# 2024年企业竞争策略案例分析(4篇)

来源：网络 作者：诗酒琴音 更新时间：2024-06-18

*范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。相信许多人会觉得范文很难写？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。企业竞争策略案例分析篇一现在...*

范文为教学中作为模范的文章，也常常用来指写作的模板。常常用于文秘写作的参考，也可以作为演讲材料编写前的参考。相信许多人会觉得范文很难写？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

**企业竞争策略案例分析篇一**

现在在美国和亚洲等通讯市场，许多手机都正在配备gps定位器，因为它们可以为确定一个人的位置带来方便。除了手机产业需求不断增长之外，gps也将被使用在汽车甚至消费电子产品中。整个市场的潜在需求非常巨大，在中国将存在更大的潜在市场。

如今手机市场竞争激烈，产品的同质化现象严重，这也是导致竞争不断升级的原因。以中国手机市场为例，目前市场上总共有600多款产品，其中大部分型号的产品配置雷同、应用功能类似。只有出现新的杀手级应用，才能为整个市场带来新的活力。在短信、彩铃等业务趋于饱和的状态下，手机定位被视为无线增值新业务的重要突破口。

随着社会的不断发展，人们的活动范围越来越大，而且越来越不确定。这种移动性和不确定性给手机定位业务的发展带来了无限商机。手机定位被业界认为是移动增值业务中具有广阔应用前景的新增长点。近几年来，手机定位在日本、韩国得到日益广泛的应用。在国内，中国移动和中国联通对手机定位业务也十分重视，相继推出了手机定位业务。

这套手机定位软件主要由gis浏览器、引擎和电子地图三部分组成。现阶段，我国可选择的试用服务包括“我在哪里”、“城市搜索”、“行车探路”、“你在哪里”、“城市热点”、“特约商户”等。事实上，中国移动很早就对手机定位业务进行了探索。早在2024年5月，北京移动就基于移动梦网推出位置服务，随后各省陆续推出。

中国联通也早在2024年7月就推出了手机定位业务，用户在使用这项服务时，只要在手机上输入出发地和目的地，就可以查到开车路线；如果用语音导航，还能得到实时提示，该项业务还能够实现5米到50米的连续、精确定位，并已经实现了全国漫游。为了能实现这一系列的功能，联通做了很多前期准备工作。从2024年开始，历时一年多针对定位模式的网络优化，对全国4万余个基站进行了测试、改造、优化和升级。目前，中国联通的网络已经能够全部满足手机导航的需求。

“国外手机定位已经发展成熟，尤其是韩、日在手机定位上有很多成功经验，我们可以借鉴，缩小差距、弥补不足，使我国手机定位快速发展。产业合作将是手机定位发展及市场共赢发展的最快途径。”信息产业部电信研究院通信研究专家王成虞表示。在目前国内的移动位置服务大环境下，手机定位的发展还处于成长阶段，要想在短期内获得突破并不容易。

首先，我们应该不断进行技术升级，提高定位精度。其次，联合sp建立移动位置门户，为用户提供丰富的信息服务。为推动位置服务业务的发展，韩国和日本的运营商建立了门户网站，吸引众多sp，推出丰富的位置服务内容。如nttdocomo推出的基于i-mode品牌的定位服务“iarea”，提供的内容包括wni气象信息、imapfan电子地图、美食家、atis交通信息、zenrin携带式地图以及住宿信息6项服务；kddi推出的定位业务已达100多种，如电子地图、餐馆指南、火车时刻表、城市指南、天气和紧急信息等。最后，应注重与终端的配合。日本kddi很好地团结了终端制造商，甚至芯片制造商，为位置服务提供了丰富的终端选择。截至去年6月，在kddi发售的所有手机中，就有高达70%的手机支持gpsone移动定位技术，而且价格普遍在200美元以内。

总之，手机定位产业链由移动运营商、系统设备提供商、终端厂商、gis开发商、应用提供商、中间件提供商等多个环节组成。而且，手机定位综合运用了移动通信、卫星导航、互联网、地理信息系统、综合信息服务等多方面的技术和应用，是多个产业、多项技术融合的产物。在移动定位产业合作中，运营商应当解决好各环节的利益分配问题，确保产业各方在合作中获得共赢。

策略:

