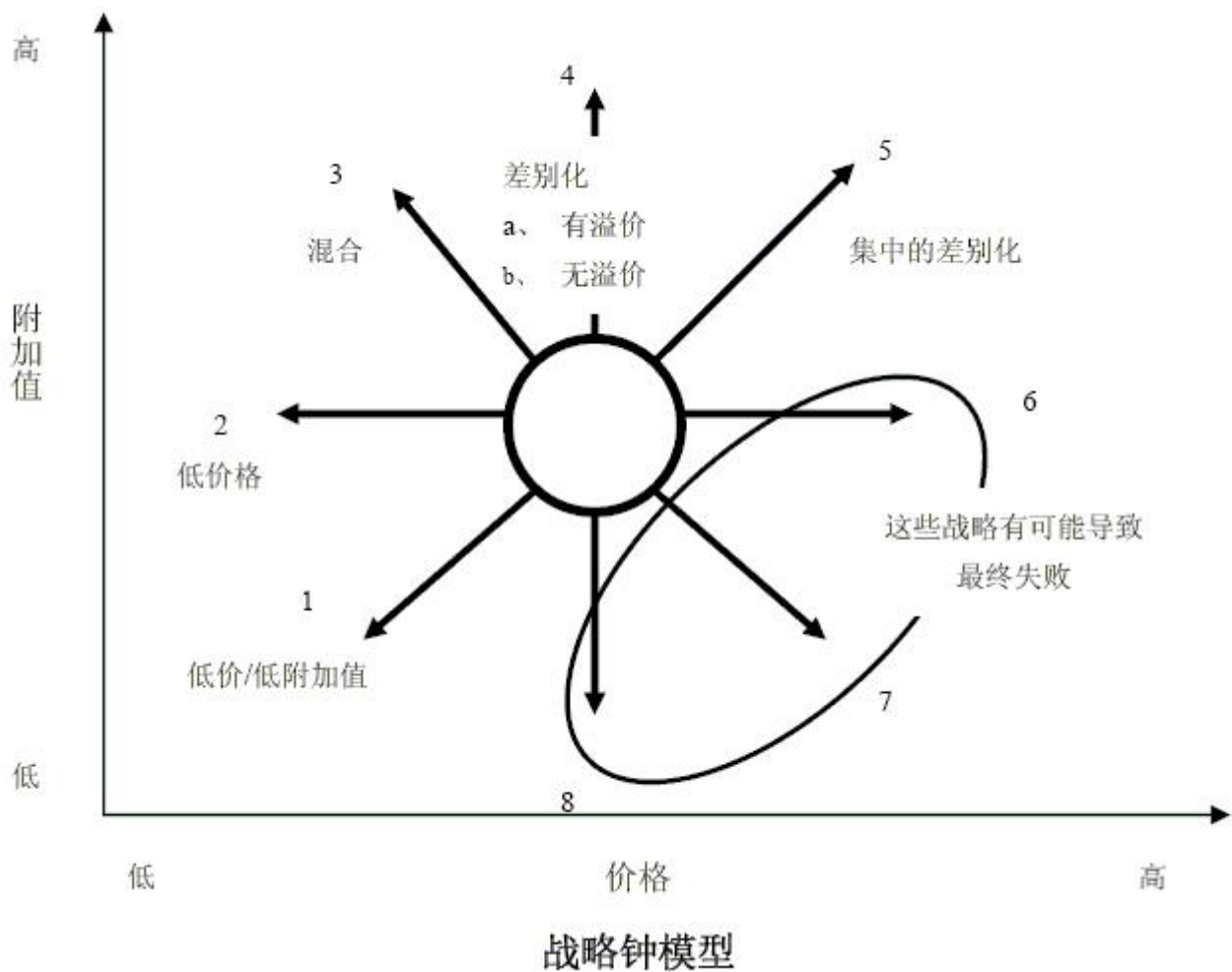


战略钟模型

"战略钟"是分析企业竞争战略选择的一种工具, 这种模型为企业的管理人员和咨询顾问提供了思考竞争战略和取得竞争优势的方法。

战略钟模型假设不同企业的产品或服务的适用性基本类似, 那么, 顾客购买时选择其中一家而不是其他企业可能有以下原因:

- (1) 这家企业的产品和服务的价格比其他公司低;
- (2) 顾客认为这家企业的产品和服务具有更高的附加值。



战略钟模型将产品/服务价格和产品/服务附加值综合在一起考虑, 企业实际上沿着以下 8 种途径中的一种来完成企业经营行为。其中一些的路线可能是成功的路线, 而另外一些则可能导致企业的失败。

低价低值战略

采用途径 1 的企业关注的是对价格非常敏感的细分市场的情况。企业采用这种战略是在降低产品或服务的

附加值的的同时降低产品或服务的价格。

低价战略

采用途径 2 的企业是建立企业竞争优势的典型途径, 即在降低产品或服务的价格的同时, 包装产品或服务的质量。但是这种竞争策略容易被竞争对手模仿, 也降低价格。在这种情况下, 如果一个企业不能将价格降低到竞争对手的价格以下, 或者顾客由于低价格难以对产品或服务的质量水平做出准确的判断, 那么采用低价策略可能是得不偿失的。要想通过这一途径获得成功, 企业必须取得成本领先地位。因此, 这个途径实质上是成本领先战略。

混合战略

采用途径 3 的企业在为顾客提供可感知的附加值同时保持低价格。而这种高品质低价格的策略能否成功, 既取决于企业理解和满足客户需求的能力, 又取决于是否有保持低价格策略的成本基础, 并且难以被模仿。

差别化战略

采用途径 4 的企业以相同和略高于竞争对手的价格向顾客提供可感受的附加值, 其目的是通过提供更好的产品和服务来获得更多的市场份额, 或者通过稍高的价格提高收入。企业可以通过采取有形差异化战略, 如产品在外观、质量、功能等方面的独特性; 也可以采取无形差异化战略, 如服务质量、客户服务、品牌文化等来获得竞争优势。

集中差别化战略

采用途径 5 的企业可以采用高品质高价格策略在行业中竞争, 即以特别高的价格为用户提供更高的产品和服务的附加值。但是采用这样的竞争策略意味着企业只能在特定的细分市场中参与经营和竞争。

高价撇脂战略

采用途径 6、7、8 的企业一般都是处在垄断经营地位, 完全不考虑产品的成本和产品或服务的附加值。企业采用这种经营战略的前提是市场中没有竞争对手提供类似的产品和服务。否则, 竞争对手很容易夺得市场份额, 并很快削弱采用这一策略的企业地位。