

维珍集团是典型的鲨鱼企业。它从唱片起家,业务扩展至航空、影视、零售、地产、金融、通信等各个行业。



SHARKONOMICS 像鲨鱼一样袭击市场

商业顾问斯蒂芬·安吉瑟斯跳进海里与鲨共舞,试图从这些顶级掠食者身上汲取灵感,为企业战略提供建议。

采访、撰文一周瑾蕙 编辑一邹健

当一条接近5米长的鲨鱼在斯蒂芬·安吉瑟斯(Stefan Engeseth)身边游弋时,跳进这片危险水域前20分钟的兴趣已经荡然无存。“我有点慌了,特别是我感觉它就盯着我一个人。”上船后,他向同行的鲨鱼专家求证,对方回答可能是因为他是其中最“肉感”的人。没人愿意成为鲨鱼的食物,这个让他沮丧的答案后来激励他瘦身了50斤。

“商界也有很多丰富的市场领头羊。他们都应该向鲨鱼学习如何带着残忍的微笑来防御和进攻”,安吉瑟斯告诉《周末画报》。他是瑞典作家、财富500强商业顾问、营销思想家和企业家,与鲨共舞的经历是为了给他的著作《鲨鱼经济学》增加体验。这本书认为鲨鱼潜游、盯梢和围猎等捕食战略能应用于企业管理,潜行商海也要像鲨鱼一样敏锐,把握时机大口撕咬。

以自然界的捕猎好手比喻管理之道,狼是国内最受欢迎的选择,由科技巨头华为和百度宣扬的“狼性文化”发扬光大。同样是凶狠残暴的猎手,狼和鲨鱼区别在于前者多以群狼作战,讲究团队精神,后者则以一击致命的奇袭令人生畏。以最早提出“狼性”的华为为例,狼的精神激励员工协同奋斗,争夺全球市场,后来者居上。安吉瑟斯的鲨鱼论则认为,鲨鱼不在乎是蓝海或红海,只要瞄准猎物的盲点来突袭,有时红海更富营养和机会。比如,在智能手机这片红海中,中国队的华为、中兴、小米以及韩国三星都很有危机感,也都

能从竞争对手那寻找机会。不过,不管何以自比,安吉瑟斯认为中国市场整体都具有初生牛犊的魄力,“它们不会沉迷于历史,敢于尝试,当这样的企业向所谓‘巨无霸’发起进攻,就能狠狠咬下一块肉来。”

近期安吉瑟斯接受了《周末画报》专访,谈到如何像鲨鱼一样袭击市场领头羊,以及如何成长为一条巨鲨。

找准盲点袭击

作为商业顾问,安吉瑟斯经常会被企业邀请充当“黑客”,以测试企业“防火墙”的稳固性。这时这名黑客会把自己想象成一条鲨鱼,在水域间游弋,寻找该猎物的盲点。美国一家细分领域内最大的软件公司曾找到他,请他大胆展开攻击。经过市场调研,他发现这家行业老大市场占有率虽然高,但铁杆粉丝不多,市场上对其抱怨和投诉不少。反观其竞争者们通过提供免费软件吸引了越来越多目光。“竞争者在水下暗暗发动攻击”。

安吉瑟斯将他的结论报告给了公司CEO。不久,该公司兼并了行业老二,一家提供开源、免费软件的公司。“我不会把收购当作自己的功劳,但我敢说这家企业感觉到了恐惧。任何企业都不是水族箱里的金鱼。在开放水域里要么成为鲨鱼,要么成为鲨鱼的猎物。”

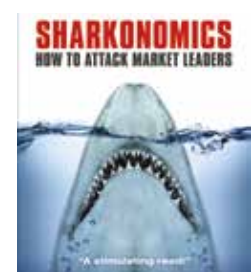
鲨鱼的进攻不会来自防御完备的地方,它会看准弱项突



CASE 案例

《鲨鱼经济学》与苹果公司

《鲨鱼经济学》



《鲨鱼经济学》这本书认为鲨鱼潜游、盯梢和围猎等捕食战略能应用于企业管理,潜行商海也要像鲨鱼一样敏锐,把握时机大口撕咬。本书作者斯蒂芬·安吉瑟斯是欧洲最有影响力的营销思想家、企业家、财富500强商业顾问斯蒂芬·安吉瑟斯。