无论全球还是中国，诺基亚仍是2024年手机市场最大的赢家。2024年，诺基亚在全球销售了4.37亿部手机，销售额为510亿欧元，利润率15.6%，市场份额从去年的约34%上升到40%。与竞争对手相比，2024年三星电子销售1.61亿部手机，销售额约221亿美元；摩托罗拉手机全年销量为1.59亿部，销售额为190亿美元，亏损3.88亿美元；索尼爱立信销售1亿部；lg电子销售0.8亿部。2024年，诺基亚在中国地区(含香港和台湾)手机销量达7070万部，年增长率为38.6%。2024年，诺基亚在中国市场的销售和出口总额超过120亿欧元，其中，销售额达64亿欧元（包括2024年4月1日成立的诺基亚西门子通信公司的收入和此前诺基亚网络业务集团的收入）；出口额达62亿欧元，较2024年增长30%。诺基亚已连续4年居中国市场份额第一,中国成为诺基亚全球最大的单一市场，销售额占诺基亚全球的13%，员工数占诺基亚全球的12%。

诺基亚的成功没有秘诀，只是能够“做好自己”。手机市场竞争趋于白热化，众多手机厂商处于困境，老牌劲旅摩托罗拉业务亏损，而诺基亚却仍然保持强劲的增长势头。常胜将军表面看没有什么突破性的创新，像当年摩托的v3或者今天苹果的iphon只是始终如一地奉行“科技以人为本”的基本理念，坚持满足客户对于手机基本价值的诉求，扎扎实实做好产业链整合，做好研究、做好设计、做好产品、做好质量、做好供应链，做好渠道、做好品牌，这是诺基亚基业成功的根本，也是我们国内众多品牌手机要从诺基亚学习的精髓。中国手机企业困境在于其业务盈利能力降低，赢利空间大幅缩水。主要原因是产业链建设先天不足，忽视了手机的研发、设计、质量等核心环节的建设，上游利润被芯片、手机设计、模具等企业控制，下游的利润被渠道商剥夺。做低端，亏损；做高端，卖不出去；做大众化的，竞争又太激烈。当诺基亚高、中低手机档手机全线覆盖，当黑手机以更新快、价格低的产品充斥市场时，中国的品牌手机企业只能在夹缝中求生存。加强产业链建设，提高盈利能力，不是一朝一息的事情，诺基亚在中国市场已经耕耘二十几年，而我们的企业呢？大多不超过十年，还因为各种短期利益的诱惑或者盲目的多元化，错过了做强产业的黄金期。

诺基亚在手机产业链上控制整机和关键核心环节。诺基亚自己做研发、芯片研究、设计、生产管理、供应链管理、市场营销与品牌；诺基亚不自己做操作系统软件，但控股；诺基亚与手机芯片厂商和其他零部件厂商是供应链合作关系，但控制基带芯片的核心环节；诺基亚外包制造环节给富士康、伟力创、比亚迪等企业。

诺基亚核心价值观始终如一。诺基亚的核心价值观，妇孺皆知，“科技以人为本”，二十几年没有变过。

诺基亚业务单元紧紧围绕专业化战略。诺基亚原有业务单元包括移动电话、多媒体、企业解决方案和网络设备。诺基亚的网络设备业务部门和西门子的通信部门合二为一组成新公司，总部设在芬兰。2024年，诺基亚将加快向互联网公

司转型的步伐。从一家占据全球市场份额第一的传统通信手机公司，向以增值和服务为主的全新互联网公司转型。为配合此次转型，诺基亚首先在公司组织架构上做了全面调整，将原有五大事业部——移动电话事业部、多媒体事业部、网络事业部、企业解决方案事业部、客户及市场运营部，调整为终端部、服务与软件部、市场运营部3个部门，其中主要体现互联网增值部分的服务与软件部门史无前例地被提升为一个独立部门，并和终端部门成为并行重要的位置。

诺基亚的设计追求精益求精。诺基亚总部拥有设计部门，负责从概念化到产品开发各方面的设计工作，设计部有来自很多领域的人才，包括工业设计、用户界面与交互作用设计、人机工程学、通讯设备设计、包装设计、颜色与用料设计、传感技术、消费者透视以及设计管理等。诺基亚全球有6个设计中心，负责进行5－10年产品的设计。诺基亚设计追求的是对品牌核心、恒久价值的诉求，不跟风，不落俗。诺基亚是始终把设计控制在自己手里，而我们国内很多企业既无研发也无设计。

