

第五章 产品差异战略

Chapter 5 Product Differentiation Strategies

- 5.1 产品差异战略的基本逻辑
Basic Logic of Product Differentiation Strategies
- 5.2 产品差异的建立
Development of product Differentiation
- 5.3 产品差异的价值与风险
Value and Risk of Product Differentiation
- 5.4 产品差异战略的组织与实施
Organizing and Implementing Product Differentiation
- 5.5 产品差异、成本领先与综合成本领先/产品差异战略
Product Differentiation, Cost Leadership and Compositive Product Differentiation/Cost Leadership Strategy
- 5.6 专一化战略
Focus Strategies
- 5.7 小结
Summary

产品差异战略的基本逻辑

Basic Logic of Product Differentiation Strategies

- $$\begin{aligned}\Pi \uparrow &= R_{\uparrow\uparrow} - C_{\uparrow} \\ &= P_{\uparrow\uparrow\uparrow} Q_{\downarrow} - C_{\uparrow}\end{aligned}$$

产品/服务的

*顾客知觉*价值

Customer Perceptive Value of Products or Services

成功的产品差异战略能够使企业以更高的价格出售其产品，并通过使用户高度依赖产品的差异化特征而获得用户的忠诚。

产品差异的建立

Development of product Differentiation

- 建立什么样的产品差异

Which kind of Product Differentiation to Found

三个基本问题：

- (1) “我们的顾客是谁”，即**目标顾客**的确定问题；
- (2) “我们的顾客所认同的价值是什么”，即**顾客核心价值**的确定问题；
- (3) 如何让顾客了解和接受具备满足其核心价值潜力的产品，即**顾客核心价值传达**问题。

