

第6章 特定情景下的业务层战略

Strategic Management

目录

6.1不同产业环境下的业务战略

6.2高技术产业中的业务层战略

6.3超竞争状态下的竞争战略

6.4全球化环境下的业务层战略

案例讨论

小组练习

报告

6.1不同产业环境下的业务战略

- 企业需要在不同的产业环境中持续制定和实施业务层战略，实现持续的竞争优势
 - 不同的产业环境代表着不同的机会和威胁
 - 企业的商业模式和战略必须适应环境的变化
 - 企业必须处理好在以下不同产业环境中获得和保持竞争优势的挑战
 - 零散型产业
 - 萌芽产业
 - 成长产业
 - 成熟产业
 - 衰退产业
 - 高技术产业

6.2高技术产业中的业务层战略

- 高技术产业是产业中企业所使用的主要技术进步极快的产业
 - 同样，产品和服务的属性也呈现快速的改进
- 典型的高技术产业
 - 计算机产业；
 - 电信产业；
 - 消费电子产品；
 - 生物医学与制药；
 - 航空航天（国防科技产业）；
 - 新能源、新材料、先进制造技术.....

6.3超竞争状态下的竞争战略

- 超竞争环境
 - 在缓慢发展的环境中，竞争主要集中在建立和维持难以模仿的竞争优势上
 - 在超竞争环境中，竞争更多地关注如何打破现状，以至于竞争优势可能是暂时的，可持续竞争优势的想法受到质疑
 - 超竞争环境下的竞争优势与下列方面相关
 - Organisation's ability to change
 - Speed
 - Flexibility
 - Innovation
 - Disruption of market

■ 沿袭和超越传统的竞争优势基础

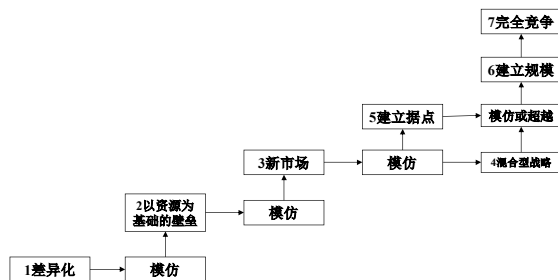
- 通过基于市场的战略行动（Market-based Strategic Moves）获取竞争优势
 - 低价战略或差异化战略（战略时钟）
 - 开发新产品和新市场
 - 首动优势（First-mover Advantage）
- 通过设置壁垒（Building Barriers）获取竞争优势
 - 以资源为基础的优势（Resource-based advantage）
 - 据点（Strongholds）
 - 雄厚财力（Deep Pockets）
 - 规模（Scale）

- 首动优势表现在
 - 竞争对手可能需要很长时间才能赶上
 - 首动者获得规模经济效益和经验曲线效应
 - 建立客户忠诚度并提高转换成本
- 首动优势很难维持
 - 首动后可用于获取竞争优势的时间短了
 - 在某些市场上，技术上的首动使得，甚至鼓励竞争者快速做出反应
 - 竞争者可通过以下方法超越首动者：不是模仿产品，而是提升产品，进行蛙跳；攻击某一特定细分市场；在进入首动者主要市场前首先低价占领下端细分市场

(***)

- 建立据点：在某一特定领域（如某个地理区域或细分市场）中占据主导优势
- 据点优势表现在
 - 获得该领域的规模经济效益
 - 增加购买者的转换成本
- 据点优势可被克服
 - 新进入者可利用其本土规模经济收益破坏所建据点的规模经济效益
 - 新进入者可采用低价或将产品送给用户试用等来降低所建据点给购买者造成的转换成本

■ 竞争基础的升级



公司可能开发一种产品或服务，并试图通过其特殊性或差异化获得竞争优势（1）；但是这会被模仿（在超竞争环境下，模仿的速度会很快）；公司又会试图设置壁垒（也许是通过更充分地利用其资源或能力的方式）（2），但在技术进步迅速的情况下，这也很难维持；接下来，公司可能会延伸其资源和能力，进入一个新的市场（3），但是如果这样做成功了，竞争对手会紧随其后；公司可能尝试降低成本，以获得低价和差异化（即混合型战略）竞争的基础（4）；或者集中精力在大本营建立竞争壁垒（5）；但是，竞争对手也会降低它们的成本，而在一个快速变化的市场环境中大本营也很难被保护。在这个阶段，公司可能会寻求建立规模：它可能会剥离一些非核心业务，筹措资金以建立全球势力触角；或者寻求与竞争对手的合并（6）。升级导致的最终结果可能是市场上只剩下为数不多的几个主要公司，彼此之间没有多少竞争优势，产生的租金也是微乎其微（7）。

■ 成功的超竞争战略

- 每项竞争优势是短暂的，长期竞争优势可通过一系列短暂的优势来维持
- 打破现状是一种战略行动
- 维持旧有优势对发展新的竞争优势可能是一种干扰
- 预测是危险的，创造惊奇特别重要
- 攻击竞争对手的弱项也要小心
- 竞争是必要的，但它也让赢得竞争变得困难
- 小规模的可导致整体战略发生长期偏移的战略行动也有优势
- 发出有关战略意图的信号是有用的

6.4 全球化环境下的业务层战略

- 国际扩张是将独特竞争力所带来的技能和产品转移到本地企业缺乏这种技能的市场上，从而获得更大的回报
- 全球化的趋势具有多种含义：
 - 产业在规模上变得全球化，产业边界不再限于国界
 - 从国家市场到全球市场将一个又一个产业推进更激烈的竞争
 - 跨边界贸易和投资壁垒的稳定下降，许多一度受保护的市場向外部企业开放

案例讨论

- 主题
 - 电脑桌面右下角的斗争：360 对抗 QQ
- 问题
 - 360对抗QQ的竞争行动是如何升级的？
 - 360对抗QQ的竞争优势基础是如何升级的？
 - 360与QQ之间的竞争是超竞争吗？



小组练习

- 主题：确定餐馆的业务战略
- 背景：你们打算一起在你们所在的城市开一家餐馆，你们需要对你们的餐馆进行定位，以便获得最好的竞争优势
- 问题
 - 依据餐馆（已有）的业务战略，建立你们所在城市的餐馆的战略群组图，并说明不同群组之间的相似性和差异
 - 哪一种餐馆是最赢利的，为什么？
 - 依据以上分析，确定你们打算开什么样的餐馆，为什么？



报告

- 推荐如下内容（但不限于，如果你所考察的公司有多种业务，仅关注其主要业务）
 - 在产业生命周期的不同阶段分析所选公司的业务战略
 - 在高技术产业环境下分析所选公司的业务战略
 - 在超竞争状态下分析所选公司的业务战略
 - 在全球化情景下分析所选公司的业务战略