

## 第二节 业务单位战略

### 考点 4 集中化战略★★★

含义	<p>针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。</p> <p><b>【案例】</b></p> <p>海澜之家——购买群体 当当、京东——产品细分市场 各地啤酒企业——区域市场 足力健老人鞋——综合一般</p> <p>是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略</p>
优势	<p>(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来。</p> <p>(2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，<b>集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势。</b></p> <p>(3) 对于大企业来说，采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带</p>
实施条件	<p>(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。</p> <p>(2) <b>目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。</b></p> <p>(3) 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。</p> <p>(4) 企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场</p>
风险	<p>(1) 狭小的目标市场导致成本高。</p> <p>(2) 购买者群体之间需求差异变小。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争。</p>

**【例-单选题】**尚佳公司是一家办公用品生产和维修企业。该公司运用大数据技术，对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果。根据以上描述，尚佳公司实施的竞争战略是（ ）。

- A.市场开发战略
- B.集中化战略
- C.差异化战略
- D.成本领先战略

答案：B

解析：“对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果”体现了集中化战略，选项 B 正确。

**【例-单选题】**甲是一家餐饮外卖公司，该公司运用大数据挖掘新技术，对某软件园区的客户订餐行为进行了深入调查并分析结果，针对该区域的客户制定和实施了一套促销方案，取得了良好效果，甲实施的竞争战略是（ ）。

- A.差异化战略
- B.蓝海战略
- C.集中化战略
- D.成本领先战略

答案：C

解析：集中化战略是针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取

竞争优势的战略。本题中，该公司针对某软件园区的客户制定和实施促销方案，说明客户群体是特定区域中的，因此采用的是集中化战略，选项 C 正确。

**【例-单选题】**甲公司是一家日用洗涤品生产企业。甲公司在市场调研中发现，采购日用洗涤品的消费者主要是家庭主妇，她们对品牌的忠诚度不高，但对价格变动非常敏感。目前，甲公司主要竞争对手的各类产品与甲公司的产品大同小异。在这种市场条件下，最适合甲公司选择的业务单位战略是（ ）。

- A.成本领先战略
- B.差异化战略
- C.集中化战略
- D.一体化战略

答案：A

解析：本题考核的是竞争战略。对品牌的忠诚度不高，但对价格变动非常敏感，属于成本领先战略适用的情况，选项 A 的说法正确。

**【例-多选题】**某企业集团的下列业务单位中，适合选择成本领先战略的有（ ）。

- A.甲业务单位，生产顾客需求多样化的产品
- B.乙业务单位，生产购买者不太关注品牌的产品
- C.丙业务单位，生产消费者转换成本较低的产品
- D.丁业务单位，生产目标市场具有较大需求空间或增长潜力的产品

答案：BC

解析：成本领先战略主要适用于以下一些情况：（1）市场中存在大量的价格敏感用户；（2）产品难以实现差异化；（3）购买者不太关注品牌（选项 B）；（4）消费者的转换成本较低（选项 C）。这时，企业应当力求成为产业中的低成本生产者，使产品价格低于竞争者，以提高市场份额。

**【简答题】**C 国太乐厨具有限公司（简称“太乐公司”）创办于 1996 年。近 20 年来，太乐公司运用成本领先战略，迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度。

太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品。公司利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势。在此基础上，公司多次主动大幅度降低产品价格，以致连生产劣质产品的企业都无利可图，在市场上既淘汰了高成本和劣质企业，又令新进入者望而却步。

太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高，因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。同时，由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国外家电业的平均水平。

对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，公司通过多种形式自行配套生产。这样，一方面可以大幅度降低成本，确保质量，降低经营风险，另一方面还可以获得核心元器件的生产和研发技术。而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够消化这些高成本投入物的价格。

近几年来，C 国厨具小家电的销售数量每年递增 30%左右，吸引了众多国内外大型家电企业加入。这些企业放弃了原有在大家电市场走的高端产品路线，以中低端的价格进入市场。这些企业认为，在厨具小家电市场，企业销售的都是标准化的产品，消费者大多对价格比较敏感，价格竞争仍然是市场竞争的主要手段。

要求：

- （1）简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势。
- （2）从市场情况和企业资源能力两个方面，简要分析太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件。

答案：

- （1）太乐公司在 C 国厨具小家电市场采用成本领先战略的优势：

- ①形成进入障碍。“太乐公司多次主动大幅度降低产品价格……令新进入者望而却步。”
- ②增强讨价还价能力。“而对于一些成本高、自身还不具备生产能力的上游资源，公司由于在其他各环节上成本低于竞争对手，也能够应付和消化这些高成本投入物的价格。”
- ③保持领先的竞争地位。“在市场上既淘汰了高成本和劣质企业”；“迅速提高市场占有率，在国内外享有较高的知名度”。

