



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

创业战略

ENTREPRENEURIAL STRATEGY

竇军生

浙江大学管理学院

jsdou@zju.edu.cn



HOW
TO...

**参与竞争（行动），
并取得竞争优势？**





将欲夺之，必固予之。
——《道德经》



竞争优势归根结底产生 于企业所能为客户创造 的价值 — Michael E. Porter

价值 = 实际价值 (actual value) × 感知价值 (perceived value)

“为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。”

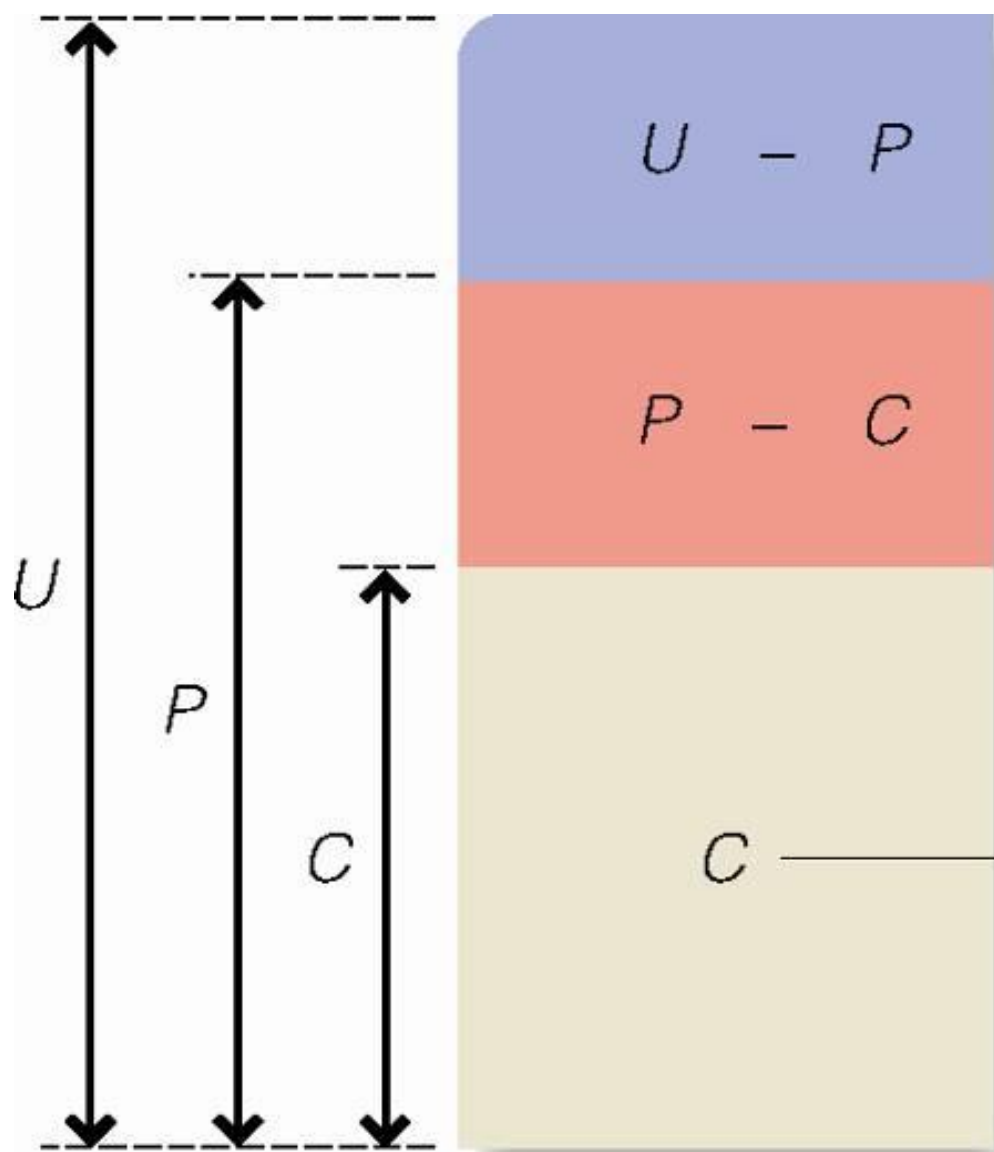
“不奋斗就不能为客户创造价值，而不能为客户创造价值，企业就自然完蛋了。”



©百家号 / 视觉中国

产品价值 = 实用价值 × 感知价值





U = 顾客 效用

P = 价格

C = 生产 成本

$U - P$ = 消费者剩余

$P - C$ = 利润边际

$U - C$ = 创造 价值

C — 包括资本成本

基本业务竞争战略

Business Level Competitive Strategy

业务层基本竞争战略

(generic competitive strategy)

