

第二节 业务单位战略

2. 路径二：跨越战略群组

本书第二章阐述战略群组分析的第四个角度，就是“利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会”，这是重建市场边界的又一路径。

教材案例-美国 Q 健身俱乐部

一开始，Q 健身俱乐部被认为是在进入一个过度饱和的市场。一方面，美国健身业中充满了传统的健身俱乐部，它不分男女，有全套锻炼和运动项目可供选择，而且通常都开设在消费层次较高的社区。他们用时髦的器械吸引高端的客户群。他们拥有一整套的运动、力量练习器械、饮料吧、健身教练，以及封闭的淋浴间和桑拿房。

会员费通常都在 100 美元 / 月。这些俱乐部的会员只占到全部人口的 12%，通常集中于大城市区域。投资开设一间这样的健身俱乐部需要 50 万~100 多万美元。另一方面，美国健身行业中也包括了那些家庭健身计划，比如讲授锻炼的录像、书籍和杂志。这些方式的成本很低，在家里使用，而且一般都不需要或只需要很少的器械帮助。健身指导很少，以录像、书籍和杂志上体育明星的示范和讲解为主。

大多数的女性选择健身俱乐部的主要原因在于集体健身更有动力，更容易激励人的兴趣；相反，选择在家一个人锻炼的，主要考虑则是省时、成本低和私密性好。Q 健身俱乐部吸收两个战略群组各自的优势，消除和降低各自劣势，只对女性开放，消除了那些对大多数女性毫无吸引力的传统健身俱乐部的服务，去掉了那些特殊的器械、食物、美容、游泳池，甚至一些有锁的房间，也换成了用幕帘相隔的区域。

将健身器械排成一个圈，从而使会员们可以充分交流，使锻炼成为一种乐趣。会员们绕着器械圈和有氧练习垫转圈，不到 30 分钟的时间就可以完成整个训练。开设一家 Q 健身中心的初期投资不过 25 万~3 万美元（不包括 2 万美元的许可费用），因而价格也降到了 30 美元 / 月。Q 健身俱乐部的口号是：“以每天一杯咖啡的价格，你就可以享有正确锻炼带来的健康”。到 2004 年底，Q 健身俱乐部在北美、欧洲、拉丁美洲的连锁店达到 8500 家。

3. 路径三：重新界定产业的买方群体

在一个产业中的企业通常都会集中于某一类购买群体。举例来说，医药行业主要将目光放在有影响力的群体即医生身上；办公用品行业主要关注采购者，即企业的采购部门；而服装行业主要直接向使用者销售产品。挑战产业有关目标买方群体的常识成规，就可以引领我们发现新的蓝海。

4. 路径四：放眼互补性产品或服务

产品或服务很少会被单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数情况下，企业生产的产品或提供的服务都局限于产业范围内。事实上，在互补产品或服务背后常常隐藏巨大的价值。

5. 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

一些产业主要通过价格和功能来竞争，关注的是给客户带来的效用，客户的诉求是功能性的；其他一些产业主要以客户感觉为竞争手段，客户的诉求是情感性的。当企业关注挑战产业中已经存在的功能或情感诉求时，常常会发现新的市场机会。

教材案例-日本 K 美发店

在日本，成年男子理发的过程中包含了一系列活动，使理发变成了一种仪式，通常要 1 个小时左右。在这过程中，要用许多热毛巾，肩膀被来回按摩，顾客可以享用茶和咖啡，理发师对顾客头发和皮肤进行特别护理。结果造成理发的时间在总的时间中只是很少一部分。而且，也造成了顾客排队的现象。理发的价格在 3000~5000 日元之间（27-45 美元）。K 美发店去掉了那些情感性的因素，大大地简化了对头发的特殊护理，专注于最基本的理发过程。

这些变革将理发的时间由原来的 1 个小时缩短到 10 分钟，理发的价格也降到了 1000 日元（9 美元），同时将每个理发师每小时实现的收入提高了 50%，每个理发师分摊的人力成本和营业面积都降低了。K 美发店在日本理发产业创造了一个蓝海市场，并借此在整个亚洲迅速成长。K 美发店成立于 1996 年，由一家店面发展到 2003 年的 200 多家。顾客数量从 1996 年的 5.7 万人迅速上升到 2002 年的 350 万人。它的业务已经扩展到新加坡和马来西亚，计划到 2013 年在亚洲开设超过 1000 家店。

6. 路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流

随着时间的推移，很多产业都会受到外部趋势变化的影响，例如，互联网迅速崛起和全球环保运动的兴起。如果企业能够正确预测到这些趋势，就可能会找到蓝海市场机会。

综上所述，蓝海战略代表着战略管理领域的范式性的转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。由于蓝海的开创是基千价值的创新，而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建，而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