诺基亚的产品系列满足不同客户品味追求。诺基亚有四个产品类别，一是关于时尚类的live（“至尚”）产品；第二是connect（“乐享”）产品，即关于快乐分享，强调产品的易用性，给你一揽子简单实用而又刚好够用的功能；第三个是achieve（“智成”）产品，通过这个智能手机取得事业上的成功，让你的工作和生活更有效率。第四，多媒体事业部专注于一个叫explore（“前锐”）的产品系列。

诺基亚的星网工业园模式打造手机产业生态体系。星网工业园已形成了目前全球最完整、最具规模的手机产业生态体系，诺基亚与星网工业园内合作伙伴一起在北京打造了集研发、销售、市场、服务、生产、物流和地区总部于一体，世界一流的通信产业基地。就近完成研发、设计、开模、采购零部件、产品组装。诺基亚芯片供应抓高端放中间。从手机通信芯片来说，需要基带芯片、射频发送芯片、射频接收芯片与电源管理芯片等，芯片的集成是趋势。诺基亚芬兰总部调整芯片发展战略，以前的模式是在手机通信芯片上多由诺基亚自行开发设计再交由德州仪器(ti)定制的模式，现在采取的是“在其芯片战略中引入授权许可和芯片来源多样化模式”，其主要精力放在通信芯片中最核心的基带ip部分研发与授权，并与4家芯片供应商合作，德州仪器（ti）仍是涵盖所有协议技术的供应商，博通（broadcom）成为诺基亚edge技术的供应商，英飞凌被指定为gsm技术的供应商，意法半导体是诺基亚3g技术的供应商。

诺基亚控制手机操作系统开发。诺基亚的智能手机采用symbian系统，symbian是专门研发手机操作系统的一家独立的盈利性合资公司，诺基亚既是symbian公司最大的股东，同时也是symbian公司的用户。目前，symbian操作系统在手机市场上的占有率已达7％。

诺基亚采取多元化渠道策略。诺基亚有全国分销商、省级直控分销商、全国和省级的直供商、运营商平台等多种渠道。对全国分销售策略是精简总代理的数量、改进对总代理商的管理，包括蜂星、中邮普泰、长远通信、神州数码、首信、爱施德等全国总代理；省级代理体系，有效地扩大在二、三级城市的分销渠道和铺货面，增强了渠道渗透能力；直供模式利用直营店的销售网点、规模、售后服务、大量客流等，来迅速增加诺基亚手机销售量，直供的零售商包括手机专卖连锁店如迪信通，家电连锁商场如苏宁、国美等； “省级直控分销”混合渠道模式，目标指向是当时仍未完全渗透的三线以下的城镇市场，“省级直控分销”渠道中，诺基亚全权负责和零售终端接触，省级分销商只提供物流和资金流平台；运

营平台也是诺基亚重要渠道。

诺基亚向互联网公司战略转型。2024年，诺基亚将加快向互联网公司转型的步伐。在此进程中，塑造全新的互联网公司文化和互联网公司价值观是至关重要的一步，它有助于整合全体员工的力量、加速公司愿景的实现。诺基亚收购了数字媒体发行商loudeye、媒体共享站点gate5、数字地图供应商navteq等，推出了一个名为ovi互联网服务品牌，作为开启互联网的大门，它包括音乐商店、地图和n-gage游戏，同时也是开启网络社区的大门，用户可由此从诺基亚手机或个人电脑直接接入互联网内容、社区和联系人。

未来手机市场的竞争可能发生在诺基亚、微软、谷歌、苹果这些厂商之间，但诺基亚一贯的竞争战略将使得诺基亚能够一直笑傲江湖！

**企业竞争策略案例分析篇二**

一．低成本战略

所谓的低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，是企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本，从而获得竞争优势的一种战略。

案例——大雪啤酒

2024大连中国国际啤酒节，大连大雪集团作为辽宁省唯一一家地方企业参展，2024多平方米的展台占据了中心位置，在舞台搭建、格局布置上都别出心裁，成为啤酒节上一大亮点，其高端产品“大雪纯生”，更吸引了众多客商。

抚今追昔，谁能想到这个当年产量仅4000吨，负债2450万元，濒临倒闭的小啤酒厂，在年轻的总经理王明瑞统帅下，已发展成为以啤酒产业为核心，并融房地产开发、商城市场、餐饮娱乐、农业科技孵化为一体的多元化大型企业集团，2024年啤酒实际产量已达16万吨，纯利润3600万元。