能够为企业带来独特竞争地位和竞争优势的业务层战略

基本竞争战略的特点：

- 无论什么样的公司都可以采用这些战略——制造业公司、服务业公司和非赢利组织
- 可以应用于任何产业环境中
- 来自公司对产品、市场和独特竞争力的一致性的选择

业务层基本竞争战略

(generic competitive strategy)

STRATEGIC ADVANTAGE

Uniqueness Perceived
by the Customer

Low Cost Position

STRATEGIC TARGET

Industrywide

DIFFERENTIATION

OVERALL
COST LEADERSHIP

Particular
Segment Only

FOCUS

Source: Porter (1980, p. 39)

业务层基本竞争战略

■ 差异化战略 (differentiation)

- 通过选择顾客眼中重要的特性或区别于竞争对手的能够收取溢价的产品特性而获得竞争优势

■ 成本领导战略 (cost leadership)

- 相对竞争对手更低的成本结构，从而获得定价灵活性和更高水平的赢利能力

■ 集中差异化战略 (focused differentiation)

- 在选择的利基市场上创造出比广度差异化企业更好地满足顾客需求的独特性

■ 集中成本领导战略 (focused cost leadership)

- 在选择的利基市场上拥有本地化或独特的成本优势的成本领导战略



差异化战略

企业创造出一种在重要方面与竞争对手不同的或独特的产品

- 差异化企业追求尽可能地与众不同
- 差异化企业专注于品质、创新和客户响应
- 差异化企业在众多市场细分中竞争
- 差异化企业专注于提供独特优势来源的组织职能

典型案例：保时捷、星河湾、安客派品（做好顶上功夫）

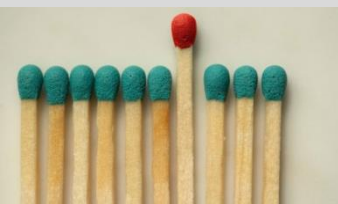
产品差异化的来源/基础



哪类来源的差异化更能持续？

稀缺？难模仿？难替代？





差异化竞争战略的优点有哪些？

- 顾客会形成品牌忠诚
- 强大的供应商不再是威胁，因为企业更关注它所收取的价格而不是生产的成本
- 差异化企业可以将涨价转嫁给顾客.
- 强大的购买者也不再是威胁，因为产品具有独特性
- 差异化和品牌忠诚构成了产业进入壁垒
- 替代产品的威胁取决于竞争对手满足顾客需求的能力

差异化企业可以为独特的产品创造需求、收取溢价，带来更高的收入和赢利能力

差异化战略的适用边界？

— 什么情况下更适合使用差异化战略？





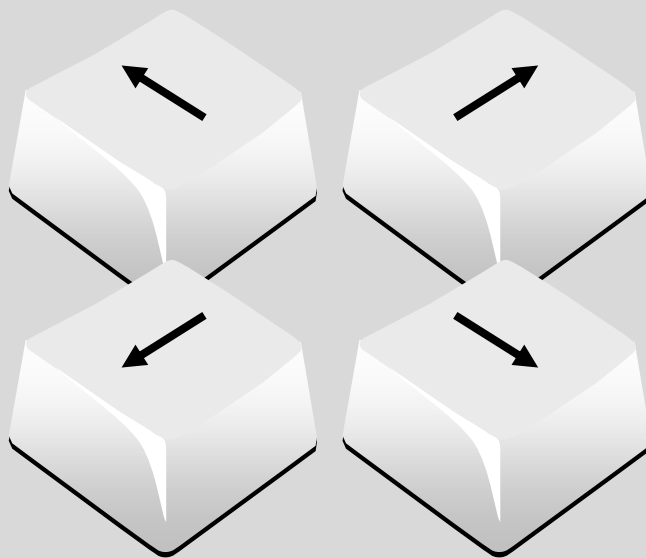
差异化竞争战略适用条件?

