

第二节 业务单位战略

本节主要知识点：

基本竞争战略
 成本领先战略
 差异化战略
 集中化战略
 基本战略的综合分析——“战略钟”
 中小企业竞争战略
 蓝海战略

考点 1 基本竞争战略★★★

波特归纳总结了三种具有内部一致性的基本战略，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。



考点 2 成本领先战略★★

| | |
|----|--|
| 含义 | 企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。通过其低成本地位来获得持久的竞争优势。 |
| 优势 | （联系五力模型理解） (1) 形成进入障碍。 (2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位。 |

【解释】一种情况，市场竞争激烈体现在研发、服务质量上，如果企业成本低，则获利空间大，进而能提供更多资金到产品研发、服务质量提高上；另一种情况，市场竞争激烈体现在价格战上，如果企业成本低，则降价空间大，价格战能持久进行。

| | | |
|------|------------|---|
| 实施条件 | 市场情况（外部条件） | (1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户。 (2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化。 (3) 购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品。 (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段； (5) 消费者的转换成本较低。 |
|------|------------|---|

| | | |
|--|-------------|--|
| | 资源和技能（内部条件） | (1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济。 (2) 降低各种要素成本。 (3) 提高生产率；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学习曲线来降低 |
|--|-------------|--|

| | |
|--|---|
| | <p>成本，都是提高生产率必要的手段。</p> <p>(4) 改进产品工艺设计；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。</p> <p>(5) 提高生产能力利用程度。</p> <p>(6) 选择适宜的交易组织形式。（自行生产 or 外购）</p> <p>(7) 资源集中配置。</p> |
|--|---|

| | |
|----|---|
| 风险 | <p>(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。</p> <p>(2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本。</p> <p>(3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。</p> |
|----|---|

考点3 差异化战略★★

| | |
|----|--|
| 含义 | 企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，创造和拥有这种差异化的企业将获得竞争优势 |
| 优势 | <p>(1) 形成进入障碍</p> <p>(2) 降低顾客敏感程度</p> <p>(3) 增强讨价还价能力</p> <p>(4) 抵御替代品威胁</p> |

| | | |
|------|-------------|--|
| 实施条件 | 市场情况（外部条件） | <p>(1) 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；</p> <p>(2) 顾客的需求是多样化的；</p> <p>(3) 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点</p> |
| | 资源和能力（内部条件） | <p>(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力；</p> <p>(2) 具有很强的市场营销能力；</p> <p>(3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创新性文化；</p> <p>(4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力</p> |

| | |
|----|---|
| 风险 | <p>(1) 企业形成产品差别化的成本过高。</p> <p>(2) 市场需求发生变化。</p> <p>(3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向</p> |
|----|---|

教材案例-信达公司所实施的竞争战略

1992年，以家电研发、生产和销售为主业的信达公司确立了“技术立企”的发展战略。公司董事长程静说过：“那些只引进不研发，落伍了再引进的企业，没有追求，必死无疑”。信达公司拒绝参与彩电行业价格战，每年将销售收入的5%投入研发。公司实行奖金与开发成果挂钩的制度，将技术开发人员工资涨到一线工人的3倍。几十年来，在信达公司彩电业务的发展过程中，经历了四个关键的转折点。

1.2005年研发成功“中国芯”，中国首块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片“信芯”在信达诞

生，彻底打破了国外芯片的垄断地位。2013年国内首款网络多媒体电视 SoC 主芯片研制成功并实现量产，2015年发布 VP 画质引擎芯片，使信达公司正式比肩行业巨头，成为中国拥有自主高端画质芯片的电视机企业。

2.建成中国电视行业第一条液晶模组线，彻底扭转了中国液晶模组几乎全部依赖外企的状况，率先完成了平板电视上游产业链的突破。

3.ULED 电视与激光电视并行，其中，“ULED 显示技术”是信达公司 10 年来对电视行业上游垄断发起的第 3 次突围战，凭借历时 7 年研发的激光电视提前锁定主动权，在全球大屏幕电视市场赢得了一席之地。

4.转型布局智能电视。2017 年，信达公司推出的 V5 智能系统由简单的单向人机交互向更简洁的触控交互、智能交互发展，主动感知用户常求，实现智能化推荐。

信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长。根据有关部门提供的信息，2018 年，信达公司电视机的营销收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位。

2005 年，信达公司加快了国际化步伐。与一些企业采取“OEM”方式开发国际市场不同，信达公司国际化经营一开始就选择了打造自主品牌的道路。2007 年以来，

信达自主品牌产品在海外收入同比增长 21.3%。其中，信达冰箱在南非占据市场第一的位置，信达冰箱、信达电视在澳洲市场占有率第一，信达品牌产品在美国及欧洲市场呈现两位数高速增长态势，在日本市场也是本土品牌之外市场份额最大的品牌。

2015 年，信达在美洲收购 XP 公司在墨西哥电视工厂及其电视业务。2017 年 11 月，信达收购 DZ 公司的电视业务，进一步巩固了信达电视业务在全球的领先地位。目前，信达公司在海外有 18 个公司实施本土化经营，覆盖欧洲、美洲、非洲、澳洲及东南亚等地市场；建有 3 个生产基地实施区域化生产，产品远销 130 多个国家和地区；在全球设立了 12 个研发机构，面向全球引进高端人才。

本案例中，信达公司所实施的竞争战略类型是差异化战略。“信达公司拒绝参与彩电行业价格战，每年将销售收入的 5%投入研发”。

从资源和能力角度，分析信达公司实施这一竞争战略的条件如下：

1.具有强大的研发能力和产品设计能力。“每年将销售收入的 5%投入研发”；“2005 年研发成功‘中国芯’”；“建成中国电视行业第一条液晶模组线，彻底扭转了中国液晶模组几乎全部依赖外企的状况”；“ULED 显示技术”是信达 10 年来对电视行业上游垄断发起的第 3 次突围战；“在全球设立了 12 个研发机构，面向全球引进高端人才”。

2.具有很强的市场营销能力。“信达公司以强大的研发实力为后盾，以优秀的销售团队为支撑，产品销售额与营销收入实现稳步增长。根据有关部门提供的信息，2018 年，信达公司电视机的营销收入位居全球品牌第三位，国内品牌第一位”。

3.有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化。“公司实行奖金与开发成果挂钩的制度，将技术开发人员工资涨到一线工人的 3 倍”。

4.具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。“公司董事长程静说过：‘那些只引进不研发，落伍了再引进的企业，没有追求，必死无疑’”；“在信达彩电业务的发展过程中，经历了 4 个关键的转折点”；与一些企业采取‘OEM’方式开发国际市场不同，信达公司国际化经营一开始就选择了打造自主品牌的道路。2007 年以来，信达自主品牌产品在海外收入同比增长 21.3%；“进一步巩固了信达电视业务在全球的领先地位”。