14年风雨洗礼，使当年的乡镇小厂彻底脱胎换骨。回首往事，当年参与创业的大雪人无不认为大雪啤酒在发展中做出了正确的战略选择，即全力开辟农村“根据地”，实现“农村包围城市”。大雪的所在地普兰店处于辽宁重要城市大连与鞍山之间，这里有广阔的辽南农村市场，而当时大连的两家啤酒企业还无暇北顾，这就给大雪实现自己的战略目标提供了机会。

“农村包围城市”的战略说到底就是总成本最低战略。农村市场的特点是有贱．．．．．．．的不要贵的，对价格高度敏感；但市场卖点分散，物流成本很高，要在这一市场获取利润，唯有一个办法：成本压低再压低。大雪集团通过严格管理，不但做到了而且非常成功。

首先大雪集团极力压低采购成本。据本人观察，大雪集团原辅材料的平均采购价格要比市场平均价格低10%以上，但愿意和大雪合作的供应商趋之若鹜，大雪凭借一诺千金的信誉和优惠的付款条件获取价格谈判的主动权。

大雪集团前后经六次大型技术改造，已形成整体配套30万吨、其中糖化40万吨的生产能力，而固定资产仅3.5亿元，就是说每万吨啤酒投资仅千万元。仅此一项就比常规投资降低吨酒固定成本百元以上。

大雪集团在早期的技术改造中就采用了大罐氨直接冷却、麦汁一段冷却、变频技术等高效节能措施，为降低生产成本奠定了基础。

大雪集团还将增加效益指标分配到每一部门，成效显著。如技术部门通过优化原料配比、优选工艺取得了降低制造成本的明显成果。

总经理王明瑞深谙大雪员工的特点，始终强调“以勤补拙”的管理思想，极大地提高了工作效率。大雪五个月就可完成6万吨糖化改造，九个月就可完成6万吨纯生整体新建，神话般的速度不但节约了可观的资金成本，更重要的是降低了机会成本，赢得了介入市场的宝贵时间。

以最低的总成本作后盾，大雪集团有条件出手更优惠的价格参与竞争。目前大雪啤酒不但占领了大连北三市市场，对大连市内也进行了成功渗透，还北上营口、盘锦、鞍山、沈阳、赤峰、大庆，剑指之处所向披靡。市场占有率的提高又进一步降低了固定成本，大雪实现了资本的良性循环。

市场竞争地位：

在中国这个啤酒大市场上，有着青啤，哈啤等历史悠久的大企业。与他们相比，大雪啤酒企业的战绩显得微不足道。作为一个小企业，尽管在中国这个庞大的市场上，其知名度仍不是很高。因此，对于一个当时濒临破产的小啤酒企业，如何在负载累累的情况下，把企业做大，做强就值得企业老板深思了。那既然在企业起步阶段，各方面无法与大企业相匹敌，于是企业选择开辟农村市场，抓住农村消费者的消费心理想（宁贱毋贵），实施低成本战略。从以上的资料中，我们可以看出，大雪啤酒从机器技术改造，降低材料成本，部门经营管理以及主导思想（勤能补拙）等各方面，无不体现了其实施低成本战略的明智选择。当然，从十几年的成功经营经历中，我们不可否认其实施低成本战略的决策。

二．差异化战略

差异化战略(differentiation/differentiation strategy)又称别具一格战略、差别化战略，是将公司提供的产品或服务差异化.形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式：设计或品牌形象(mercedes benz在汽车业中声誉卓著)、技术特点(coleman在野营设备业中)、外观特点(jenn-air在电器领域中)、客户服务(crown cork及seal在金属罐产业中)、经销网络(caterpillar tractor在建筑设备业中)及其他方面的独特性。

案例——青岛啤酒

青岛啤酒厂始建于1903年，是我国历史最悠久的啤酒生产企业。产品行销五十多个国家和地区，啤酒年生产能力、品牌价值、产销量、销售收入、市场占有率等多项指标均居国内同行业首位。从1995到2024年的中国最有价值品牌评选中，青岛啤酒一直高居同行业首位，目前品牌价值已经达到224.73亿元（世界品牌实验室）。同时，青岛啤酒成为中国啤酒行业唯一四大体系同步运行并拥有国家级科研中心的啤酒生产企业。青岛啤酒已经通过iso9000质量管理体系、iso14001环境管理体系、ohsas18000职业健康安全管理体系、haccp食品安全控制体系等国际标准体系认证，用标准保障生产全过程的监督与控制，使公司产品生产与经营管理与国际接轨，很多项目都填补了国内同行业的空白。