1
顾客需求有差异

2
顾客愿为差异化买账

3
技术/产品更新换代快

4
差异化竞争对手少





成本领导战略

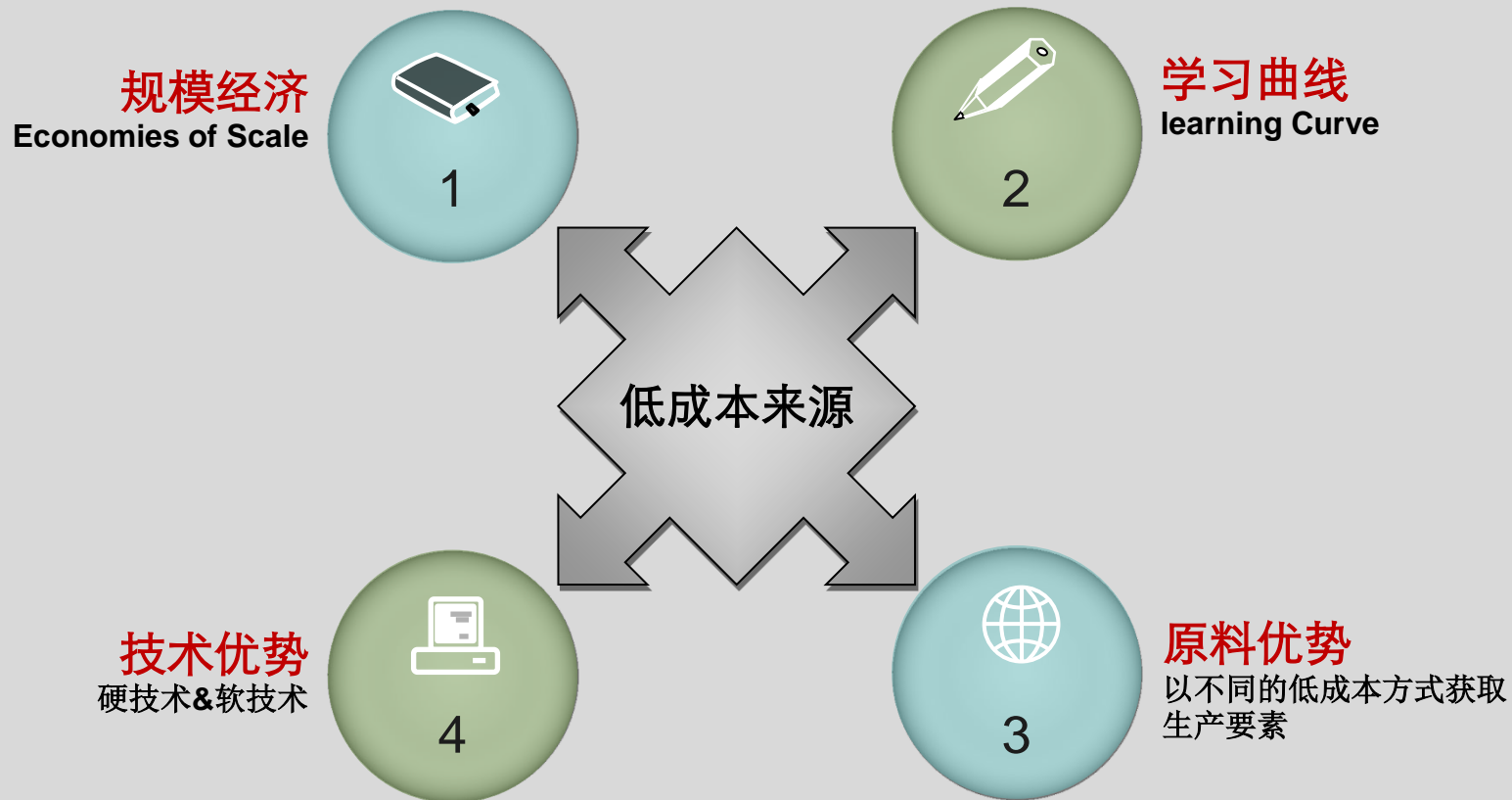
企业建立一种成本结构，能够以低于竞争对手的单位成本提供产品和服务

- 成本领导者**无意**尝试成为产业创新者
- 成本领导者将产品定位于吸引 **“普通的”** 或典型的顾客
- 成本领导者的最高目标是提高**效率**、降低成本

