

## 第二节 业务单位战略

### 考点 6 中小企业竞争战略★★★

#### (一) 零散产业中的竞争战略

在零散型产业中，产业集中度很低，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

#### 1. 造成产业零散的原因

(1) 进入障碍低或存在退出障碍。

(2) 市场需求多样导致高度产品差异化。（包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散）

(3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。

(4) 其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。

#### 2. 零散产业的战略选择

<p>(1) 克服零散——获得成本优势</p>	<p>克服零散的途径有如下几条：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>①<b>连锁经营或特许经营</b>。（针对由顾客消费地点或消费口味不同而造成的生产规模的不经济性）</li><li>②<b>技术创新以创造规模经济</b>。（产品改善提高市场占有率、提高内部运营效率、扩展其他市场、与其他企业联合、提高员工素质等）</li><li>③<b>尽早发现产业趋势</b>（产业目前处于开发期或成长期）</li></ul>
<p>(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度</p>	<p>增强消费者对产品价值的认同感</p>
<p>(3) 专门化——目标集聚</p>	<p>在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>①<b>产品类型或产品细分的专门化</b></li><li>②<b>顾客类型专门化</b></li><li>③<b>地理区域专门化</b></li></ul>

#### 【连锁经营】

由同一个公司所有，统一经营管理，由两个和两个以上商店组成。这些商店经营管理类似的商品大类。实行集中采购和销售，还可能有相似的建筑风格和标志。

#### 【特许经营】

特许经营是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用，被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支持特许经营费。

#### 3. 谨防潜在的战略陷阱

(1) 避免寻求支配地位——有雄心，不要有野心。

(2) 保持严格的战略约束力——有恒心，不当朝三暮四郎。

(3) 避免过分集权化——有活力，反应快速敏捷。

(4) 了解竞争者的战略目标与管理费用——知己知彼。

(5) 避免对新产品做出过度反应——慎重开发新产品。

【例-多选题】理发业由很多中小企业组成，其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。造成理发业上述状况的原因有（ ）。

A. 理发业的经营成本变化迅速

- B.理发业进入障碍低
- C.理发市场需求多样导致高度产品差异化
- D.理发业难以达到规模经济

答案：BCD

解析：理发业属于零散产业。产业零散的原因主要来源于产业本身的基础经济特性：①进入障碍低或存在退出障碍；②市场需求多样导致高度产品差异化；③不存在规模经济或难以达到经济规模。因此，选项 B、C、D 正确，选项 A 属于新兴产业内部结构的共同特征。

**【例-多选题】**靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有（ ）。

- A.聚焦细分市场的需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- B.适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C.增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D.连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中

答案：ACD

解析：靓影公司所处产业属于零散产业，该产业的战略选择包括：（1）克服零散——获得成本优势（选项 D）。（2）增加附加价值——提高产品差异化程度（选项 C）。（3）专门化——目标集聚（选项 A）。

**【例-单选题】**经营中式快餐的淮扬公司于 2015 年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于淮扬公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。

- A.不能保持严格的战略约束力
- B.寻求支配地位
- C.不了解竞争者的战略目标和管理费用
- D.过分集权化

答案：B

解析：淮扬公司的战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾。体现的是零散产业谨防潜在的战略陷阱中的避免寻求支配地位。零散产业的基本结构决定了寻求支配地位是无效的，除非可以从根本上出现变化。所以选项 B 正确。

## （二）新兴产业中的竞争战略★★

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现、或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

### 1.新兴产业内部结构的共同特征

- ①技术的不确定性
- ②战略的不确定性
- ③成本的迅速变化
- ④萌芽企业和另立门户
- ⑤首次购买者

### 2.新兴产业的发展障碍

从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面。

- （1）专有技术选择、获取与应用的困难
- （2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足
- （3）顾客的困惑与等待观望。（影响销售）
- （4）被替代产品的反应。（带来降低成本的压力）
- （5）缺少承担风险的胆略和能力

### 3.新兴产业的战略选择

战略选择	内涵
(1) 塑造产业结构	企业努力建立产业的游戏规则
(2) 正确对待产业发展的外在性	产业整体利益与企业个体利益的协调
(3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位	新兴产业迅速发展可能会使原有的防碍和机会都发生变化

(4) 选择适当的进入时机与领域	<p>当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：</p> <p>①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因作为先驱者而提高声望。</p> <p>②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。</p> <p>③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售产品或服务的企业将获益。</p> <p>④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。</p>
------------------	---

(4) 选择适当的进入时机与领域	<p>在下列情况下，早期进入将是非常危险的：</p> <p>①早期细分市场与产业发展成熟后的细分市场不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，在产业发展成熟后面临过高的转换成本。</p> <p>②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法被企业专有。</p> <p>③技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。</p>
------------------	--

【例-单选题】下列各项中，属于新兴产业共同的结构特征的是（ ）。

- A.进入障碍低或存在退出障碍
- B.不存在规模经济或难以达到经济规模
- C.市场需求的多样导致产品的差异化
- D.战略的不确定性

答案：D

解析：本题考核的是新兴产业的共同结构特征，分别为：（1）技术的不确定性；（2）战略的不确定性；（3）成本的迅速变化；（4）萌芽企业和另立门户；（5）首次购买者。

#### 考点7 蓝海战略★★

##### （一）蓝海战略的内涵

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

与人们的一般认识不同，绝大多数的蓝海市场其实是通过在红海市场内部，挖掘新的需求，扩展现有产业边界而开拓出来的新市场。

##### 红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争

争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

## （二）蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	搜寻的风险
注重全局而非数字	规划的风险
超越现有需求	规模的风险
遵循合理的战略顺序	商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	管理的风险

### 【原则一】重建市场边界（搜寻的风险）

从硬碰硬的竞争到开创蓝海，使用六条路径重建市场边界。

### 【原则二】注重全局而非数字（规划的风险）

建议绘制战略布局图将一家企业在市场中现有战略定位以视觉形式表现出来，开启企业组织各类人员的创造性，把视线引向蓝海。

### 【原则三】超越现有需求（规模的风险）

为了最大限度地开拓市场需求，蓝海战略强调通过审视“非顾客”之间强大的共同点统合需求，而不是把目光集中在顾客间的差别上，以此能够最大限度地拓宽创建中的蓝海和启动新的需求，并能够最大限度地降低规模的风险。

### 【原则四】遵循合理的战略顺序（商业模式风险）

可以按效用、价格、成本、接受这样一种顺序来制定蓝海战略，以确保企业所建立的商业模式风险小，并能够在其所开创的蓝海中获利。

### 【原则五】克服关键组织障碍（组织的风险）

- 认知障碍（沉迷于现状的组织）；
- 资源障碍（有限的资源）；
- 动力障碍（缺乏有干劲的员工）；
- 组织政治障碍（来自强大既得利益者的反对）。

### 【原则六】将战略执行建成战略的一部分（管理的风险）

企业应把战略的执行结合到战略制定的过程中，从而鼓舞人行动起来，去执行蓝海战略，并使这种积极性根植于企业组织中并长久保持下去。