1、服务差异化

青岛啤酒采取的销售策略在中国啤酒行业中有其独特特点，总结来说有以下两．．．．．点：

（1）直接对零售终端供货，实行“直供模式”。

为了将营销网络牢牢控制在自己手中，青啤对被购并企业建立起了“直供模式”。直供模式的特点，概括地说就是：“门对门服务”、“地毯式轰炸”——“门对门服务”即从厂门到店门送货上门，“地毯式轰炸”即不放过任何一个可以卖啤酒的销售点。这种直供模式是每一家被购并的企业都需要“克隆”的。当然，模式不变，方式可以灵活选择。青啤华东事业部就探索出了直供+深度分销+与分销商合力开发的模式：在适合直供的区域进行直供销售，在适合销售商销售的区域交给分销商分销，市场布局因地制宜，合理划分；

（2）采取“事业部制”，网络比较完善，全国布局比较全面。

青岛啤酒在全国共有五个事业部，分别是华南、华东、淮海、鲁中和北方五个事业部，事业部下辖各子公司，由事业部整合区域内的生产及市场资源，以及对当地市场营销做出灵活、快速的反应，其渠道模式为： 事业部－啤酒厂家－零售终端，这种方式有力地保障了青岛啤酒对销售网络的控制。

2、宣传差异化

（1）突出青岛啤酒历史悠久。特别是在国外，其最著名的品牌广告语就是“since 1903……”、“百年如一青岛啤酒，千年不变卓越品牌” ；

（2）突出青岛啤酒的品质。以最平易近人的述求方式表达出来，塑造青岛啤酒平易近人的品牌形象，增加青岛啤酒品牌的亲和力。比如“感受新鲜，感受自然”、“青岛纯生——纯正生啤酒” ；

（3）述求情感。啤酒总是和人们的喜怒哀乐密切相关，高兴是要喝酒——借酒助兴，悲伤时要喝酒——借酒浇愁，青岛啤酒的广告述求紧密地抓住这一点，从而塑造青岛啤酒是人们“开心时的伙伴，悲伤时的朋友”的亲切形象。比如“青岛啤酒―――开心时的伙伴，悲伤时的朋友”、“青岛啤酒，人间因你情更浓”。

除此之外，在成为奥运赞助商后，青啤制定了一系列的奥运营销计划，2024年“点燃激情”，2024年“传递激情”，2024“释放激情”，2024年“演绎激情”。在前两年中，青啤通过赞助都灵冬奥会，开展“青岛啤酒-我是冠军”、“青岛啤酒·cctv·倾国倾城”等活动已将奥运激情“点燃”，并在广大群众中“传递”。而“释放激情”的2024年无疑是青啤奥运营销计划中的高潮。

3、消费者方面

由于饮用啤酒的消费者群体多为男性，青岛啤酒想出了举办“青岛啤酒街形象大使“啤酒公主”大赛”来吸引各界美女的目光，进一步也吸引注了更多男性的目光。在比赛期间，报名参加啤酒节选美赛事————啤酒城（啤酒女神）、汇泉广场（幸运女神）、啤酒街（啤酒公主），纷繁热闹。这样的盛事又为青岛啤酒的品牌战略打了漂亮的一仗。

4、啤酒文化方面

连续几届以青岛啤酒为主举办青岛国际啤酒节，现在青岛国际啤酒节已经是中国最具影响力的啤酒节之一，向世界宣传青岛啤酒悠久的啤酒文化。

市场竞争地位：

青岛啤酒作为老牌啤酒企业，为了保持青岛啤酒高品质的形象,以价格的差异性来体现青岛啤酒的品质及地位。但是这种差异不能太大，差异太大消费者会对这遭到破坏，所以有一定的价差，但是始终属于中上价位而非全部都是高档价位。其次嘞，青岛啤酒在产品销售，服务，产品推广，宣传等方面都实现了差异化，使其在众多啤酒领域中做到了别具一格。巩固了青啤的王牌地位，建立起了顾客对产品的信赖，使其他替代产品在性能上无法与之匹敌，同时也增强了自身的竞争地位。