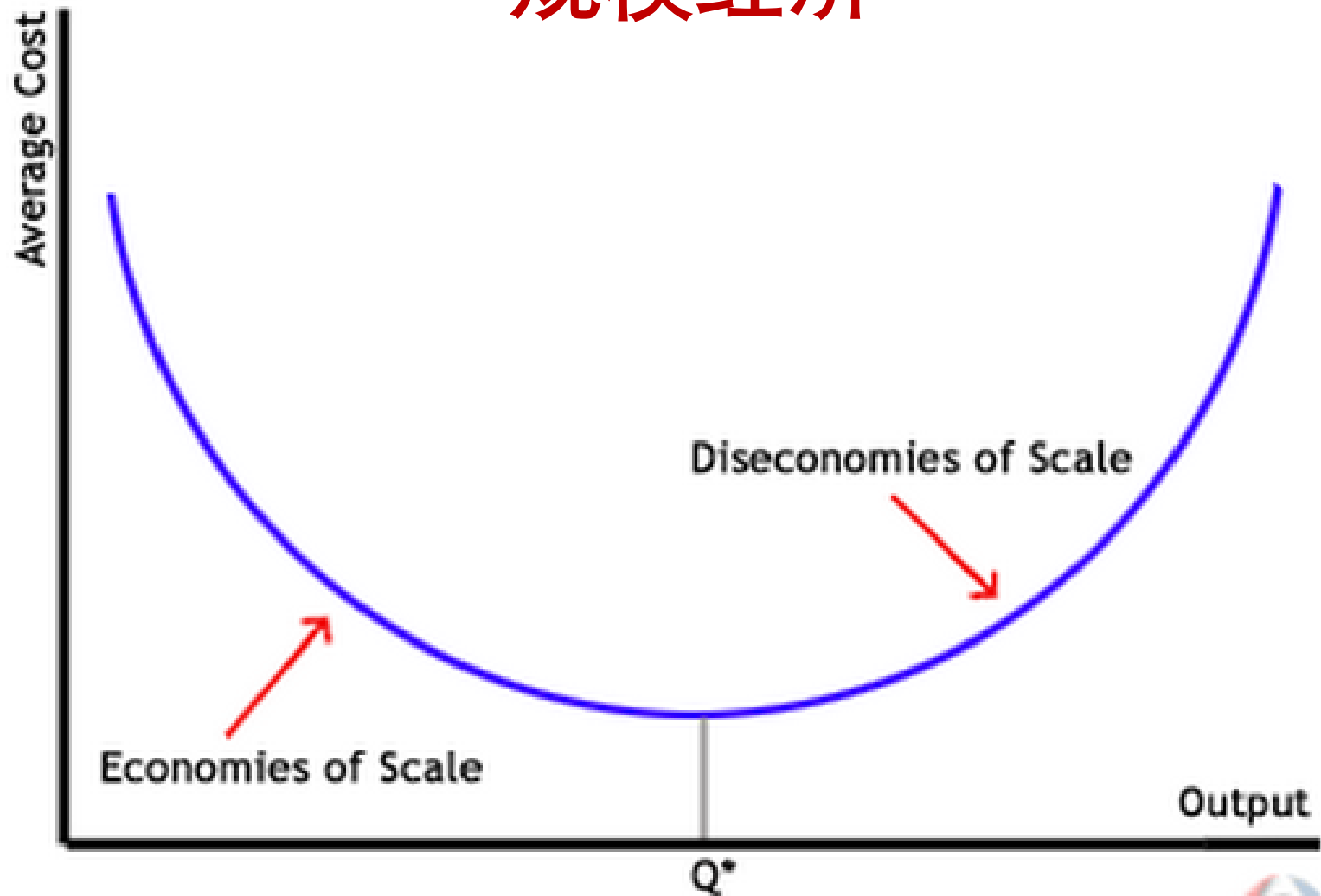
典型案例：沃尔玛、格兰仕、碧桂园



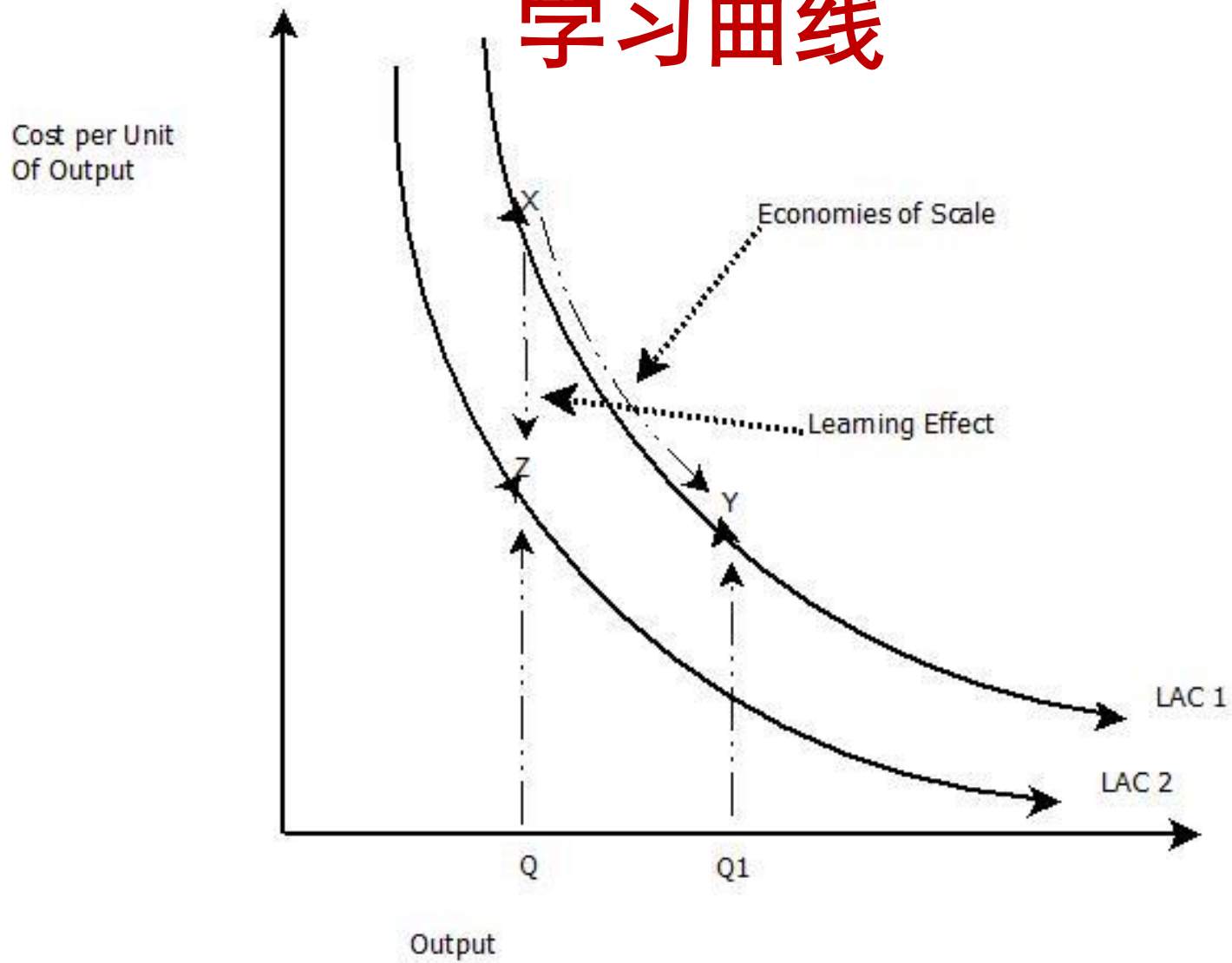
成本优势的主要来源



规模经济



学习曲线



低成本生产要素



e.g. 石油：沙特 vs. 北海
劳动：美国 vs. 中国/越南

技术优势



哪类来源的成本优势更能持续？

稀缺？难模仿？难替代？



成本领导

优点有哪些？

- 通过成本优势在产业竞争中保护自己
- 较少受强大供应商提价的影响
- 较少受强大购买者投入品价格下降的影响
- 有能力降低价格与替代产品竞争
- 低成本和价格是阻止竞争者进入的壁垒



成本领导者有能力收取较低价格，或在同行价格水平下能够实现高于竞争对手的赢利能力

成本领导战略的适用边界？

— 什么情况下更适合使用成本领导战略？





现在还是如此吗？



“stuck in the middle”
—— **Michael E. Porter (1985)**

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.



集中战略

企业服务于目标利基市场细分的需求，在这些市场上拥有差异化优势或低成本优势

■ 具体的市场选择依据可能是

- 地理因素（e.g. 滨江房产；外婆家）
- 顾客的类型（e.g. 星河湾；十月妈咪；假日酒店汽车连锁旅馆）
- 产品线的细分（e.g. 保时捷-运动汽车和豪华SUV；Nucor炼钢厂）