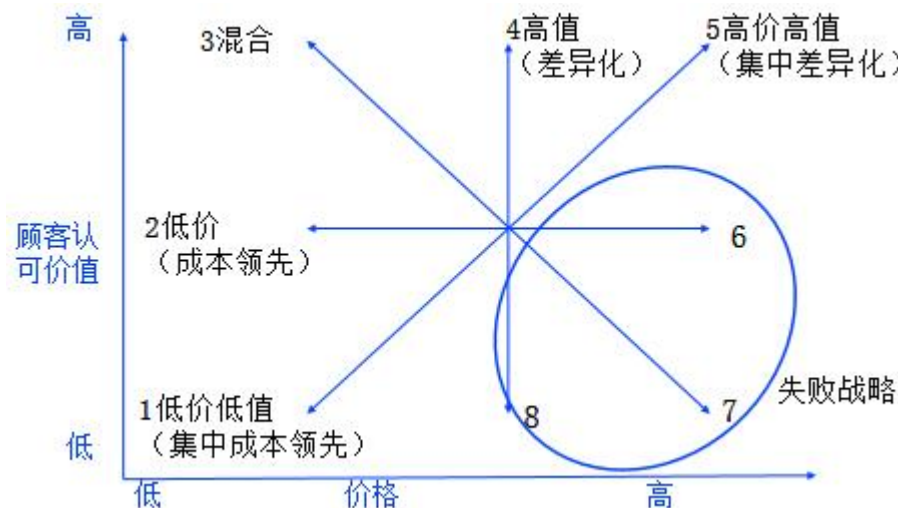
(2) 太乐公司在 C 国厨具小家电市场实施成本领先战略的条件：  
市场情况：

- 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；“消费者大多对价格比较敏感”。
- 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；“在厨具小家电市场，企业的产品都是标准化的产品”。
- ③价格竞争是市场竞争的主要手段；“价格竞争仍然是市场竞争的主要手段”。

资源和能力：

- 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；“利用与发达国家企业 OEM 合作方式获得的设备，进行大批量生产，从而获得规模经济优势”。
- ②降低各种要素成本；“由于国内劳动力成本低，公司产品成本中的人工成本大大低于国外制造业的平均水平”；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。
- ③提高生产率；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高，因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平”。
- ④提高生产能力利用程度；“太乐公司实行 24 小时轮班制，设备的利用率很高。因而其劳动生产率与国外同类企业基本持平。”
- ⑤选择适宜的交易组织形式；“对于一些成本高且太乐公司自身有生产能力的上游资源，如集成电路等，公司通过多种形式自行配套生产，可以大幅度降低成本”。
- ⑥资源集中配置；“太乐公司集中全部资源，重点发展厨具小家电产品”。

考点 5 基本战略的综合分析—“战略钟”★★★



1. 成本领先战略	成本领先战略包括途径 1 和途径 2。 一是低价低值战略（途径 1），关注的是对价格非常敏感的细分市场； 二是低价战略（途径 2）。即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变。
2. 差异化战略	差异化战略包括途径 4 和途径 5。

	<p>一是<b>高值战略（途径4）</b>，以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。</p> <p>二是<b>高值高价战略（途径5）</b>，以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。</p>
--	---

3. 混合战略	<p>混合战略指途径3，<b>企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势</b>。从理论角度看，以下一些因素会导致一个企业同时获得两种优势：</p> <p>（1）提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本定位。</p> <p>（2）生产高质量产品的经验累积降低成本的速度比生产低质量产品快。即工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。</p> <p>（3）注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。</p>
---------	--

4. 失败的战略	途径6、途径7、途径8—一般情况下可能是导致企业失败的战略。
----------	--------------------------------

**【例-多选题】**下列各项关于“战略钟”中几种竞争战略的表述中，正确的有（ ）。

- A.成本领先战略包括集中成本领先战略
- B.低价低值战略是一种很有生命力的战略
- C.混合战略包括可能导致企业失败的战略
- D.差异化战略包括高值战略和高价高值战略

答案：ABD

解析：鲍曼提出的“战略钟”指出，有效竞争战略分为三大类五种：成本领先战略包括低价低值战略（集中成本领先战略）和低价战略（成本领先战略）；差异化战略包括高值战略（差异化战略）和高值高价战略（集中差异化战略）；混合战略（成本领先/差异化战略）。所以选项ABD正确。

**【例-多选题】**甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心，使用户到与甲公司合作的商家消费时，有一定的优惠。甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有（ ）。

- A.混合战略
- B.集中化战略
- C.差异化战略
- D.成本领先战略

答案：BC

解析：本题中“率先推出”体现了差异化战略；“用户到与甲公司合作的商家消费时，有一定的优惠。甲公司也可从合作商家得到佣金”体现了集中化战略，所以选项BC正确。

**【例-单选题】**某酒店的使命是“为顾客提供舒适”，其目标顾客是那些愿意支付高额住宿费用和希望享受一流个人服务的高端旅行者和度假者。该酒店的经营特色包括：周五是孩子们的卡拉OK之夜；周六，全家在私人小屋里吃龙虾，小游客们可以在月夜下露营；酒店一共有365间客房，每间都能看到海景，还有大量的套房；附属设施有游泳池、海滩、网球场、儿童俱乐部等。该酒店的竞争战略是（ ）。

- A.产品开发战略
- B.混合战略
- C.产品组合战略
- D.集中差异化战略

答案：D

解析：该酒店集中于高端旅行者和度假者，同时提供的是特色的服务，所以是集中差异化战略，所以选项D正确。

**【例-单选题】**甲公司是国内一家语言培训公司，公司率先采用引进外籍教师“一对一”的培训方式，在国内

外办出了名气。考生们慕名而来，公司因此又获得规模经济优势。甲公司的竞争战略的类型属于（ ）。

- A.集中战略
- B.混合战略
- C.差异化战略
- D.成本领先战略

答案：B

解析：率先采用外籍老师“一对一”培训方式，是差异化战略；公司因此又获得规模经济优势，是成本领先战略；成本领先战略与差异化战略的结合，属于混合战略，所以选项B正确。

**【例-单选题】**按照“战略钟”分析体系，下列各项中属于混合战略的是（ ）。

- A.在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变
- B.以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值
- C.在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势
- D.以中档的价格为顾客提供中等质量的产品或服务

答案：C

解析：混合战略是指在某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。所以选项C正确。