青岛啤酒作为我国历史最悠久的啤酒企业，其产品的销售范围，年生产能力，品牌价值，产销量，销售周茹，市场占有率等都位居我国首位。而该啤酒企业的领导者呢，为了长期保住自己市场老大的地位，一方面通过发掘年轻一代的消费群体，根据群众的消费心理，给啤酒定义了新的口号。另一方面呢，青啤不断地进行产品更新，完善自身的营销系统，以此来提升自身的市场份额，提高市场占有率。青啤就是采用这些方式来巩固作为啤酒企业的市场领导者地位。

三．集中化战略

集中化战略也称为聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。具体来说，集中化战略可以分为产品线集中化战略，顾客集中化战略，地区集中化战略，低占有率集中化战略。

案例——春都集团的失败

春都集团的前身是始建于1958年的洛阳肉联厂。自1986年生产出中国第一根西式火腿肠开始，春都曾以“会跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，市场占有率最高达70%以上，资产达29亿元人民币。在火腿肠成功后，公司开始多元化扩张，依托肉制品产业，发展了以肉制品加工、低温肉制品、生化制药、饮品制造、包装材料、饲料加工以及养殖业为核心的六大支持产业，公司成为工业、商业、贸易、旅游、服务为一体的大型企业集团。净资产从最初的2024万元的肉类加工企业到一个净资产达到13 5亿元的跨行业的多角化企业集团。一时间企业经营项目繁杂、相互间关联度低，与原主业之间也无任何关联，且投资时间又很集中，为后来的失败留下隐患。

1998年，公司的经营走向恶化。公司的春都牌火腿肠从市场占有率极盛时的70%下降到20%左右。春都饮品集团兼并的河南内黄县的冬夏枣茶项目已经停产，在洛阳高新区、郑州市建立的饮料厂根本就未正常生产过，一大堆用西班牙政府贷款购买的设备在车间中闲置，该项目曾投资3亿多元，至今未见其饮品上市。公司所属的九圣集团生产的“利心牌”养命宝，在国内有一定的声誉，是一个极好的产品。但是因为公司频繁更换品牌，最终淹没在市场中，其他的所谓支柱产业也全面陷入困境。如今春都上百条生产线全线停产，企业亏损高达6 7亿元，并且欠下13亿元的巨额债务

市场竞争地位：

20世纪90年代，火腿肠，肉制品市场竞争度低，行业内的“双汇”，“郑荣”等后来者迅速发展，与春都形成激烈的竞争，在这个进入障碍不高，又难以维持技术优势的行业里，急需春都增加投入，提高产品，及企业整体竞争力。那当时呢，正是春都刚刚在火腿肠行业稍稍站稳脚跟，还没有真正的扩大企业的规模，企业的资源也还十分有限的情况下，企业就开始投巨额到医药，茶饮料，房地产等多个经营项目，而这些行业向关联度又很低，投资时间又集中，加上企业资源有限，在技术，人才，经营，管理等方面都不具备成功条件，因此这种多元化战略并不能给春都集团带来盈利，甚至还倒是其走向巨额亏损的局面。所以，在我看来，对于春都企业的情况更应该实行集中化战略。把市场定位在大众的火腿肠消费市场，可以先在这个市场上做强，做大，等企业在本领域市场上实打实的站稳了脚，然后可以再考虑延伸到一些相关的行业中去。

**企业竞争策略案例分析篇三**

麦德龙在中国的竞争战略

麦德龙集团是欧洲第三大、世界第五大贸易和零售集团。目前麦德龙集团拥有众多品牌和6个独立的销售业态，总部位于德国杜塞尔多夫市，连锁店分布在全国28个国家，遍布欧洲、非洲和亚洲，2024年营业额高达515亿欧元，员工超过24万人。现拥有麦德龙现购自运制商场450家、real超大型超市281家、extra超市486家、media market/saturn 电器店401家、praktiker 家居店342家、kaufhof 百货商场149家、其他销售业态219家。麦德龙在中国的良好销售业绩主要得益于它采取的正确的竞争战略，也就是低成本集聚战略，这主要反映在其目标市场的选择和低成本的运作上。

一、“有限顾客论”