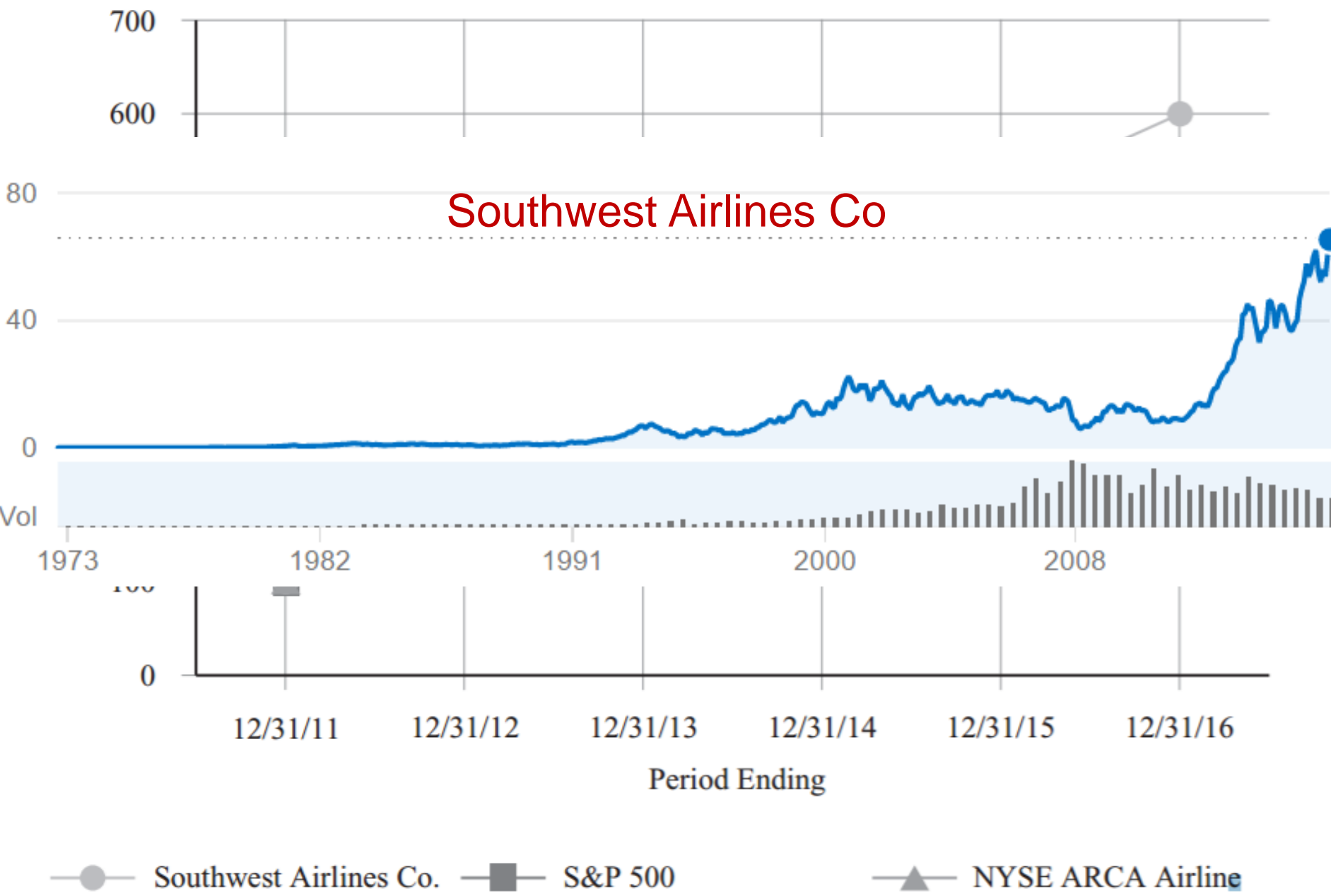
■ 集中企业可以将自己定位为

- 低成本企业（i.e. 集中低成本战略，e.g. 西南航空）
- 差异化企业（i.e. 集中差异化战略，e.g. El Bulli餐厅）



**SOUTHWEST
AIRLINES**

COMPARISON OF FIVE YEAR CUMULATIVE TOTAL RETURN AMONG SOUTHWEST AIRLINES CO., S&P 500 INDEX, AND NYSE ARCA AIRLINE INDEX



3-Month Performance

- Delta Air Lines Inc Price % Change
- Southwest Airlines Co Price % Change
- S&P 500 Level % Change





