

超越思维 开辟新市场的五种途径 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_B6_85_E8_B6_8A_E6_80_9D_E7_c123_289108.htm 大多数公司都把精力放在与对手竞争和打败对手方面，结果它们都以“竞争”作为战略分析的基点，焦点在于比竞争对手做得更好。这种战略思维只会造成市场份额在企业之间的不同比例分配，整体市场规模并没有增大，更谈不上市场创新。那么企业如何彻底摆脱这种竞争格局，开辟一个全新的市场空间呢？具体来说，可以从以下几个方面入手。

寻找替代产业和他择产业间的空隙 传统的硬碰硬的正面竞争强调与产业内竞争对手的比拼，然而，从广义的角度来说，一个企业不仅要与自身产业内的对手竞争，而且还要和提供替代产品（Substitutes）、他择产品（Alternatives）的企业竞争。替代产品是形式不同但功能或核心效用相同的产品或服务，他择产品是功能与形式都不同而目的却相同的产品或服务。例如电影院和餐馆在形式与功能上都不相同，但两者都能服务于消费者的同一目的，即消费者晚间出门散心，因而两者不是替代产品，而是属于他择产品。大多数企业都把精力放在产业内的竞争对手方面，如一个竞争者调整售价，改变产品款式，或者推出新的广告都会引起本行业内竞争对手的强烈反应，但在一个替代产业、他择产业里同样的举动却通常引不起多大的反响。殊不知，这种替代产业、他择产业之间的距离却可以为企业的市场创新提供许多机会。为此，企业所要做的就是，找出所在产业的替代产业、他择产业有哪些？分析顾客为什么会在它们之间作出权衡取舍？并通过集中力量提供那些促使顾客跨

产业权衡的关键元素，剔除或减少其它元素，从而开辟一个崭新的市场空间。例如，北美的HomeDepot公司，在20世纪80年代初注意到了家庭装修者的两种选择，一是选择职业装修人士，因为他们具有丰富的专业知识和经验，二是自己到五金店购买工具和原材料并自己动手做，主要是出于减少成本的考虑。HomeDepot瞄准这两个替代产业的缝隙，创造了经典的DIY市场：雇佣了一大批专业装修人士为顾客提供家装的指导和建议，又删减了一些如陈设精美的货架、租金昂贵的选址之类耗费成本的项目，采用自助式仓储格局以减少管理及存储成本，最终能以比五金店更低的价格提供专业装修人士特有的知识和经验。该公司正是在正确分析顾客对两种替代产业的权衡取舍的基础上，吸取了两种产业的长处，从而能够将顾客对家装市场的潜在需求转化为现实需求，创造了一个与众不同的市场。

超越战略集团的思维模式 一个产业是由一些采取相似战略的战略集团所构成的，多数企业注重改善他们在一个特定战略集团内部的竞争地位。例如，奔驰、宝马和捷豹这些品牌，一门心思想在豪华汽车的细分市场内卓尔不群，而经济型汽车制造商也把资源主要集中在自己的战略集团内与对手争夺高低。这两个战略集团都没有去关注对方的目标和战略，因为他们认为他们之间并不存在实质性的竞争关系。而超越战略集团的思维模式就是突破现有战略集团的狭窄的思维视野，基于对产业内不同战略集团及相关地位的分析，从中挖掘新的价值创新点。为此，企业所要做的就是，判断你所在的产业中存在哪些战略集团，分析顾客在不同战略集团之间作出选择的决定因素，并据此结合不同战略集团之间的优势，创造出顾客满意的新产品，从

而跳出长期身陷集团“窝里斗”的格局。法国Acoor公司改变旅店服务方式的事例，很好地说明了这一点。法国的一星级旅店原本属于经济型旅店，但Acoor公司推出的服务方式，在房间内的卫生、床的质量和安静程度等方面超过了二星级旅店，但在房间大小、房内设施等方面又低于一星级旅店，从而把价格控制在与一星级旅店相近的水平。这种超越战略集团的做法吸引了包括卡车司机和需要短时间休息的商务旅行人员在内的众多顾客。再如，美国的RalphLauren公司开创了“无时尚新款”的时装市场。其高档时装店的设计师名字、店面的典雅以及面料的豪华，抓住了顾客对高级时装所看重的地方；同时，经它更新改良的传统造型及价位又整合了经营传统款式服装的商家如BrooksBrothers公司和Burberry公司的优势。通过将这两个集团各自最吸引人的因素结合起来，RalphLauren公司的Polo品牌不仅从两个细分市场内获得了市场份额，而且把许多新顾客也吸引过来。

重新界定产业的目标顾客群 产品或服务的目标顾客是谁？这似乎是一个很简单的问题，其实不然。在很多情况下，产品或服务的购买者、使用者和重要影响者各不相同，他们一起构成了一条所谓的顾客链。这条顾客链上的每一方对价值的定义都会有所不同。例如，购买者可能关心的是成本，而使用者却关心使用是否方便。一般地，每一个产业对本产业的目标顾客是谁都持有趋同的定义，结果都聚焦于单一的目标顾客群。例如，制药产业几乎把全部注意力都集中在影响者医生身上，而办公设备产业聚焦于购买者公司的采购部门；服装业主要是针对使用者。其实，这种目标集聚只是产业长期实践的结果，在某些时候超越这种对目标顾客群的传统思维定势，挑战产

业有关目标顾客群体的成规惯例，将关注点转移到那些曾被忽略的顾客身上，会使公司获得重新创造市场的敏锐洞察力。为此，企业所要做的就是，识别你产业的买方链是由哪些价值主体构成，判断产业的目标顾客是其中哪个群体？分析当把目光从该群体移到另一群体以后，怎样才能为新的目标顾客群体创造新价值？荷兰飞利浦公司是这方面成功的典范。传统上，飞利浦的照明灯泡的目标顾客是公司采购部经理，其关心的是灯泡价格及使用寿命，但忽视了灯泡报废之后还要花费高昂的处置成本（因为有毒物质的存在），而这却是公司CFO所重视的。因此，飞利浦在1995年发明了一种环保型灯管，并面向CFO和其他影响者促销。这种环保型灯管可以减少顾客的总成本并迎合了其对环保的迫切要求，从而获得了极大的成功。再如，佳能复印机通过把关注点从企业采购员移到使用者身上而改变了复印机产业的目标顾客，从而开创了小型桌面复印机市场。发掘互补性产品或服务的需求企业提供的产品和服务在很多时候都不可避免地受到其它一些产品或服务的影响，但令人遗憾的是，大多数企业总是集中在本产业的产品或服务范围内进行竞争和创新。以影剧院为例，临时停车的方便与否以及相应的成本将会在很大程度上影响顾客是否去看电影，虽然这些补充性产品或服务已经超出传统定义的影剧院产业边界，但很少有影剧院的经营者去关心和解决这些问题。其实，在补充性产品或服务中蕴藏着许多尚未开发的需求，要将这种需求发掘出来，最简单的方法就是思考顾客在使用你的产品之前、之中、之后还需要什么。停车位是在进影剧院之前需要的，操作系统和应用软件是在使用计算机之中需要的，对航空产业来说，地面运

送则是飞行之后需要的。企业应善于从互补性产品或服务中寻找市场创新的空间。为此，企业所要做的就是，明确顾客在使用你产品之前、之中、之后存在哪些需求，找出顾客在此期间的烦恼之处，分析如何通过互补性产品和服务的完善来解决顾客的烦恼。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