产品差异的建立

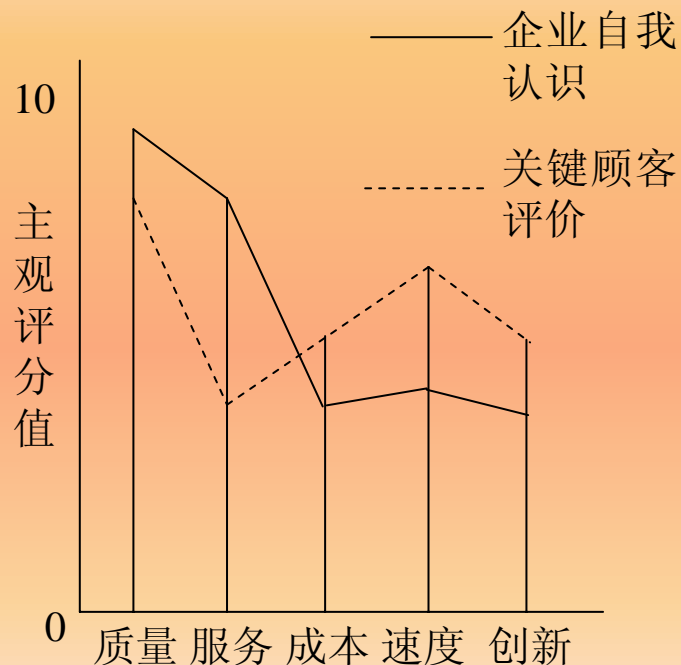
Development of product Differentiation

顾客价值的定义

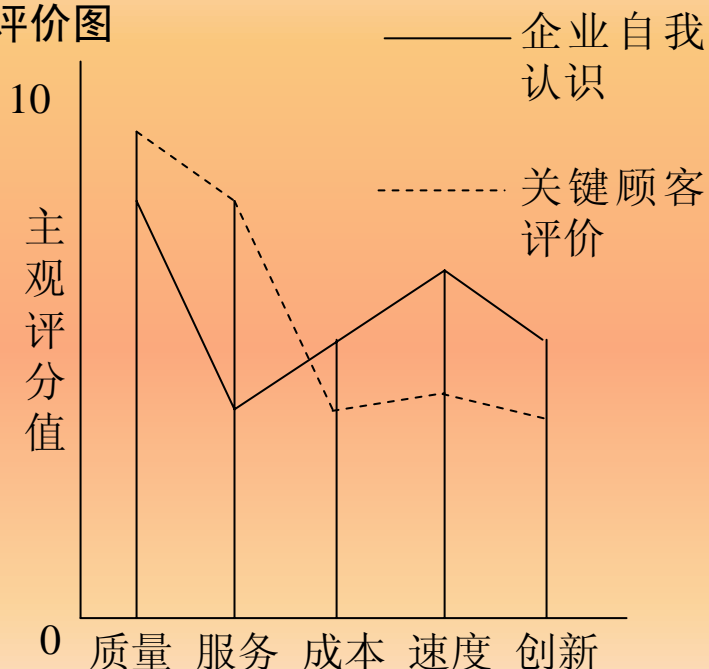
The Definition of Consumer Value

- 顾客价值=顾客认识利益-顾客认知价格
- 或者：顾客价值=顾客认识利益/顾客认知价格

企业顾客价值评价图



竞争对手顾客价值评价图



产品差异的建立

To Found product Differentiation

在什么地方建立产品差异

Where Firms can Differentiate Their Products

以何种方式建立产品差异

Ways Firms can Differentiate Their Products

1. 产品特性 *Product Features*

- 外观
- 性能
- 质量
- 可靠性和耐用性
- 安装、操作难度
- 产品复杂性
- 产品组合
- 产品定制

2. 服务与支持 *Services and Support*

- 咨询
- 培训
- 二次开发
- 备件供应
- 维修

3. 产品销售 *Marketing*

- 分销渠道
- 交货速度与及时性
- 消费信用

4. 产品识别与认知 *Identification and Perception of Product*

- 营销与品牌塑造
- 声誉

5. 组织管理 *Structure and Management*

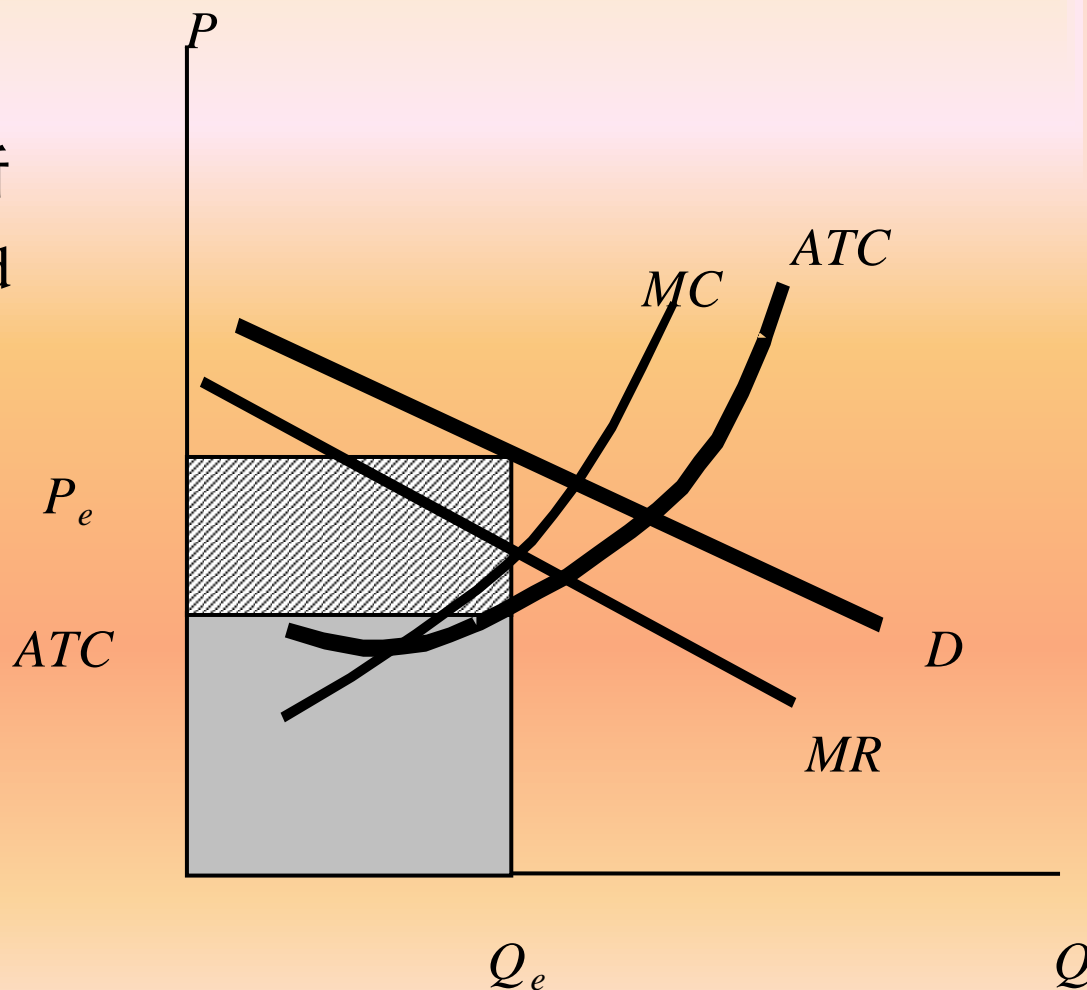
- 企业内部职能部门间的联系
- 与其他企业的联系

6. 其他 *Others*

- 时机
- 地理位置

产品差异的价值 Value of Product Differentiation

产品差异与
企业绩效：垄断竞争分析
Product Differentiation and
Firm Performance:
The Analysis of
Monopolistic Competition



产品差异的价值

Value of Product Differentiation

