中排名第一的因素是什么也同样重要。是什么使你成为你？这是对“你是谁”的定义的延伸。

沃尔沃富豪汽车是“安全”，因为它确保汽车内部和外部所有的零件都是由最好的原材料制成的。

托洛是“一片美丽的花园”，因为它是向社区提供草地用具的最好选择。

拐角的一流五金店是“减轻周末工作压力的年轻人”。因为总有人在店门口向我致意，并且不论我在做什么事情，都向我提供帮助。

麦当劳是“快餐”，因为它能够更快地把汉堡从烤架上拿下来，并放进包装袋中。

1.3.3 为谁做

如今，在业界存在着一个重要的现实，就是消费者是不相同的。不幸的是，在今天的市场上还能发现有些公司试图以同样的方式对待不同类型的消费者。后果不难预料：少部分消费者会花费了你更多的时间，挤占了你应花在其他人身上的时间。在过去30年的时间中，我为许多处于领先地位的美国公司提供帮助，从中得出了一个结论：大多数企业有3种不同类型的消费者：（1）习惯型；（2）游移型；（3）标准型。

在我称之为“商品价值变化表”的表格中，这3种类型消费者具备下列特征：大约有17%是习惯型，56%是游移型，还有27%是标准型。

习惯型消费者大约占消费者总数的17%。他们是最佳消费者，依赖于所有的与你的产品或服务相关的东西。除了购买这种产品，最佳消费者还购买所有与它有关的要素，例如服务和安装。他们

常常愿意支付完全价格。习惯型消费者，或称之为最佳消费者，可能不是你的最大的客户，但他们通常是最好的客户，他们是一群完美的人。

游移型消费者通常占到约56%。他们对于自己的需求没有什么概念，不断在购买曲线的最高点和最低点之间游移。不幸的是，很少有经营者愿意花时间来培育这部分消费者。星期六，他们会在卡尔玛（K-Mart）的店里买衬衫；而星期天，就会出现在布鲁克兄弟商店（Brooks Brothers）。他们是一群混乱的人。

标准型消费者大约占27%。这部分消费者具有价格导向。他们决不会欣赏你的工作，会四处购买，寻找最便宜的卖家，不断地打压你的价格。他们是优惠券的追随者。他们从你这儿购买的惟一原因，仅仅是今天你恰好提供了他今天要买的商品的最低价格。他们对你或你的产品或服务没有任何忠诚度可言。如果他们发现了更优惠的价格，一分钟之内就会从你面前消失。他们会耗光你有限的资源，带来（如果还有的话）极少的收入或盈利。他们引发的问题一般要大于其价值。

我确信，读了上面这些描述，你就能轻易地将大部分消费者区分成这几类。要接近于实现产品或服务的真实价值，就首先要实现下面的双重目标：（1）把你的消费者尽可能地由标准型和游移型转变成习惯型；（2）不断精心维护你的焦点——使习惯型消费者保持习惯性购买。

几十年中，麦当劳一直是世界快餐业的龙头老大。全世界有好几代人都把麦当劳看做是可以在匆忙中得到食物的最好地方。麦当劳的优势地位迅速提高，利润也在迅猛增加。然而，在20世纪80年代末期，尽管利用同样的规则取得了年复一年的空前成功，麦当劳居然决定要变革成一家“快餐”公司。管理当局相信提供更多种类的食品能够增加公司的利润。不幸的事发生了，销售额下降，利润也直线下跌。消费者总是尽可能快地跑到温迪屋（Wendy's）和伯克王（Burger King）去。

发生了什么事呢？麦当劳忽视了使它在最佳消费者眼中独一无二的那件事。在不到90秒的时间内提供一份食品的这种能力满足了成千上万人的最高需求。他们把麦当劳看做是一个可以在最短的时间填饱肚子的地方。除了炸薯条以外，没有人抱怨过麦当劳食品的口味或是质量。人们关心的一直是服务，而一旦食品代替服务成为人们去麦当劳的主因，成千上万的人都会离开麦当劳。因为，在别的地方他们可以买到更好的汉堡。

1.3.4 什么使你独一无二

“5项规则”包含了5个项目，可以使你对于你的最佳消费者来说是独一无二的。前3个都是容易把握的：反应、知识以及质量。另外两个则需要你自己从独一无二的最佳消费者发现，并自行斟酌。

1. 反应。 正如我的母亲曾经说过的，第一印象最为重要。在现今高速运转的世界中，反应可以创造第一印象。反应在当今是使你独一无二的决定性因素。辨别一家公司的好坏越来越多地根据对消费者需求反应程度的大小，而不是其他的方面。

仅仅为了反应而反应是毫无意义的，认清这一点非常重要。反应要与消费者的期望水平相符。这项规则很简单：要么总是满足期望，要么就让消费者失望。克利夫兰进步保险公司（Progressive Insurance of Cleveland）拥有一个协调机动队，可以迅速赶赴事故现场，以立刻满足消费者要求。

很多时候，你也许并不乐意重新解释一个期望，但如果沿着这条路走下去，你将会遇到麻烦。期望与现实之间的差距有时就是挫折。

2. 知识。 你了解什么？你拥有哪些对消费者具有重要性的信息？有什么是你知道而你的消费者不知道的？在同特瑞克（Trek）脚踏车经销商一起工作时，我发现有许多经销商对于所销售的产品没有任何关键性的、整体的了解。他们仅仅知道自己在提供一种由人驱动的两个轮子的交通工具——仅此而已。全国的消费者都告诉经销商：“不要向我推销脚踏车，除非你能告诉我在哪儿可以骑它。更为重要的是，要告诉我怎样才能全面提高车技。”一个简单的解决方法就是向每个消费者提供一张地图，上面详细地标明商店附近可