集中战略

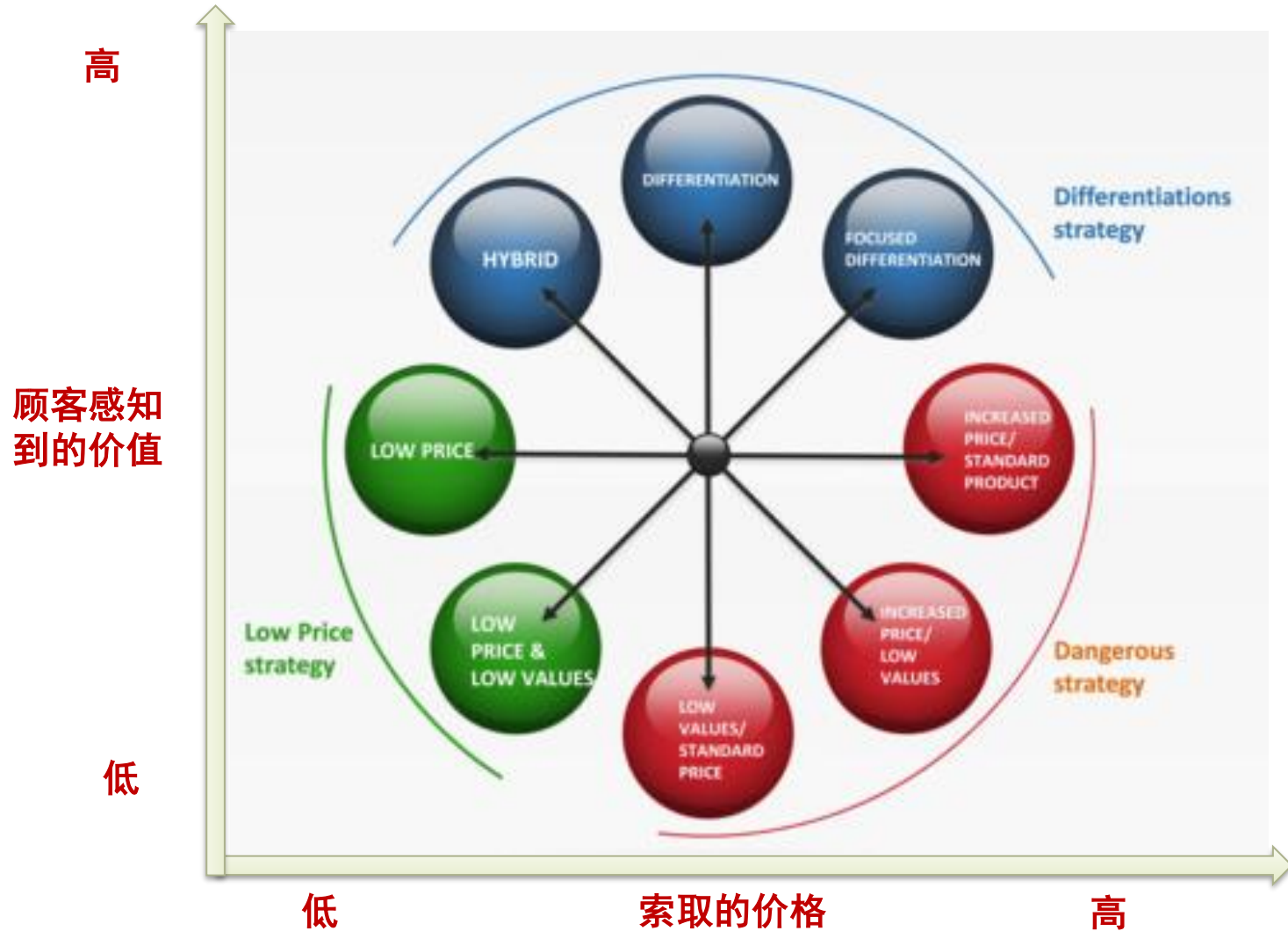
优点有哪些？

- 集中战略企业通过提供竞争对手所不能提供的产品和服务保护自己
- 集中战略企业对于购买者拥有权力，因为购买者从其他地方买不到相同的产品
- 新进入者的威胁受到顾客忠诚度的限制
- 顾客忠诚减少了替代产品的威胁
- 集中战略企业与顾客保持密切接触了解其需求的改变