从战略管理自身的角度看，成功的产品差异具有抵御五种竞争力量的作用，能够降低环境威胁，利用环境机会。

- 产品差异能消减进入威胁；
- 产品差异能减少竞争威胁；
- 产品差异能减少购买者威胁；
- 产品差异能降低替代品威胁；
- 在供应商威胁上，产品差异则具有两面性：

一方面，由于差异化企业产品的独特价值和顾客忠诚度，将增加的成本转嫁到顾客头上，而不致影响企业的盈利；

另一方面，差异化企业的高毛利和对供应品涨价的免疫力确有可能诱使供应商提价。

产品差异的价值

Value of Product Differentiation

产品差异战略的适用场合

- 在顾客方面，存在大量的个性化需求，而且顾客对价格不大敏感，他们愿意并有能力为能满足他们需求的产品付出更高的价格。
- 在产品和竞争方面，有许多创造产品差异的机会，而且顾客能觉察到这些差异并认为这些差异对他们有价值；大多数企业采用非差异化战略，或者胜过对手特别是大公司成本优势的机会有限时，差异化可能是创造竞争优势的最佳途径。

产品差异的风险

Risk of Product Differentiation

1. 企业未能正确确定顾客真正的需要是什么。
2. 企业过度差异化。
3. 大牌差异化产品的高附加值会引来众多的仿冒者。
4. 如果竞争对手能够快速轻易地复制该企业的产品差异化属性，那么该企业的差异化优势就会很快消失。

产品差异的风险

Risk of Product Differentiation

基本战略的构成与分类

Composing and Categories of Strategies

— =不可能是复制昂贵的来源
 * =略有可能是复制昂贵的来源
 ** =可能是复制昂贵的来源
 ***=很可能是复制昂贵的来源

产品差异基础		复制昂贵的来源		
		历史	不确定性	社会复杂性
可能低成本复制 可能复制昂贵	1. 产品特征	—	—	—
	2. 产品组合	*	*	*
	3. 与其它企业的联系	*	—	**
	4. 产品定制	*	—	**
	5. 产品复杂性	*	—	*
	6. 销售者营销	—	**	—
通常复制昂贵	7. 职能部门间的联系	*	*	**
	8. 时机	***	*	—
	9. 位置	***	—	—
	10. 声誉	***	**	***
	11. 分销渠道	**	*	**
	12. 服务与支持	*	*	**

