



不只是产品，整个公司都要
具有独特性



从 20 世纪 60 年代初开始有“战略”这个概念，差异化就变得非常重要。顾客会选一家能带来独一无二价值的公司。一家公司要让顾客知道自己和别家公司的不同，才能在市场上获得很强的竞争力。

作为商业战略家，我们读过无数关于差异化的文章。我们甚至看到许多高管试图把这些意见牢记在心。虽然如此，但大部分主流跨国企业仍然缺乏差异化，同时错过了许多机会。

问题源于许多商界人士对于差异化的看法。对于他们而言，差异化的对象只是某个产品、服务或品牌。毕竟这才是顾客看得到的，也是竞争对手能够提供的。

但差异化需要有持续性；它不应该依靠个别产品、服务或品牌而存在。差异化的核心在于公司能持续开发和推广有特色的产品和服务以及烙印化的体验。而最终让公司脱颖而出的不是结果，而是公司在这个过程中做的每一件小事。在一家真正差异化的公司里，差异化是远远超出产品本身的。在苹果，消费者购买的不只是一台电脑或手机，而是一系列的相关网络服务和能帮消费者解决问题的能力。在宜家，顾客买的不只是一个沙发或橱柜，而是决定、装配和交货的一整套购买体验。

在培养差异化时最大的挑战是从公司整体出发，而不是把未来赌在一两个独立的产品之上。这需要公司建造差异化能力，即极少数公司可以精通的能力。

这和以往的差异化战略大大不同。早在 20 世纪 80 年代，一家公司可以根据规模来区分自己，业内最大的公司可以在成本、后台办公流程、经销和市场营销效率上有强大的影响力。可是从 21 世纪初开始，这些优势随着全球化、监管放开和数字技术的兴起而消失殆尽。对于小型企业而言，客户和运营资金的增长愈加容易。大企业则发现自己从未与那么多对手和全球集团共同竞争。

在产品或服务上做到差异化是一种战略，但随着竞争越来越激烈，这不足以让一家企业成功。拥有特色产品的公司能一举成名；但当此产品一旦不受欢迎，或者被其他新产品所取代，整个企业都会变得不堪一击。

信用卡的营销方式就颇具代表性。从本质上来说，信用卡提供的是同一种服务，即无抵押贷款，各信用卡企业须找到其他形式的差异性，以击败竞争对手。这通常意味着要和企业合作，比如：可以积攒飞行里程的航空卡、由保险公司提供的附加担保，或是可以获得尊享价的零售卡。美国运通就是一个典型例子，它和美国的好市多连锁店（CostCo）达成独家协议，在一些受欢迎的好市多里只能使用运通卡消费。但这样的优势太过依赖合作方，在 2015 年，好市多就决定和花旗集团的 Visa 合作。在 2004 年，发现卡（Discover）和美国运通有着相似的遭遇，沃尔玛放弃发现卡转而和万事达合作。

此外，当依靠产品来创造差异性时，你可能会遭遇不连贯性，因为不同的产品需要不同的能力，而这会把公司同时推向不同的方向。比如，爱

慕思宠物食物是市场上的优质品牌之一；注重宠物健康的主人只能在宠物专营店里才能买到爱慕思的产品。当宝洁公司在 1999 年用 23 亿美元买下爱慕思时，大家都觉得这是一个好的收购选择，因为像佳洁士、汰渍、象牙肥皂和其他有个性并被看好的品牌一样，爱慕思成为宝洁大家庭中的新品牌。但事情并没有那么顺利。在接下来的 10 年内，宠物食品市场竞争越来越激烈。宝洁在开发和定位日化用品上所向披靡，但是它没有发展出能使爱慕思在宠物食品市场上维持差异性的能力。2014 年，宝洁把爱慕思及其相关的品牌（优卡和 Natura）卖给了拥有上述能力和其他特色宠物食物品牌（如伟嘉）的玛氏公司。

最实效的公司不单单靠特色产品、服务或品牌来独树一帜；正相反，它们注重的是创造一个有差异性的企业来创造更多有吸引力的产品、服务或品牌。

普华永道思略特的新书《让战略落地》(Strategy That Works, 英文版由哈佛商业评论出版社出版) 阐述了这些能力，以及如何规划和实现它们。我们建议先从高管开始，再慢慢扩散到所有企业员工中。我们的建议包括：

- 对对标分析持怀疑态度。不要盲目追寻并不适合自己的做法，哪怕是市场中的普遍做法。
- 从目标出发进行反推，清楚地认识到如何一步步从目前所具备的能力发展达到企业所需要的能力。

- 继续开展有针对性的干预，一如过去对体系和组织架构的调整，只不过重点在于使之相互匹配，服务于战略的实现。

- 做一个优秀的的能力创新者，设计和建立起属于自己的做法，从而带来无人能及的实力。

- 收购公司时，寻找能填补企业能力空缺的交易，并且留意并购后整合。

- 和多职能团队一同搭建公司的能力。

- 通过能力内容的整理，让隐性知识显性化，但保持不断反思、进步和重新整理。

差异化的能力不易被他人抄袭。差异化体现在公司所有的事情之中，能在建设的初期就产生回报，并且会随着时间而加深印记，日益强大，便于公司在全球范围内应用于产品或服务之上。其他形式的价值创造是短暂的，而差异化能力的价值创造更为长久。这是我们惟一知道能不断给公司带来持续成功的办法。而且日复一日，公司做的每一件事情的背后都将是

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32151