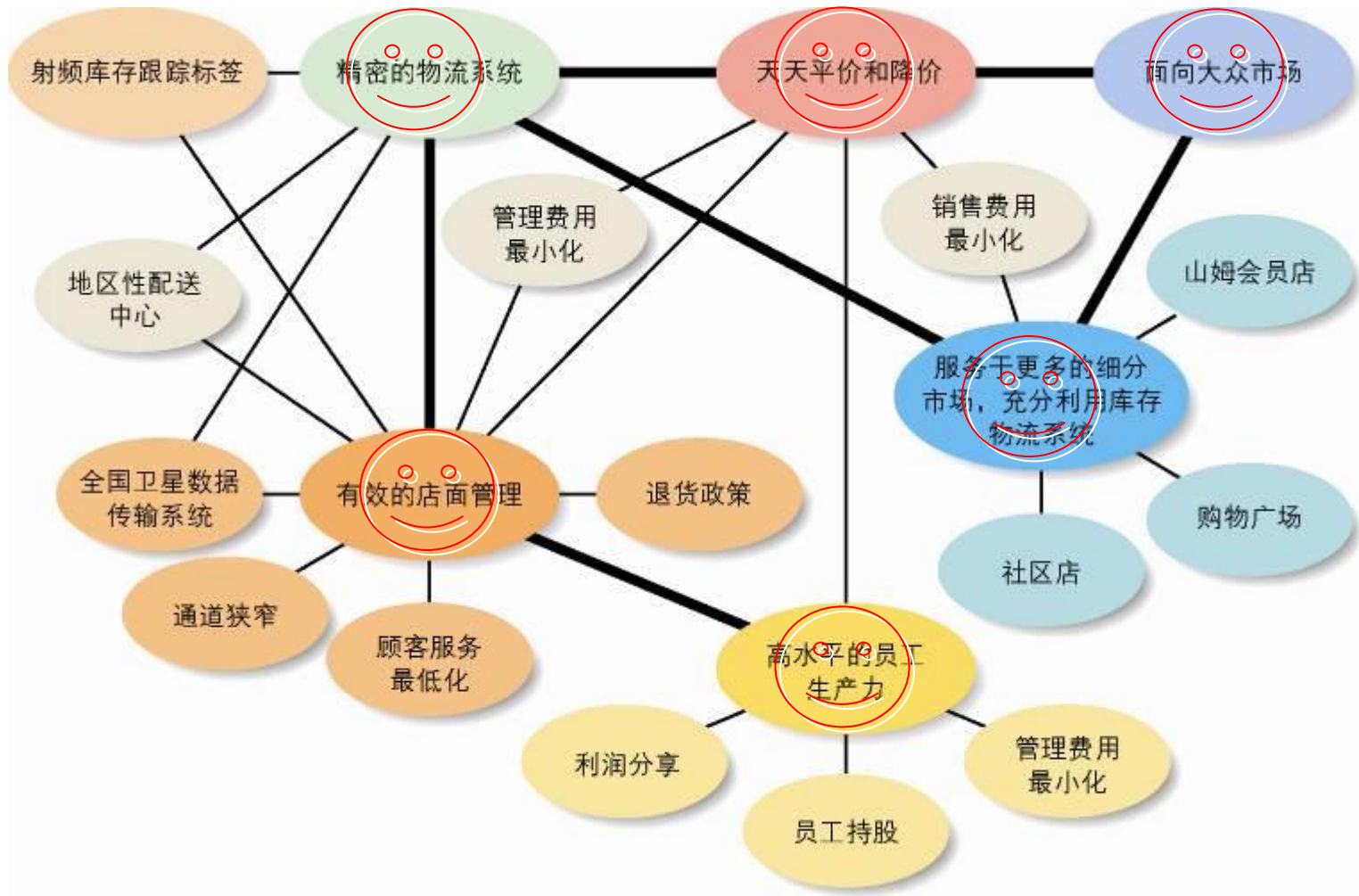
集中战略有什么弊端？



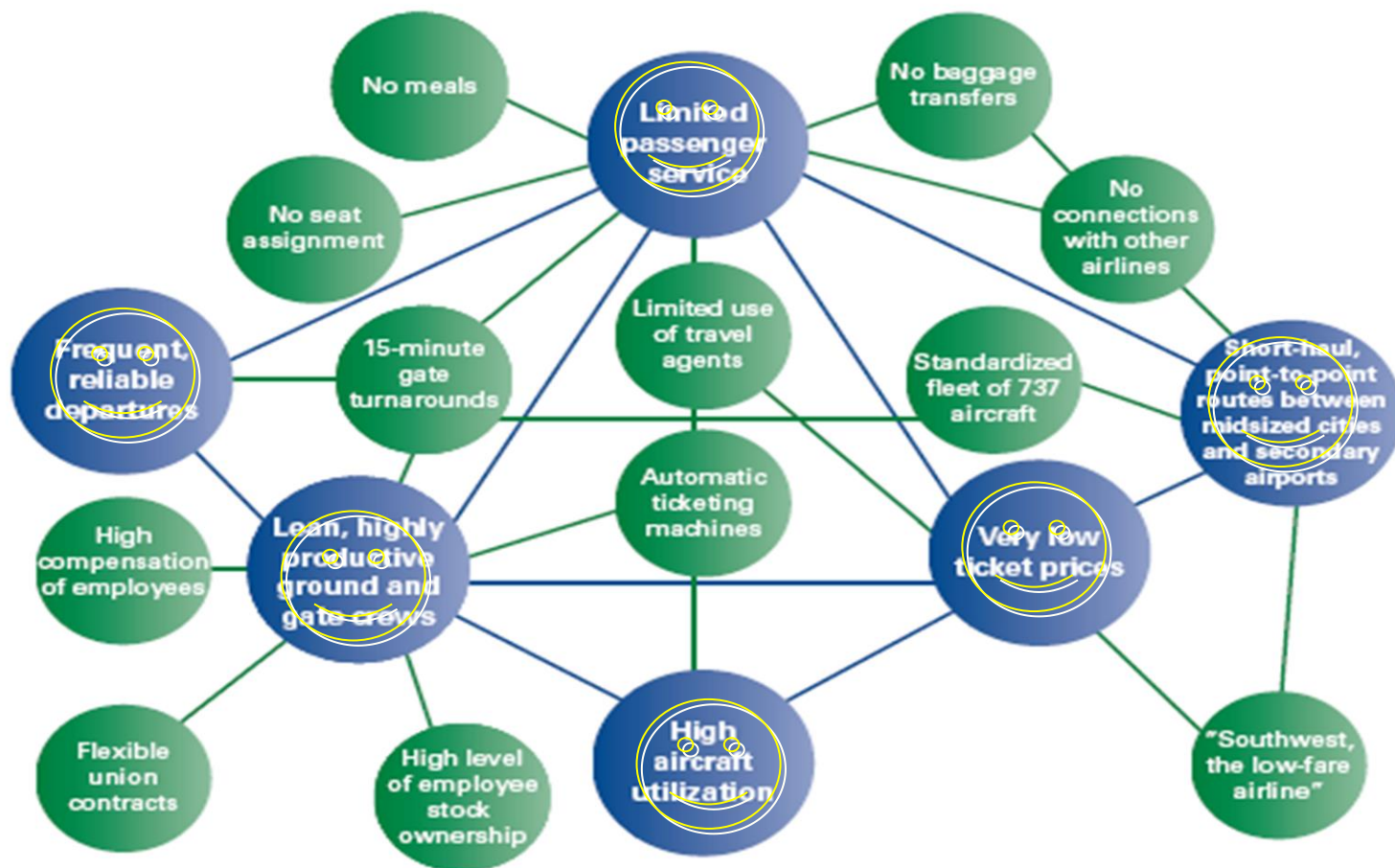
Bowman's Strategy Clock



战略导向的业务活动地图-沃尔玛



战略导向的业务活动地图-西南航空



对新创企业而言，什么样的竞争战略更易成功？



小米手机如何开展竞争？