产品差异战略的组织与实施

Organizing and Implementing of Product Differentiation

- 产品差异企业的组织特征
Organizing Character of Product Differentiation

组织结构 *Organizational structure*

1. 强调跨职能部门的联系
2. 愿意进行组织结构创新以利用新机会
3. 保持不同产品的独立运作

管理控制体系 *Management control systems*

1. 管理控制的柔性
2. 对创造性人才的宽容
3. 从创新失败中学习的能力

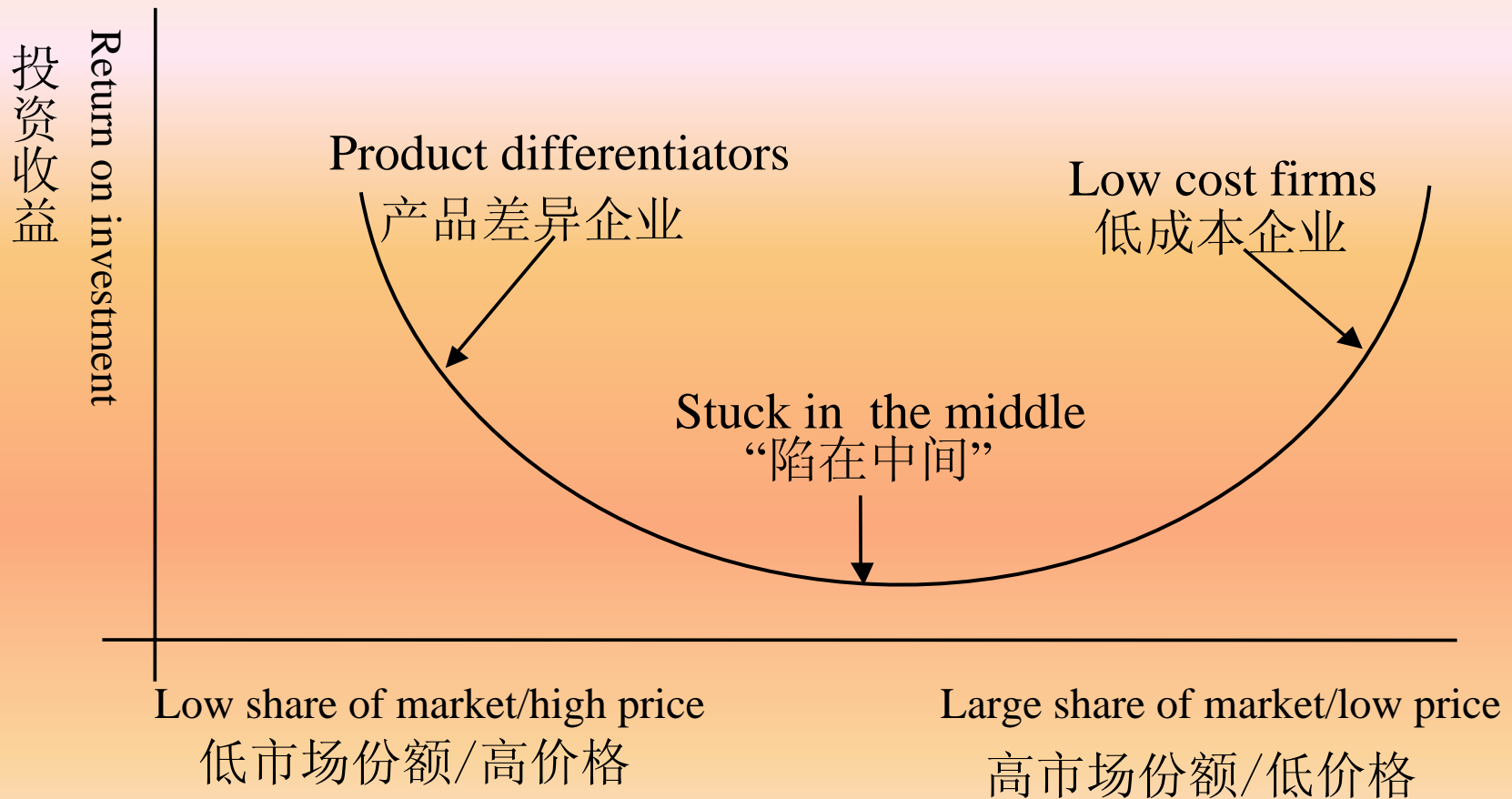
报酬政策 *Compensation policies*

1. 鼓励承担风险而不惩罚失败
2. 奖励创造性人才
3. 主观/定性的绩效评价

产品差异、成本领先与综合成本领先/产品差异战略

Product Differentiation, Cost Leadership and Composite Product Differentiation/Cost Leadership Strategy

