

企业对“蓝海”商机的策略管理

——A公司的案例研究

刘如

北京华语丝路教育科技中心（有限合伙） 广东广州 510000

摘要：随着市场竞争的逐渐激烈，公司想要在市场上立于不败之地就需要分析内外部环境，明确自身发展优势，制定清晰的发展战略。本文以蓝海战略为理论基础，结合A公司进行案例分析，研究发现A公司在管理机制、管理水平和组织结构上存在问题，而后提出公司应该结合蓝海战略剔除、减少、增加和创造四步动作框架与重建市场边界两个方面进一步进行公司结构的优化。

关键词：战略管理；蓝海战略；管理机制

当前，行业竞争日益激烈，为了在市场中获得竞争优势，企业需要对内外部环境进行分析和评估，了解自身长、短处，确立明确的战略管理方向，制定适应其长期发展的“蓝海”战略。本文以A公司为案例，通过战略管理、蓝海战略，分析该公司的管理、宏观环境和问题，而后提出建议。

一、相关理论和分析工具

1. 战略管理

企业战略是企业长期发展计划的核心和指导思想。企业高层管理者为了确保企业的持续存续和发展，在全面评估企业内外部环境的基础上，对企业所有经营活动进行长期和全面的规划与指导。

2. 蓝海战略

“蓝海战略”是一种注重创新和变革的策略，通过发现暂时没有竞争的新市场空间、新机会以及新思维来寻找机会。其核心理念是转变传统的竞争策略，探索新的收益模式，拓展新的消费者群体。该战略通过四步走，即剔除、减少、增加和创造以此实现每个价值因素的重要判断，在此过程中，不断寻找新的客户需求，绘制出不同的战略布局图。

二、案例分析

作为一家专注于生产的企业，A公司主要业务范围涵盖制造和加工各类光学镜片、眼镜镜架、塑胶太阳眼镜和其他眼镜配件，并且还从事批发和进出口业务。

1. A公司战略管理现状分析

为应对互联网+经济和新零售时代带来的风险，公

司集中主要的资源，全力拓展线上市场，拓宽渠道，实行多元化的营销策略，以吸引新客户和保留老客户。公司明确了市场定位，细分了目标市场，以实现线下实体店业绩的持续稳步提升。

（1）营销战略

市场方面，A公司积极采取集中式市场开发战略，重点开拓区域市场，增加实体零售店，实现连锁效应。该公司开设的10家公司都具有很强的影响力。同时，为了弥补传统零售企业在新零售环境背景下的短板，A公司正努力增强业务和营销能力。成本方面，A公司从采购价格着手，采用策略性合作方式，降低原材料采购成本，为客户提供更高品质、更便宜的产品，从而提高企业的竞争能力。该战略不仅满足了顾客的需要，而且还获得了利润。在服务上，A公司于2020年对其产品及服务进行了重新定位，将其业务划分为零售实体店及眼视光控制及治疗两大类，提出了一种面向顾客的多样化服务策略，以满足顾客的多样化需求，拓展顾客群体。

（2）人力资源战略

A公司的员工薪酬制度主要基于对当地居民生活水平的了解，以确保员工的薪酬能够与其生活水平相匹配。在员工考核制度，对一般员工从专业技能，客户投诉率，员工之间的相互评价进行评估。对店长的绩效评估则是从员工、销售、商品管理等方面进行绩效评估。在人才的提升渠道上，A公司销售顾问设有5个级别，而店长则设有3个级别。

2. A公司战略宏观环境分析

（1）政治环境

目前，我国近视患者数量已突破9亿，而青少年近

作者简介：刘如，女（1969.5），汉族，广东广州人，学历：博士，职务：董事长。

视率约占人口的半数。在此背景下,我国及时制定了相应的防治措施,并提出了相应的防治措施,为我国眼镜产业的发展提供了一个新的研究方向,必须加大科研力度,促进更多高效的防治与治疗产品与先进仪器的研制与开发。

(2) 经济环境

近几年中国的经济发展模式已从过去的以投资、出口为主,逐步向以消费为主导的以消费为主导的增长模式转变。据国家统计局统计,2022年第三产业的增加值占GDP的52.8%。这些数据直接反映出人们的生活水平有了明显的提升,也显示出了国内消费市场的活力。

(3) 技术环境

计算机工具的广泛运用,提高了眼镜零售行业的技术与专业化程度。随着科技的发展,对眼镜产品的研发力度不断加大,为满足不同人群的需要。此外,人工智能的飞速发展给眼镜行业带来了新的机会,促进了眼镜市场的多元化。

(4) 社会环境与行业竞争分析

随着消费意识的转变,人们对眼镜提出了更高的要求。这种消费需求的多样化使得眼镜行业面临更多的市场机遇,在产品研发和设计方面需要不断创新,以满足不同消费群体的需求。眼镜市场即医药与商业于一体,准入门槛较高。在镜片的销售层次上,镜片的零售网点分布在整个国家的不同区域。在眼镜制造方面,最近几年,国外的眼镜公司开始进入中国市场,竞争对手越来越多,对技术水平的要求更高。

