



营销性

研发缺失症

文 / 柏唯良 (Willem Burgers)

20世纪80年代,个人电脑业完全为IBM、苹果、惠普以及康柏等行业巨擘掌控,而飞利浦、西门子、东芝、索尼以及其它一些大公司只能算是该领域的小玩家。即便如此,这些公司每年都要在研发方面投入数十亿美元,希望借此提高产品质量和生产工艺。然而,这其中有多少资金用于新市场的研究和开发呢?又有多少资金用于探寻新的营销方法呢?答案是:很少,甚或没有。

而此时迈克尔·戴尔(Michael Dell)却脱颖而出。他既没有研制出质量更高的产品,也没有改进生产方法,而是采用直销策略出售产品,并在客户的电脑发生故障时派专人上门维修。最终,戴尔战胜了业内所有竞争对手。

迈克尔·戴尔是如何出奇制胜的呢?他并没有研制出更好的电脑,也没有改进生产方法。他只是开创了一种效果更好的营销方法。

其它个人电脑公司为何不效法戴尔呢?虽然各家公司的电脑工程师们都在拆卸其它公司生产的电脑,希望从中发现更好的创意,但与此同时,又有多少营销经理在分析迈克尔·戴尔开创的商业模式呢?据我所知,一个都没有。

戴尔在美国大获成功之后转战欧洲市场,但反对之声不绝于耳。反对者认为,欧、美之间在文化和其它方面差异较大,戴尔的营销方法在欧洲肯定行不通。令人吃惊的是,尽管欧洲的公司有充裕的时间,但它们甚至都没有在当地市场尝试一

下戴尔的营销方法,因为它们缺乏这样的“大智慧”。它们所做的只是耐心等待,希冀戴尔的到来能够帮助它们脱离苦海。尽管它们的营销人员众多,营销经理经验丰富,但无论过去还是现在,它们都没有将研发与营销有机地联系起来!

这种自杀性的营销研发缺失症并非毫无来由。长期以来,个人电脑公司总是将所有的注意力都放在实物产品上,这一习惯可谓根深蒂固。当淡出个人电脑业的斯蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)重掌苹果公司帅印,率先打破往日个人电脑只有灰、褐、黑三种颜色的常规,引入彩色机壳时,其它公司才如梦初醒,而此时整个个人电脑行业已走过了将近20个春秋。这也再次印证了这一行业总是依靠外部人士推动变革的宿命。

通过推出粉红、草绿等彩色机壳,苹果公司将其市场份额提高了几个百分点。我们不禁要问,在长达20年的时间里,其它公司为何不曾想到试试这种办法?当我们只关注室内一角,即使另一角的座位再

怎么显而易见,我们都必定无法看到。同样,当电脑公司只在产品和生产技术层面寻求创新,它们必然会在市场和营销方面痛失一眼就能洞彻的创新良机。

这种将研发问题局限于产品和生产领域的情况并非个人电脑行业独有,而是许多技术行业的通病。

在很大程度上依靠研发推动的医药行业就是这样的一个例子。该行业一贯忽视品牌名称、产品外形、尺寸大小和颜色等非产品特性。这并非是因为此类特性无足轻重。事实上,患者对药物的心理感知对于药效有着重要的影响作用。但整个医药行业的注意力都集中在产品和生产工艺的研发上。

此外,药效还取决于患者是否认真和恰当用药。假如医生叮嘱患者日服一次,患者可能会问早上服用还是晚上服用。医生就会说,何时服用都可以。

真的何时都可以吗?也许的确如此!但如果医生叮嘱患者在早上刷牙后吃药,患者或许更有可能养成认真服药的习



惯。因为这样的话，吃药与一种日常生活习惯联系在了一起。遗憾的是，整个医药行业对于此类研究问题似乎没有表现出任何兴趣。

开展帮助患者正确服药的研究不仅能让患者受益，也将有利于整个医药行业的发展。医药行业收入减少的一个主要原因就是患者提前中止用药。比如，他汀（Statin）类药物具有延年益寿的功效，但绝大多数患者的服药时间都没有超过一年。该行业的发展之所以遇挫，并非是因为医者无德、对患者冷漠，抑或是医术不精，而只是由于医药行业的研发工作完全着眼于内部的产品和生产，没有放眼于外部的市场和营销。这与上述个人电脑行业中彩色机壳的例子如出一辙。

你所在的行业存在哪些盲点呢？也许你并不认为自己的行业存在盲点。那么，我们再来看看电信业的情况。在美国前100位广告大户中，有不少公司来自电信行业。这些电信公司在广告上投入了数亿美元，但一份相关调查显示，其中没有一家电信公司在电视广告投播之前事先做过测试，而所有销售食品杂货（如肥皂或软饮料等）的公司则与此相反，都事先对其广告进行过测试。原因何在？这就是行业盲点在作怪！这些公司的研发费用高达数十亿美元，但对一项耗资一亿美元的广

告推广活动进行预先测试的100万美元都不愿花。

在当今竞争异常激烈的环境下，尤其是在全球竞争最为激烈的中国，任何公司都承受不起行业盲点所造成的严重后果。如果不将研发工作视为营销职能的一个重要组成部分，你就无法保持竞争力和取得竞争优势。

本文作者为中欧国际工商学院市场营销学与战略学教授