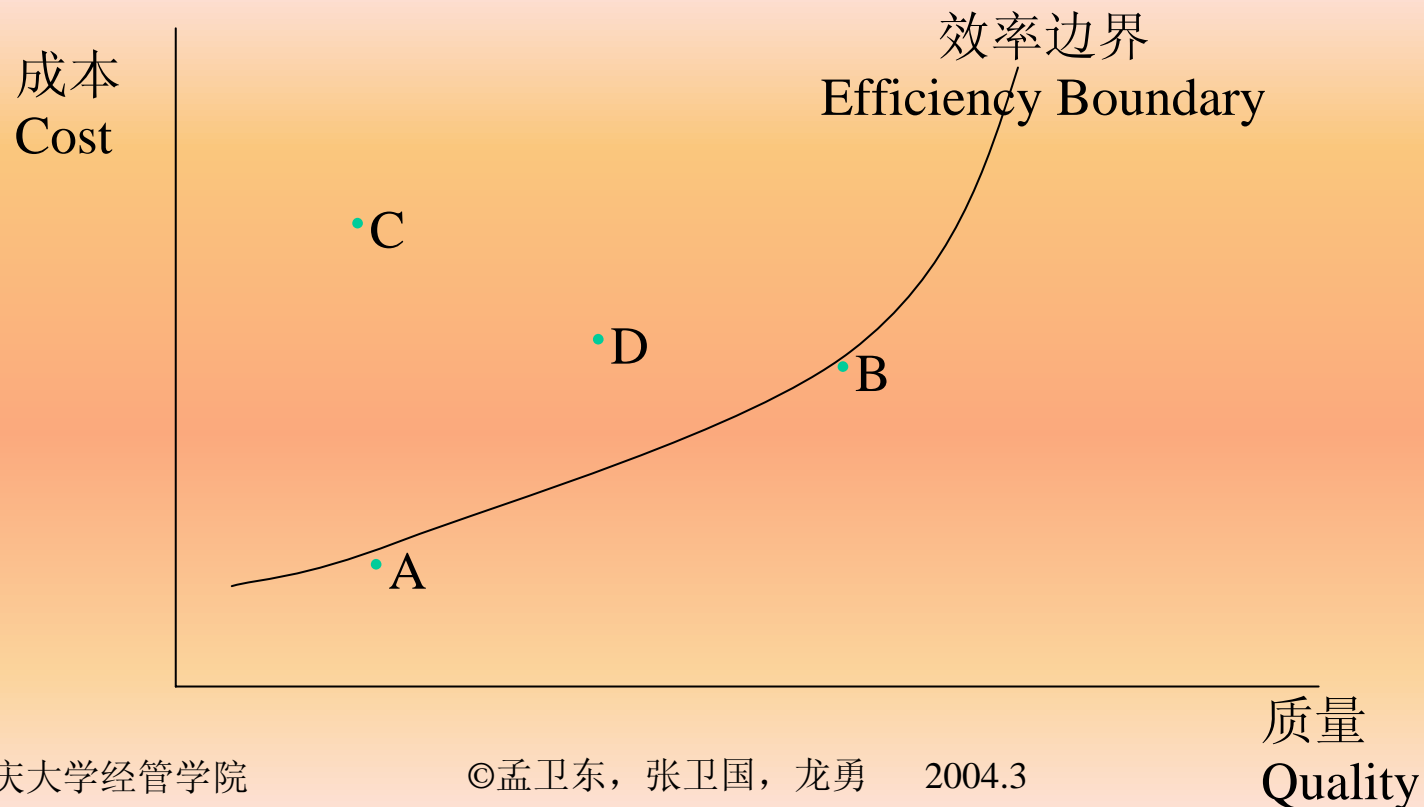
- 波特的观点：“陷在中间”



综合成本领先/产品差异战略

Compositive Product Differentiation/Cost Leadership Strategy

- 某行业中各企业的质量和成本地位



综合成本领先/产品差异战略

Compositive Product Differentiation/Cost Leadership Strategy

- 支持技术

Technologic Support

适合多品种、中小批量的生产模式

1. 精良生产 *Lean Production*
2. 大规模定制 *Mass Customization*
3. 敏捷制造 *Agile Manufacturing*

适合多种品种、中小批量的制造系统

1. 柔性制造系统 *Flexible Manufacturing System*
2. 计算机集成制造系统

Computer Integrated Manufacturing Systems

全面质量管理

Total Quality Management

专一化战略

Focus Strategies

专一化战略是指企业集中力量提供一种产品，或者专为一个细分市场的顾客需求服务。专一化战略的要义是利用狭窄的目标市场与整体市场及其他细分市场的差别，其目的是比竞争对手，特别是定位于更广泛市场范围的竞争对手更好地服务目标细分市场的顾客。

专一化战略大致可以分为四类：

产品专一化（*Product Focus*）、

地域专一化（*Zone Focus*）、

顾客专一化（*Consumer Focus*）、

利基战略（*nich strategy*）

小结 Summary

- 产品差异是企业通过创造其产品相对于其他企业产品的顾客知觉价值而取得竞争优势的一种竞争战略。产品差异的核心是创造顾客需要和认可的价值。
- 企业可在价值链的各项活动中创造差异化。
- 产品差异战略的组织特征是为了鼓励和保护创新性和创造力。这些组织特征与成本领先战略的组织特征有很大区别。
- 专一化战略是企业的经营范围更加狭窄而集中，专注于生产专业化的产品，或者专为某一个细分市场的顾客提供产品。专一化战略可再分为成本领先专一化和产品差异专业化。



第五章完