【单选题】N 公司原本的业务是租寄 DVD 光盘，消费者下单后等它们寄到，看完后再寄回去。N 公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影会形成气候后，推出了线上按需观看。N 公司重建市场边界遵循的基本法则是（ ）。

- A. 重设客户的功能性或情感性诉求
- B. 放眼互补性产品或服务
- C. 跨越时间参与塑造外部潮流
- D. 审视他择产业

答案：C

解析：“N 公司发现宽带网络呈现一种爆炸式增长，意识到高速、实时地进行线上播放电影会形成气候后，推出了线上按需观看”表明 N 公司重建市场边界遵循的基本法则是跨越时间参与塑造外部潮流，选项 C 正确。

【单选题】甲公司是一家区别于传统火锅店方式的火锅餐饮企业，在给顾客提供餐饮服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

- A. 跨越时间
- B. 重新界定产业的买方群体
- C. 跨越战略群体
- D. 重设客户的功能性或情感性诉求

答案：D

解析：本题考核“蓝海战略”的知识点。本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项D正确。

【单选题】下列关于蓝海战略的表述中，正确的是（ ）。

- A. “蓝海”的开创是基于价值的创新
- B. “蓝海”的开创是基于价值的突破
- C. “蓝海”不会萌生在产业现有的“红海”之中
- D. 企业不能以系统的、可复制的方式去寻求蓝海

答案：A

解析：由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建，而不是对未来市场的猜想和预测，所以企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业领域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

【简答题】随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。

一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名。

小马驹市民农园成立于2008年，农园将农业、休闲业、教育产业融为一体，以会员制的模式运作。会员分为两种类型——配送份额会员和劳动份额会员。对于配送份额会员，农园提供配送服务，包括宅配和取菜点两种方式。宅配即配送到家，配送频率为每周一次或两次；小马驹农园在市区设立了三个取菜点，会员可以自行选择时间和取菜点。这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验。

劳动份额会员可以在空闲时间到农场耕种自己的园地。有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农园策划了很多节事活动，包括开锄节、立夏节、端午节、立秋节、中秋节、丰收节等，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育。农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，包括认识植物、喂养动物、挖红薯、拔萝卜、荡秋千、玩沙子、滚铁环、拔河、在野地里撒欢等，这些活动是

孩子们在城市中不可能见到的。在农园一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐。农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质朴环保的色彩。

小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源；同时，由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机农产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求。

要求：

- (1) 依据红海战略和蓝海战略的关键性差异，简要分析小马驹农园怎样体现蓝海战略的特征。
- (2) 依据蓝海战略重建市场边界的基本法则（开创蓝海战略的途径），简要分析小马驹农园如何在激烈的农产品生产领域，开创新的生存与发展空间。

答案：

(1) ①**规避竞争，拓展非竞争性市场空间**。“在传统农产品的激烈竞争中，确保了稳定的市场和农民可靠的收入来源”。

②**创造并攫取新需求**。“随着生活节奏的加快，生活在都市的人们越来越希望能有一方净土，在空闲的时光摆脱繁忙的工作，通过劳动来净化自己的心灵，回归到最简单家庭亲情的生活方式中。此外，消费者对有机农产品的需求与日俱增，而一些企业的不规范行为导致消费者对市场销售的有机农产品的真实性产生质疑。一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生”。

③**打破价值与成本互替定伴，同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系**。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买，……由于降低了农产品物流和包装成本，会员们能够亲历有机产品的生产过程，也满足了会员们能够放心地享用物美价廉有机农产品的消费需求”。

(2) ①**审视他择产业或跨越产业内不同的战略群组**。
“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

②**重新界定产业的买方群体**。“小马驹市民农园新鲜的有机农产品去掉了中间商，可以直接被会员们购买”。

③**放眼互补性产品或服务**。“农园将农业、休闲业、教育产业融为一体”。

④**重设客户功能性或情感性诉求**。“这些配送为消费者提供了便利，使他们享受到被关爱的体验”；“有儿童的家庭特别青睐这种亲近自然、家庭团聚、寓教于乐的模式。小马驹农园策划了很多节事活动，在这些节事活动中，对小朋友进行传统农耕和文化教育”；“农园还开展了一些活动激发小朋友的兴趣，这些活动是孩子们在城市中不可能见到的”；“在农园一角设立了一个大食堂，会员在劳动过程中，可以到食堂用餐，农园要求会员用餐后自己洗碗，洗碗用的不是洗涤灵，而是麦麸，更增添了农园天然质朴环保的色彩”。

⑤**跨越时间参与塑造外部潮流**。“一种新型的社区支持型农业顺应这些需求而产生，其中以小马驹市民农园最为知名”。

本节知识点小结

