

## 第一章：開好一家小店的前提：集中化戰略 + 差異化定位

澳門大學工商管理學院教授 劉丁己博士

中小企業在推動國家及地區的經濟發展、保持市場繁榮、增加財政收入、維繫經濟體穩定發展等方面都發揮著非常重要的作用。然而無論在任何國家和地區，中小型企業的先天局限性都是不容忽視的。企業需要正視自身的缺少資金支持、缺少政策傾斜等劣勢，制定適合自己的營銷策略後才可以在進入市場之後保持一定的競爭力。企業競爭戰略的選擇涉及企業如何選擇經營的行業和如何選擇在這個行業中的競爭地位，因此企業選擇何種競爭戰略，不僅是企業對市場作出的反應，更是企業如何從自身有利的角度去適應及改變市場。對於中小型企業來說，集中化戰略是比較適合的。能夠幫助中小型企業進入市場快速的確定自身的競爭力以及市場定位。

### 1 集中化戰略搭配差異化定位的思路

集中化戰略 ( Focus strategy )，也稱之為專一化戰略、目標集中戰略、目標聚集戰略。其中主要內容是指企業在詳細分析外部環境及內部條件的基礎上，將營銷策略制定為主要針對一類特殊的客戶群體和市場，將自身的生產資源和經營活動集中在該群體及市場上進行，從而建立企業自身的競爭力和市場地位。同時集中化戰略也經常對產品線以及目標市場進行細分。哈佛大學商學院的著名教授麥克爾波特教授在《戰略管理》 ( Strategic management ) 一書中認為，如果企業採取集中化戰略，公司可以通過滿足特定群體的需求而實現差異化，或可以在為特定群體提供服務時降低成本，甚至可以二者兼得。企業的盈利潛力有機會超

過行業的平均盈利水平，企業也可以藉此抵禦各種競爭力量的威脅。但是，“集中化戰略”與“差異化定位”常常意味著企業在一開始不容易在整個市場上獲得很大的市場份額，不過這裡討論的是一家小店，所以只要能站穩腳跟就屬理想。

差異化定位( Differentiation )是使企業獲得高於同行業平均水準利潤的一種有效的競爭戰略。實現差異化定位主要有幾種方式，例如：

**( 1 ) 產品差異化：**產品差異化就是要提供與眾不同的產品。中小企業一定要靈活運用產品差異化戰略，才有機會在資金和人力資源的雙重限制下，突出重圍，取得市場成功並實現發展。創業之前一定要思考：我的產品有何特色？和別人的有什麼不同？比市場上其他產品好在哪裡？我的產品特色是否很難模仿？是否在未來五年之內，皆能保持差異化特色？

**( 2 ) 品質差異化：**品質差異化是從產品質量、性能等根本性質方面，下足苦工，真正做到質量過硬，凸顯自身企業與其他競爭對手之間實質性的差別，尋求產品與眾不同的特徵。舉例而言，品質差異化是瑞士精密手錶、日本電子產品、以及德國精密機械企業占領國際市場的重要原因。

**( 3 ) 服務差異化：**當一家企業所能提供的有形產品從本質上講與競爭者差異不大(即難以差異化)時，競爭成功的關鍵就在於確保基礎服務品質的同時，如何增加更有價值延伸的差異化服務。

**( 4 ) 形象差異化戰略：**形象差異化戰略是指在產品的核心部分與競爭者類似的情況下，塑造出不同的產品形象以獲得差別優勢。形象就是公眾對產品和企業的看法和感受，塑造形象的工具具有：名稱、顏色、標識、標語、環境、活動等。

**( 5 ) 其他差異化：**除此之外，價格差異化、分銷渠道差異化、促銷手段差異化

等等，也都是常見的差異化定位和手法。除此之外，根據不同產業的特色，還有許多其他可能的差異化路徑，值得小店經營者多多研究，在開業之前就要弄清情勢，找對定位。

## 2. 主要優勢

由於小店於人力與資金方面的局限性，無法像大企業一樣去花大錢開拓市場，因此選擇差異化定位與集中化戰略，集中開拓細分市場，無疑是非常適合的一種策略。

- **集中化戰略能夠通過縮小市場範圍來獲得競爭優勢。**企業要選擇適當的細分市場進行集中化，利用地點、時間、對象等多種特殊性來形成企業的專門服務範圍，以更高的專業化程度形成競爭優勢。例如開一家以銷售集中方向各類專業產品為中心的小店，要比普通沒有特定方向的購物商店更容易吸引需要購買該類產品的目標消費者。**例子：**位於廣州番禺區的香馥超市就是集中專注在烘焙專業的一家小店。該店以提供與烘焙相關產品的一站式服務為特色，從烘焙所需的普通原材料、工具、烤箱等烘焙產品，到很多在超市無法採購到的稀有烘焙材料，都能找到。甚至還定期提供烘焙課程，幫助烘焙愛好者輕鬆的進行烘焙學習和實踐。優於普通商店甚至超市的一站式烘焙產品和服務，使其在當地變成家喻戶曉的「烘焙專門店」。當地人在需要烘焙產品和服務的時候自然而然的會選擇去香馥超市尋找需要的產品，而不是去普通的商店和超市。
- **企業以差異化定位專門服務於某個細分市場，易於抵抗行業中其他力量。**集中化戰略使企業在經營上產生明確的目標，企業會將資源和精力集中於這個目標上，專門服務於目標市場，企業自身可以形成強大的力

量，從而在整個行業中擁有話語權。**例子：**深圳工蜂科技這幾僅有數人的小店身處於電子產品維修市場，然而這個市場卻要面臨競爭對手多、零配件價格高昂、現金流需求量大等問題。如果一開始進入這個市場開設一家實體店的話，不但要投入大量的資金，更要面臨庫存積壓導致資金鏈斷裂的問題。於是工蜂科技將整個電子產品維修市場，細分到只專注做 iPhone 產品維修市場，依託於最熱門的電子產品維修得以保證現金流的周轉，集中其有限的資金專注與深圳本市的 iPhone 產品的專業維修，將有限的人員全部集中在上門維修市場，節省店面開支的同時避免與大量的華強北實體店競爭對手正面交鋒。

- **採取集中化戰略有利於提高企業的資源利用率：**當企業集中於此類特定市場時，就有能力在這一領域做到精益求精，提高生產效率，從而提高企業的資源利用率。**例子：**安東星科技有限公司是一家僅有數十人的生產小工廠，其主要生產的產品是各類型顯微鏡。但是由於顯微鏡市場擁有完全不同方向的需求，比如用於生物觀測的顯微鏡、用於玻片觀測的顯微鏡、用於電路板檢查的顯微鏡。雖然都是顯微鏡，但是在產品設計上卻大相逕庭。因此安東星將產品線精簡到集中針對工業檢測的顯微鏡方向的产品線上，這樣一來就可以提升產品設計、原件採購和生產效率。重點推出具有市面上還鮮有 1080p 高清 HDMI 輸出功能的工業顯微鏡產品。讓安東星的產品在市場是處於領先的地位。

對於小店來說，初期的資金流至關重要。採用集中化戰略集中資源做細分市場可以在節省資金的同時，將有限的資金用在刀刃上。避免在企業初期就消耗大量不

必要的資金，降低在形成穩定收入之前就出現資金流斷裂的風險。而差異化定位有助於將自己和市場競爭對手，區分開來，避開同質性過高的正面競爭，有助於吸引特定顧客群，形成穩定銷售和顧客基礎。