

第7章 市场竞争战略

【导入案例】杀出重围：魅族手机的竞争战略

引入投资，从百分百的完全控制到社会资本参与，对于黄章和魅族公司来说是一次巨大的变革。然而，更大的变革，是要从过去的“小而美”转变成现在的追求用户规模。过去，黄章的个性决定了魅族的个性——倾尽全力做出心中最好的产品，喜欢的人是朋友，不喜欢的则请离开。然而，手机业发展到今天，纯靠卖产品的作坊模式已经无法持续下去了，或者说，不再有想象空间。为了公司能够继续发展，黄章只能放弃过去的“小而美”，以魅友为核心，追求海量的用户群体。

(1)提速产品开发。魅族转型最能被外界感知的就是新产品研发速度大大加快。过去，魅族每年只发布一款产品，从2009年的M8，一直到2013年的MX3，每年雷打不动地在9月发布新品，像时钟一样准确。而从2014年9月如约发布了当年的MX4之后，魅族不断持续发布新产品，MX4Pro、魅蓝 Note、魅蓝、魅蓝 Note2、MX5、魅蓝 2，几乎是一个月推出一款新产品，而且每款产品都有很大的不同。相比之下，小米和华为，都是在2014年发布小米4和荣耀6的一年多以后才发布新品。快速发布新品的背后，需要人的支撑。从2014年到2015年，魅族的员工数量从1000多人增加到3000多人，研发人员从400多人增加到1300多人。

(2)升级产品组合。魅族公司的传统，除了每年只发布一款产品之外，价格竟也是固定不动的。从M8到MX3，每年新品的价格都是2499元。实际上，这是过去国产手机一般不愿触及的高价区间，很难卖得动。而转型之后，魅族必须丰富产品线，赢得更大范围的用户群。2014年9月，魅族如约发布了MX4，炫完各种高规格参数之后，媒体都以为价格还会是2499元，却万万没想到此次价格竟然是令人一片哗然的1799元，不仅远远低于魅族的惯例，也低于同期所有竞品心照不宣的1999元定价。

MX4发布之后，很多人以为魅族从此调整了自己的定位，“和锤子手机一样，只能用降价来面对残酷的市场现实”。他们并没有意识到，魅族的另外几款新品已经规划好了。很快，依旧是2499元定价的MX4Pro，以及面向年轻人的魅蓝(699元)、魅蓝 Note2(799元)相继发布。在未来，魅蓝、MX以及尚未独立命名的高端品牌，三个品牌分别适用高中低端市场的组合呼之欲出。

(3)渠道发力。魅族的渠道比较丰富：自营电商、平台电商、运营商渠道、社会渠道，还有魅族专卖店。在2014年的“双十一”大促中，魅族很轻松地就进入了销售额排名前10名。随着产品和营销的同时发力，魅族和第三方电商合作的程度也不断加深。2012年，京

东和魅族签了8亿元的年度采购协议，而2015年的年度采购协议则猛增到60亿元。社会渠道方面，2015年在全国拥有4000多家店面的迪信通和魅族签订了20亿元的采购协议。运营商方面，2015年魅族和中国电信签订了每年500万台的销售协议。此外魅族还有一个独家优势：从最初创业做MP3播放器开始魅族耗费多年时间建立的1000多家专卖店，将成为魅族独有的竞争优势。2015年在线上渠道增速放缓、线下渠道逆市增长的大环境下，实体店优势进一步放大。

(4)聚焦。在中国手机市场前十名中，2015年华为的手机业务只占华为总收入的1/4以下，负责手机的消费者终端事业部员工收入和地位低于运营业务的同事，这一直是华为手机员工的痛；中兴手机的情况类似于华为；而收购了摩托罗拉的联想，2015年手机业务只占集团的1/5；步步高系的vivo、OPPO两兄弟一直没有放弃电话机、DVD等初始业务；收购了阿尔卡特的TCL，和三星一样，业务遍及冰箱、空调、电视机、洗衣机等各类家电；苹果除了iPhone之外，还生产广受欢迎的Mac笔记本和台式计算机。

对于华为、中兴、联想、TCL等企业来说，手机只是新的业务增长点，即使全军覆没也仍有退路，不会动摇公司的根本。而对于魅族来说，手机就是一切。从创始人黄章开始，所有员工的所有时间、精力、资源，全都集中在手机上，这本身就是巨大的优势。

(5)差异化。很多人认为，中国的手机市场已经陷入了拼参数、杀价格的乱象，原因就在于手机的高度同质化。不同的手机品牌，可以向相同的供应商采购面板、玻璃、芯片、摄像头等关键部件，产品则可以找富士康这样的同一个代工企业生产，手机品牌就只能拼参数、拼价格了。现在手机市场已经基本停滞，新增用户基本没有了，主要是手机老用户的升级换代，而老用户对使用体验更加敏感，这个时候说同质化毫无道理。比如vivo手机的用户，女性比例达到50%以上，这就说明vivo手机做出了差异化。国产手机离苹果iPhone的水平还差得很远，可以提高的地方太多了，怎么能轻易地说已经同质化了呢？手机里包含的人文、质感、调性、品位，都是魅族未来努力的方向。差异化其实一直是魅族在小而美时代的强项，而在未来几千万台销量的时代，如何保持并增强魅族的差异化，有待魅族硬件和软件两方面的努力。

资料来源：金文姬、秦勇，《市场营销学》，北京：人民邮电出版社，2016年出版，内容有改动。