袭——躺在舒适区睡大觉的管理团队若意识不到这一点则将被竞争者瓜分蚕食。事实上霸主没落的故事并不鲜见,从雅虎、诺基亚到柯达,傲慢与偏见蒙蔽了它们的双眼,等到反应过来时为时已晚。雅虎曾让谷歌作为其网站的默认搜索引擎,在有能力收购时因价格超出预期放弃了,结果2007年谷歌营收达到雅虎两倍。同样地,雅虎曾有机会收购Facebook,因价格谈不拢作罢。对现有产品的依赖以及反应迟钝也害了诺基亚和柯达,前惠普CTO Phil McKinney在分析两家衰落原因时称,创新可能成为威胁,但有时必须淘汰自有的产品或服务,“就像人猿泰山(Tarzan)需要放弃手中的藤蔓,以便能找到新的藤蔓一样。”

安吉瑟斯总结了几种撕咬丰满市场领头羊的方法。首先,如果是IT或互联网行业,很有可能其内部IT部门正趋于陈腐。曾经的创新领域如今可能充斥着过时的解决方案和官僚化的组织形式。一个例子是在计算机时代已经树立地位的公司在移动应用方面发展迟缓,因为需要触动的利益太多。因此,新兴市场如非洲能直接“空降”到移动互联网时代,因为这里没有需要保护的“遗产”,一切都是新鲜的。

另外,科技公司善于构建线上世界,但理解线下消费场景是很大的挑战。以此类推,线下公司则存在线上技术和操作的弱项,它们需要互联网公司的支持服务。可见,这两类公司涉及的运营难点都正在于如何做到线上和线下的衔接,如何形成有机融合的整体。

在自然界,越是位于食物链顶端的生物数量越少。商场中天生的大白鲨毕竟是少数,更多的是鲨鱼的猎物,或者希望进化成鲨鱼的中小型食肉动物。对于这些企业,鲨鱼经济学建议以“G战略”前进,即遵循“G”字形,隐藏自己的踪迹,迂回前进,直至靠近盲点。

思万特(Silvent)是一家瑞典工业设备制造商,专注于空气吹扫技术。去年,对鲨鱼理论很感兴趣的思万特CEO邀请安吉瑟斯来公司演讲,激励员工学习鲨鱼的战略。当安吉瑟斯再次探访该公司时,他发现公司销售部门墙上挂了一幅鲨鱼经济学中“G战略”模型图,提醒来来往往的销售人员该如何前进。公司员工交谈时也总是使用充满血性的鲨鱼术语,例如,“试咬一口”,“围猎一条鲸鱼”,因为在有必要时鲨鱼也会像海豚一样成群聚集,合作狩猎。“大型企业产品或服务繁杂,同时推出很多业务不免自相蚕食。思万特这样的小型企业具有集中优势,它要做的就是协同全球业务,并且学会寻找盟友。”安吉瑟斯说。

鲨鱼的魅力

在安吉瑟斯看来,乔布斯时期的苹果和理查德·布兰森领导的维珍集团都是“鲨鱼”型企业的绝佳案例。苹果公司接连推出iPod、iTunes、iPad、iPhone,从电脑领域进军移动通信、音乐、媒体、娱乐。维珍集团则从唱片起家,业务扩展至航空、影视、零售、地产、金融、通信等各个行业。

苹果多次展现了鲨鱼般的素养,例如在不确定市场反应时,它会先采用试探性撕咬。2004年,乔布斯找到摩托罗拉,双方商讨合作音乐手机。当时苹果凭借iPod和iTunes

乔布斯就是典型的鲨鱼



乔布斯时期的苹果公司接连推出iPod、iTunes、iPad、iPhone,从电脑领域进军移动通信、音乐、媒体、娱乐。乔布斯就像鲨鱼一样是天生的“杀手”,对于这种的天性,有一个词语专门用来形容——“袭击神态”(attack-itude)。

累积了大量乐迷,这些粉丝希望能有一部可以支持苹果音乐服务的手机,但当时的移动通信三巨头诺基亚、爱立信、摩托罗拉掌握了主要市场。2005年,搭载iTunes软件的摩托罗拉ROKR E1手机面世,不过除了支持iTunes音乐服务之外该款手机其他方面提升不多,市场反响不大。推出后不久,苹果主动停止了与摩托罗拉的合作,乔布斯决定自己造手机。于是,2007年第一款iPhone面世,惊艳世人。

安吉瑟斯认为,此举是苹果的试咬手段,以便评估实力,测试粉丝的真实反映。当它做好准备,再度杀回手机业时,就是下了决心致命撕咬。

但苹果也会犯错。即使对所进入的新领域充满信心,如何发布新产品也有技巧。鲨鱼的感觉器官相当敏锐,能嗅出几千米之外的小小一滴血。过早地发布新闻,透露己方战略,就相当于在水里倾倒了大量血液,吸引大量竞争者前来瓜分到手的肥肉。安吉瑟斯指出,苹果在正式发布iPad之前先宣布其成功通过测试就等于这样的不当行为,从而给了三星等对手分享其市场份额的机会。