以骑车的地区。鲍斯（Bose）音像公司通过录像带，以24小时800次的频率，向每位购买立体环绕音响的消费者传授怎样正确地安装这个系统。

赫兹（Hertz）公司了解到，消费者对于到达目的地的兴趣比是否要租一辆车的兴趣要大得多。全球定位系统、详细的地图以及提供帮助的消费者服务人员，都使赫兹公司的消费者更容易、更轻松地到达他们的最终目的地。像这样的知识对于那些不知道如何在他们不熟悉的城市中旅行的消费者来说，是非常重要的。

3. 产品或服务的质量。 用来满足最高需求的产品所具有的实用性对于能否做到独树一帜非常重要。在大型公司工作的员工需要满足他们的消费者——即他们的老板——的特殊需求。

在斯梯尔（Stihl）公司工作时，我们发现斯梯尔电锯在市场中被看做是质量最好、最耐用的电锯。为了实现与其他品牌之间的价格差别，我们开展了一项活动：培训斯梯尔的经销商，使他们关注电锯的质量和实用性。一把斯梯尔电锯在正常工作状态下，使用期限可能最少有6年——比其他品牌要长出几年。通过让消费者注意到与使用寿命差距相比相对较小的价格差距，这种产品的质量就能够使产品以完全价格销售。

4. 需要自行斟酌的项目。 余下的两个可以使你的产品或服务独一

无二的项目是需要自行斟酌的。它们不像板上钉钉那样固定、明确。公司不同，各项的内容也不相同。你喜欢向你出售产品的人吗？个人使用时的便利水平如何？你喜欢这样的花色吗？产品的详细规格如何？

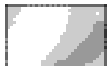
如果你不知道这些自由决定的项目是什么，你的最佳消费者会了解。只要问问他们。你可能对你了解到的内容大吃一惊。

1.4 小结

从产品运送出去，一直到消费者拿到产品为止，消费者的工作就是认知。而我们的挑战就是要使我们所做的一切都落到实处：将这种认知转变成最可能的现实——做“某件事”。

价值最大化认知，或称为MVP，是寻找和满足最佳消费者最高层次的需求。价值最大化认知提出了下列问题，并做出了解答：

- 你是谁？
- 你知道什么？
- 你做的一切为了谁？
- 什么使你独一无二？



Full Price:
Competing on Value in the New Economy

第2章

领先一步

“我们认为一个领先品牌的真正力量在于它能够以最优价格出售。”

——可口可乐前总裁罗伯特·格鲁塔 (Roberto Goizueta)

现今的企业有责任弄清它的消费者到底重视的是什么，并诉诸于商品中。要在新经济中存活，做到这一点至关重要。为了实现你的产品或服务的价值，提供“客户识别经验”（customer-defined experience）非常有必要。各行各业的领先者正是这样做的。在处于领先地位的领域中，公司利用创新的方式推行以消费者为中心的策略，策略基于最佳消费者的最高需求。换句话说，领先者要理解最佳消费者的最高需求是什么，并提供那个水平的产品或服务。

卡夫食品公司的总裁和首席执行官，罗伯特·爱克特（Robert Eckert）的工作一点都不轻松。他夜以继日地努力工作，想把卡夫食品公司变成像软件行业中的微软，运动鞋行业中的耐克，以及家庭娱乐业中的迪斯尼那样的公司。这对他来说是一项最大的挑战。谁会知道卡夫食品公司经营吉露果子冻、麦斯威尔、Kool-Aid以及冰冻蛋制品呢？然而90%的美国人在食用这些产品，因此卡夫食品公司为自己找到了一个合适的定位，向消费者展示出它是什么，它支持什么价值。消费者从卡夫食品公司看到的是，这家公司理解他们的价值观，是惟一能够建立联系的公司，这对他们很重要。

当爱克特把自满作为一个真正的问题对待时，他研究了成千上万家的美国公司。这些公司可以分成3类：成功的企业；追随成功企业的企业；以及进行某些变革取得非常成功的局外企业（outsider），这类企业通常会替代行业里的领先者。卡夫食品公司想成为最后一种。要想实现真正的价值，你也要处于第三种企业中。

电影史上片酬最高的男演员不是阿诺德·施瓦辛格 (Arnold Schwarzenegger), 史泰龙 (Sylvester Stallone) 或是布鲁斯·威利斯 (Bruce Willis), 而是亚当·山德勒 (Adam Sandler)。这位《星期六夜生活》 (Saturday Night Live) 前主演的演技同汤姆·汉克斯 (Tom Hanks)、哈里森·福特 (Harrison Ford) 或是基恩·哈克曼 (Gene Hackman) 这些大牌演员根本不在同一水平上。他最近的几部电影——《婚礼歌手》 (The Wedding Singer)、《快乐的造腊人》 (Happy Chandler)、《水孩子》 (The Waterboy) 以及《大爸爸》 (Big Daddy)——没有一部跻身于票房冠军之列, 也没有影评家对它们进行多少评价。

然而, 由于山德勒满足了他的最佳消费者——好莱坞摄影棚的最高需求, 从而成为行业中的佼佼者。电影业已经认定了目前和未来国内票房收入的绝大部分都来自于 15~24 岁的观众。抓住这部分观众, 好莱坞的电影公司就有可能保持住票房收入, 并延续到下一个世纪。亚当·山德勒是年轻影迷中最流行的影星, 对帮助电影公司实现这一目标有很大益处。正是由于这一点, 他为自己创造了新价值, 实现了完全价格。

要在你的经营领域中成为领先者, 重要的是在与消费者沟通的同时, 留意你的竞争对手——就是说, 识别出某件可以使你在最佳消费者的眼中变得与众不同的事。成功的公司和个人实施那些使他们处于领先地位的战略——成为被跟随者而不是跟随者。他们的战