

## 第二节 业务单位战略

### 考点 8 重建市场边界的基本法则★★★

蓝海战略的第一条原则，就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则解决了许多公司经常会碰到的搜寻风险。其难点在于如何成功地从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。



### 从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体看市场
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体

产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间参与塑造外部潮流

#### 1. 路径一：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品（例如：报纸与电视），而他择品则还包括了功能和形式都不同目的却相同的产品或服务（例如：电影院和酒吧）。

#### 教材案例-美国 N 航空公司

航空业中最有利可图的客户群就是商务旅行者。N 航空公司首先研究了目前的同类市场，发现当公务旅行者要出行时，主要有两个选择：要么选择乘坐商业航空公司飞机，要么选择自己购买专机。选择乘坐商业航空公司飞机只有一个原因—成本，但是要排队去换登机牌和安检，要忙乱地去转机，在途中还不得不滞留过夜，每天在机场挤来挤去。相反，选择自己购买专机，要承担动辄上百万美元的高额飞机固定投资成本与变动成本，但可以避免商业航空公司难以避免的各种时间成本。

针对这种情况，N 航空公司把飞机的所有权分成 16 等份，由 16 个顾客共同拥有，每个顾客每年可以享用 50 小时的旅行时间。顾客可以用最低 375000 美元的价格（还要加上驾驶员、保养和其他固定的支出）来购买总价值为 600 万美元的飞机的一定份额。也就是说，顾客付出了商业航空公司机票的成本，但是得到的是私人飞机的便利，大大降低了旅行时间，减少拥挤的机场带来的麻烦，使点对点飞行成为可能。

在不到 20 年的时间里，N 航空公司的规模超过了许多航空公司，它拥有 500 多架飞机，在超过 140 个国家间经营着超过 25 万条航线。1993~2000 年，其每年的收入增长率都在 30%~35%。

## 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，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。

#### 考点 9 商业模式★★★

##### 1. 商业模式的内涵

是一种超越产品和服务的价值创造方式。

商业模式就是为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务使系统持续达成赢利目标的整体解决方案。

##### 2. 商业模式画布

**商业模式画布**是一种用来**描述、可视化、评估和创新**商业模式的通用语言。企业以顾客为核心，根据细分市场客户需求提出价值主张，并运用各种核心资源和关键业务与合作将价值主张以产品或服务的形式表达出来，最后通过沟通、分销渠道与客户建立关系，成功满足客户需求，创造价值。

##### 2. 商业模式画布

商业模式具备四个板块，分别是**客户、供给、基础设施和财务**，而这四个板块又被细分为**九个要素**。价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系、重要合作、成本结构、收入来源、关键业务、核心资源。

##### 2. 商业模式画布

###### （1）价值主张

价值主张是企业形成商业模式的第一步。

价值主张是指通过针对某个群体的需求定套新的元素组合来为该群体创造价值（数量上的价值或者质量上的价值）。

**价值主张常见的因素有：**

需求创新；性能改进；定制产品或服务；提供保姆式服务；改进设计；提升品牌/地位；优化定价；改进便利性/实用性。

###### （2）客户细分

客户细分是指企业对想要接触和服务的客户或市场所进行的划分。

**客户细分可以分为五种类型：**

①大众市场；②利基市场

- ③区隔化市场；④多元化市场
- ⑤多边平台或多边市场

### （3）渠道通路

渠道通路是指企业将能够带来价值的产品或服务传递给目标客户的途径。

企业可以选择通过自有渠道、合作伙伴渠道或两者混合来接触客户，其中自有渠道包括自建销售队伍和在线销售；合作伙伴渠道包括合作伙伴店铺和批发商。

不论采取什么样的渠道组合，都需要完成五个阶段的工作：

- ①扩大知名度；②客户评价；
- ③完成购买；④传递价值主张；⑤售后服务。

### （4）客户关系

客户关系是指为了进行信息的反馈交流，企业与客户间所建立的联系。

客户关系大致可以分为六种：

- ①个人助理；②自助服务；
- ③专用个人助理；④自动化服务；⑤社区；⑥共同创作。