4.2亿年

鲨鱼已经存在了4.2亿年,进化出太多战略行为,许多我们至今未研究透。

鲨鱼型的企业离不开鲨鱼般气质的领导人。安吉瑟斯解释,乔布斯和理查德·布兰森就像鲨鱼一样是天生的“杀手”,这样的领导者拥有吸引人才的魅力。对于这种的天性,有一个词语专门用来形容——“袭击神态”(attack-itude),他们带着高度自尊和自信,像鲨鱼一样在猎物之间周旋。理查德·布兰森本人就曾为鲨鱼保护公益活动站队,他还有一句名言与鲨鱼经济学不谋而合:“要想生存,企业就必须像鲨鱼一样行动——不持续运动就会溺死。”

依赖魅力型领导人的企业也有缺陷,该领导人与企业的得失牢牢绑在一起,可能放大企业风险。若粉丝对企业的好感很大程度上来自于对其领导者的好感,这种不理性的情感很容易调转风向。“苹果将消费者圈在独立的iOS系统中,一度是绝佳的防御。但一旦消费者态度转向,这就变成了弱项。它的竞争对手会联合起来建设更丰富的安卓生态,给消费者提供更广泛的选择。”安吉瑟斯总结,消费者的态度是关键,始终为市场带来价值才是长久保持消费者忠诚度的核心。

不过,若论整体,安吉瑟斯始终觉得商界的竞争远远比不上鲨鱼争斗的激烈。市场领先者可能裹足不前,但鲨鱼必须保持游动。“商界鲨鱼的功绩不在于展示没完没了的PPT,它们要狠狠夺取市场份额证明自己。在自然母亲中的环境中,鲨鱼已经存在了4.2亿年,进化出太多战略行为,许多我们至今未研究透。”安吉瑟斯如此总结。



Q=《周末画报》
A=斯蒂芬·安吉瑟斯

Q&A

哪些行业将迎来“鲨鱼”

Q: 中国市场虽然年轻,充满活力,但也有许多不完善的地方。这是适合鲨鱼生存的生态吗?

A: 愿意试错的程度就相当于创新发展的程度。你必须先犯错,然后找到成功的路径。鲨鱼也不是完美的,它们也会失手,然后在下一次袭击中进步。愿意犯错就说明愿意投资,事实证明已经崛起的中国企业在产品创新方面发展很快。在透明市场,消费者的忠诚由谁能带来最多价值决定。今天多数全球品牌仍然沉迷于历史,与消费者日益变化的需求脱节。这就是为什么中国品牌能在全球攻城略地的原因,它们没有历史的包袱,更愿意把握机会,开拓全新领域。

Q: 有哪些企业是不停留在现有位置,不断向前推进的范例?

A: 兰博基尼(Lamborghini),曾经是制造拖拉机的,如今则是赛车界的市场领先者。雅马哈(Yamaha),起家于钢琴和专业音响设备,现在旗下子公司是摩托车行业领头羊。

Q: 企业在处心积虑发起进攻时也要提防成为其他人的猎物,您如何看待这个动态平衡?

A: 不管是在自然界还是商界,捕食者和猎物都处在同一片水域。最终所有市场领先者都难逃被袭击的命运。发展品牌的要务在于保护自己的核心竞争优势,防止被竞争者抄袭。很长时间以来,品牌能仰仗名气和信誉在市场上留有一席之地,然而名气现已不能保证在未来不受到攻击。当捕食者和猎物正面相遇,最好的方法是先发制人。

Q: 您认为接下来哪一个行业或领域将迎来鲨鱼的撕咬?

A: 每个传统行业都在探索数字化转型。越是历史悠久,发展完善的行业越像一艘“泰坦尼克号”,曾被称为“上帝也沉没不了的巨型游轮”遇上不可限量的数字化冰山时也会断成两截。我认为建筑业就是这样的例子,5~10年内建房子会变得像拼乐高一样容易。IT巨头通过算法、建楼、云服务等介入设计、采购、施工环节,传统建筑公司或将逐渐沦为这些IT公司的供应商。

Q: 您曾说比起财富五百强公司或商学院,大自然要聪明得多。你从大自然的法则中学到了哪些?

A: 既然我们只是地球上的一个物种,就得从其他生物身上学习。在我看来,人类没有我们自认为的那么聪明。地球母亲的现状环境就是一个例证,好在我们已经开始学会倾听。自然就像一个大图,作为其中一块,我们的任务就是搞清楚如何拼进全局。我们需要向自然学习的地方远比人类社会优越于自然环境的要多。