

: 2008申论例文每日一例(4月20日) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/495/2021_2022__EF_BC_9A2008_E7_94_B3_c26_495147.htm

后发企业的生存之道 来源：考试大 目前许多的中国企业虽然规模扩张，盈利却很难持续增长，投入产出比日益降低，行业竞争白刃相见，企业在管理、体制、产品各个方面往往无所适从，把握不住合适的创新重点。面对这一连串令人挠头的问题，后发的竞争者，面对已经发展壮大的对手，只能走细分市场的道路。

一、细分消费群，将潜在客户价值转化为实在的、可盈利的产品。中国企业在竞争上的同质化往往会导致“一窝蜂”的状况，一个有利润空间的行业很快会被密密麻麻的竞争者填平，真正全新的业务领域并不多，大多数行业已经相对成熟，表面往往看不到机会。不过，如果使用新的消费者分类方法，就可能会发现新的顾客群。传统方法把消费者按照自然属性和社会属性分类，新的方法则更多关注消费者某种特殊的需要、愿望和认知价值，并非将消费群越分越细，而是一种新的拆分组合。很多时候，消费者本人对它们的存在也没有足够清晰的认识，不会表达出来。正如3M公司的描述人们虽然需要，却又无法用语言表述其需求，最有趣的产品往往产生于此。只有深刻关注产品形态背后的客户价值，才会把这类需求挖掘出来并转化成实在的、可盈利的产品。在未来越来越细分的市场环境中，单纯基于价格和成本的竞争会日益危险，基于客户价值的战略才会有更多的可持续性。

二、保持领先的优势和持续的创新能力。中国的很多企业并不具备技术创新的能力，或者由于所处的行业特性，突破的着眼点往往在于

商业模式的创新。典型的例子如服务业，竞争激烈，而且没有专利等壁垒的保护，在行业内要保持领先的优势，持续创新的能力必不可少。携程旅行网的CEO范敏表示，公司的成功不仅是抓到了上市的机会融到资金，更多地取决于在这个领域不断地创新。比如在酒店前台付款的模式、异地取机票、自助游等形式都是公司最先推出的。另外在营销渠道上也不断产生突破，比如拨114查号台要某个酒店的电话，接线员会问要电话号码还是要订房，若要订房，对方会礼貌的询问是否可以推荐一个订房的电话，得到同意后，就会转到携程的电话。订了酒店或机票后，出发时会收到一条短信，告诉顾客目的地的天气如何。“你总比别人早做，就是成功的关键。”企业应该根据自身的条件，围绕细分市场经营完整的产业链，同时也做好关联环节的细分市场。新焦点汽车技术控股有限公司副董事长洪瑛莲认为，一个企业要在大的产业环境里找到自己的定位和细分市场，了解政府的支持力度，还有竞争对手的状况，考察剩余什么样的机会。持续的创新能力不仅要求策略和执行方面的迅捷、，从根本上还要依靠组织能力的发育，以此支持策略的演变，达到策略和功能的相互促进。企业规模扩大后产生的专业化分工，往往会割裂层面和流程，工作无法有效对接、并行、汇总。以后面对日益激烈的竞争，企业面临的挑战是，如何增加规范、标准、系统化的工作，依靠组织功能达到整体运作的优异，支撑效率和速度。总之，细分市场与创新将是后发企业的生存之道，中国企业应把握住成功的关键，摆脱现在所面临的困境，在细分市场的道路，培养持续的创新能力，不断地发展壮大。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访

