

开创企业新蓝海的六个基本方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E5_BC_80_E5_88_9B_E4_BC_81_E4_c25_169272.htm 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，以重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海？究竟存不存在一些系统的方法去重建市场边界、开创蓝海？如果有的话，这些方法是适用于所有的行业(包括消费品、工业品、金融服务、电信和信息技术、医药和电子商务等行业)，还是仅限于某些特殊的行业？这对于企业经营者非常重要，因为他们不可能像赌徒一样通过直觉或者抽签的方式决定企业的战略。我们找到了重新构筑市场边界，开创蓝海的6个基本方法，我们称之为“六方式分析框架”。这些方式适用于所有行业，并且它们能够引导公司找到有利可图的蓝海领域。这些方式都不需要任何特殊的远见或对未来的某种预测能力，他们都是通过一种全新视角来审视已有数据得到的。这六种思维方式对隐含在许多企业战略背后的六个基本假设提出了挑战，许多企业基于这六个假设制定自身的发展战略，但是正是惯性思维使企业陷于竞争激烈的红海当中。具体来说，企业通常都会采取下列做法：1、用和其他企业类似的方法定义自身所处的行业，并且想要做行业中最好的企业；来源：www.examda.com 2、用普遍接受的业务分类方法(比如豪华轿车、经济型轿车和家庭轿车)来审视自身的行业，并努力在其中做到最好；3、专注于同样的客户群。这里的客户指的可能是购买者(比如在办公用品行业)，可能是使用者(比如在服装行业)，也可能是有影响力的人(比如在医药行业)；4、

用类似的方法定义行业所提供的产品或服务的范围；5、接受所处行业在功能性或感性上的导向；来源

：www.examda.com 6、在同样的时间点上(通常就是在遇到竞争威胁的时候)制定战略，越多的企业采用这种常规的思维方式去制定竞争战略，他们的竞争力就越趋同。为了打破红海僵局，企业首先必须打破限制他们竞争的既有边界。企业经营者们不应总是盯着边界内的市场，而是应该采用系统的方法，超越这些界限去开创蓝海。他们应把眼光放在更多的行业、更多的战略业务、更多的购买群体，提供互补性产品和服务，超越行业现有的功能性或情感倾向，甚至应该超越时间。只有这样，企业才能获得重建市场空间、开创蓝海的新视角。下面，我们来看看这六种方式的具体内容。方式一：放眼替代性行业 从广义上讲，一家企业并不仅仅是与同一产业中的其它企业竞争，而且还面临着生产替代性产品或服务的其它行业企业的竞争。替代性产品不仅仅是指产品的替换。如果产品或服务具有不同形式，但是提供同样的功能或者核心效用，那么当然属于“替代品”。但另一方面，替代性产品还包括了那些具有不同功能和形式，但达到同样目的的产品或服务。出售产品的人通常很少会有意识地去考虑消费者如何在替代性行业中进行选择。价格的变动、型号的改动，甚至是新的广告，都可能引起同一行业内竞争对手的强烈反应，但是同样的事情如果发生在替代性行业之间，就很少会引起注意。行业杂志、行业演示会和消费者评价报告强化了行业与行业之间的界限。但其实，替代性行业之间的空间通常可以为企业提供价值创造的机会。你的企业所处行业的替代性行业是什么呢？为什么顾客会在他们之间作出取舍呢

？通过考察这些影响顾客在不同行业之间进行选择的关键因素，消除或降低其中的不利因素，你就可以创造一片蓝海，一个新的市场空间。方式二：放眼行业内的不同战略类型来源：www.examda.com 正如通过审视替代性行业可以开创蓝海一样，通过考虑同一行业内的不同战略类型也可以实现这一目标。所谓战略类型是指同一行业内采取类似战略的企业。在大多数的行业中，都可以根据战略上的差异将企业分为几个类别。战略类型一般可以通过两个维度进行简单排序：价格和业绩。价格的变化通过会引起业绩的相应变化。大多数企业都专注于提高他们在同一战略类别中的竞争地位。比如，奔驰、宝马和猎豹汽车公司在豪华轿车领域你追我赶，而其它一些汽车公司则在经济型轿车领域展开厮杀。但是，很少有企业会关注其它战略类型的企业在做什么，因为从供给的观点来看，他们在那个领域没有竞争力。从不同战略类型中开创蓝海的关键在于突破这种狭隘的观点，去了解哪些是决定客户从一个业务类别转换到另一个业务类别的主要因素。在豪华轿车领域，丰田的凌志以接近低端的凯迪拉克和林肯的价格，提供与高端的奔驰、宝马和猎豹一样的产品质量，从而开创了新的蓝海市场。还有索尼的随身听，通过将具备高保真效果的低价播放设备的优点与晶体收音机的可移动性优势相结合，索尼在20世纪70年代末开创了个人可移动立体声系统新市场。随身听吸引了上述两个业务类别中的顾客，此外，由于价值的提升，它还吸引许多新客户，包括慢跑爱好者和经常出差的人。你的企业所在行业的战略类型有哪些？客户们在高低端业务类型中进行转换的原因是什么？方式三：放眼客户链来源：www.examda.com 在大多数的行业中

，参与竞争的企业对目标客户的定义都大同小异。但是，事实上，存在着一个客户链，他们都直接或间接地参与了购买的决策。产品或服务的购买者可能与最终使用者并不一致，在某些情况下，还有一些非常关键的影响者。尽管这三类人可能会重叠，但是通常他们都不是同一个人。当三类人群不一致的时候，他们的价值观通常也不一样。比方说，企业的采购人员肯定比产品的最终使用人员更关心成本，后者可能更关注产品是否好用。类似的，产品零售商希望生产商能够及时补充存货，并且提供更好的融资方式。但是，购买产品的消费者虽然会受到这些产品渠道的影响，但他们不会关心这些东西。某个行业中的企业通常会选择不同的目标客户群，比如可能是大客户，可能是小客户。但是，从这个行业来说，通常都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。有时候，这种专注有其经济学的道理，但是更多时候它只不过是行业惯例使然，人们通常都不会去质疑它。对目标客户群体的传统观念提出挑战就可以发现新的蓝海。通过审视不同的购买者群体，企业可以产生一些新的思维，从而重新构造自身的价值曲线，找到那些以往被忽视的目标客户群。通过质疑目标客户的传统定义，企业通常可以发现创造价值的全新方法。佳能也是通过将复印机行业的目标客户从企业采购者转到使用者，从而开创了小型台式复印机行业；还有SAP，通过将企业应用软件行业的客户重心从部门用户转移到企业采购者，从而在实时一体化软件市场获得了巨大成功。你所处行业的购买者都有那些呢？传统上

，整个行业的目标客户通常是哪一类人群呢？如果你转变目标客户群，你如何才能创造新的价值呢？100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com