三、问题及建议

1. A公司管理存在的问题

(1) 管理机制与企业发展不相适应

A公司存在人才上升通道不畅的问题。权力结构具有很高的排他性,管理者和决策岗位完全被老板及其家族成员所占据,许多有潜力的员工无法获得晋升,高层职位的要求也缺乏相应的保障措施。其次,A公司的经理人员激励机制尚不健全。通过对A公司人力资源战略的具体分析,发现该公司的员工激励机制针对一线工作人员,如销售顾问和店长,尚未建立一套针对管理层的激励机制。

(2) 管理水平同企业发展不匹配

A公司是一家以家族为核心的企业,其经营管理水平的提高远远跟不上公司的发展需要。A公司在发展的同时,常常忽略了对其实力的提高,也忽略对其经营管理水平的提高。企业早期的小型化经营思想,在企业

文化中根深蒂固,给企业的经营和改善带来了人为难题。

(3) 组织结构与企业发展不相适应

A公司采取的是集中式的体制。按照公司目前的经营规模及人员素质,合理安排工作任务。这样的评价方法不够专业,也不够客观,对企业的长期发展不利。除此之外,A公司的领导人将多项权力集中在自己的手中,在企业管理过程中依靠经验和感觉,忽略了决策科学性,造成工作效率低下和决策失误率高,造成不利的影

2. A公司“蓝海战略”的制定

根据上文的对A公司战略管理的全面分析,可以利用四步动作框架和重构市场边界原则对A公司进行“蓝海”机会识别,制定相应的“蓝海战略”。

(1) “蓝海战略”四步动作框架

剔除:A公司在国内设有一个地区销售部门增加了公司的产品成本。为降低销售成本,可以考虑剔除这些区域销售部门,转而在各地招募兼职销售人员。

减少:A公司目前有三条生产线,由于订单不稳定,流水线运作和维护费用高。为节约成本,可以缩减产品种类,并关掉几条很少用到的流水线,从而降低公司的成本。

增加:A公司应充分认识到自己的品牌价值,让产品有别于其他竞争者。采取各种宣传手段,如加大广告力度,聘请名人代言眼镜等,提高品牌的知名度。同时企业也需要不断地提升自己的产品品质,树立起自己的品牌策略。

创造:3D打印是一种新兴的高科技产品,它的出现将给眼镜产业带来新的生机。本产品具有特殊的制造功能,可按用户要求定制制造。企业可以按需采购材料,降低库存积压和产品滞销的风险。因此,3D打印技术为眼镜行业带来了巨大的潜力。

(2) 重建市场边界

① 跨越他择产业

A公司需要跨越不同产业领域来实现创新发展。眼镜制造企业因其品牌效应和标准化制造工艺而备受消费者青睐。A公司需对世界著名的眼镜生产商的生产流程及售后服务特征进行分析,对眼镜行业的发展趋势进行跟踪,对顾客的需求变化进行研究,并在此基础上开展跨领域的合作。

② 跨越战略集团

在此基础上,对A公司进行了跨界整合,从而达到了品牌创新的目的。一方面,能为每一位客户提供个性化的服务,从而避免过度生产;另一方面,可以向顾客

提供上门服务,定期派遣人员到医院、学校等特定群体中去服务,对顾客的需求进行充分的了解,从而设计出与顾客满意程度相匹配的产品,并与顾客构建出一种长期的合作关系。

③跨越买方市场发掘潜在客户

在重建市场边界方面,A公司需要发掘潜在客户,通过与各大医院的协作,可以取得较好的效果。眼科医院常用到矫光眼镜,而女性在进行眼部微整之后,又需用到太阳镜。公司还可以根据客户的潜在需求,强化售后服务和回访。

④跨越功能与情感导向

A公司需要注重企业文化和品牌塑造。对公司的形象进行了重新定位与宣传,获得顾客的认同。定期组织体验活动,让顾客亲自感受,提高顾客对商品的重视程度。同时,积极地对社会进行回馈,与社区或学校展开合作,向公众提供公益眼镜或免费视力测试和验光活动,并承担部分社会责任,从而提高企业的社会形象和公信力。

四、结论

本文在战略管理和蓝海战略指导下,分析了A公司管理现状与发展的宏观环境,发现A公司在管理机制、管理水平和组织结构上都存在一定的问题,针对以上问题,A公司应该结合蓝海战略剔除、减少、增加和创造四步动作框架与重建市场边界两个方面,来实现公司整体运营的调整,促进公司进步。通过战略调整和充分把握“蓝海”机会,A公司能够实现创新发展。通过以上所述的策略,A公司能够提高对于市场的把握度,推动公司的不断创新。

参考文献:

- [1]Iveson K. Branded cities: outdoor advertising, urban governance, and the outdoor media landscape. [J]. Antipode. 2012;44(1):151-174.
- [2]王晓鸽.关于企业应用蓝海战略的思考[J].人才资源开发,2017(18):203-205.
- [3]钱红艳.论企业转型中蓝海战略的应用[J].中国集体经济,2018(16):44-45.