麦德龙集团在目标市场的选择上奉行“有限顾客论”。麦德龙集团在全球有多种经营模式，如百货商场、大型超市、超级市场、专业店、仓储式会员店、大型装饰建材商场等。经过对中国市场长达6年的市场调研，麦德龙率先在中国引入了仓储式会员店。这种业态的主要顾客是小型零售商，他们对采购的要求是数量少、品种多，以有限的资源形成较丰富的商品结构，目前中国还较缺乏能满足这样的批发机构。据统计，上海地区商业系统中，从业100人以下的企业占97%，资金在100万元以下的企业占92.5%，市场潜力很大，具备实行目标集聚战略的市场条件。麦德龙为“有限顾客”提供高品质服务的主要做法有：

第一，直接为企事业单位、中小零售商、宾馆等法人团体服务，顾客一律凭“会员证”入场购物，并可携带一名助手入内。

第二，商场的设计、商品的包装和经营管理都服从于为法人团体服务，并在商品信息和经营咨询上给予会员单位无偿的服务。如每周向会员单位寄送邮报，提供商品特性、质量、规格和价格等信息，以便于客户作采购决策。

第三，公司和各商场均设立客户咨询服务部门，通过对所收集信息的分析，针对各客户的经营情况进行业务咨询，提供有效的方案，帮助客户提高业绩。

第四，在周边竞争对手增加的情况下，麦德龙又推出了重点顾客服务制度，对采购量大的顾客进行特别的跟踪服务，始终与其保持密切联系。

另外，公司严格执行会员制，不允许社会个人入会，也不允许非会员进商场购物，以维护会员利益，维持正常的经营秩序。

二、“有限利润论”

麦德龙集团的“有限利润论”保证了其低成本战略的实施。公司以“低成本、低售价、低毛利、高销售、高标准”为指导思想，争取以市场最低价格销售商品，同时确保产品质量，从而充分照顾顾客的利益。商场拟定一个合理且较低的利润指标，这个利润指标呢相对稳定，不轻易加价减价，也不会随市场的动荡大起大落，在保证自己的较低利润的同时确保客户的利润。这种“有钱赚”的双赢理念赢得了客户的信任，获得了一大批稳定、忠诚的客户群。

1麦德龙集团能长期保持成成本。低售价的原因来自于以下几个方面：

（一）实行c&c制以降低成本

c&c（cash & carry）中的cash 即现金结算，即顾客可用现金购物，工厂用现金供货。公司与工厂结算时间为1周至30天，由于其守信誉，不拖欠，能保证资金回笼，因此与供货方保持着良好的关系。carry即自运自送，商品由工厂送货上门，超市为开车购物的顾客免费提供600个车位。麦德龙是目前国际上最成功和最大的“c&c”制企业，积累了约30年的专有技术。

c&c制在降低成本方面的作用体现在：

（1）降低资金占用。商品在供应商、麦德龙卖方之间能以最低的成本和最少的资金占用完成流通，风险较小。

（2）降低采购价格。现金支持和麦德龙巨大的销售网络对于供应商是一种极大的便利：一是贷出款到，有利于厂家回笼资金投入再生产；二是可依托麦德龙销售网络通向广阔的市场，有利于均衡生产；三是可节约办单位拓展市场的人力物力成本。因此，供应商愿以较低的出场价提供商品。

（3）降低商场的运输成本。公司不设配送中心，厂家直接送货到商场，商场不需要到厂家提货和向买方送货，减少了运输支出和服务成本。同时，麦德龙沿高速公路开设商场，利用便利的交通条件减少厂家的运输成本和买方的采购成本，体现出良好的合作理念。

（二）全球化带来了三大优势

麦德龙经营的全球化使其具有以下优势：

1、强大的议价能力。集团强大的国际背景为其提供了世界范围内的议价能力。由于采取大批量的销售方式，导致商品周转迅速，供应商愿意以较低价格提供商品，实现了一般企业难以实现的低成本采购。

2、学习曲线效应。学习曲线效应是指，越是经常地执行一项任务，每次所需的时间就少；经验越丰富，付出的代价和成本就越少。麦德龙总部以其长期积累的经验，把整个企业范围的管理、技术、营销技能结合起来，通过各种形式，为分部培养了大批人才，使一个个新的单元快速形成竞争力，连锁体系不断扩大。而随着规模的不断扩大，形成更明显的学习曲线效应，培养成本不断减少。

3、经营连锁化。公司实行统一采购、统一销售、统一核算、统一开发，各个商场分散经营，严格实行各级、各岗位的目标责任制和专业化分工，最大限度地运用资金、场地、时间、人员等各种资源，降低了整体运营成本。

（三）用先进技术推动管理进步现代零售业涉及许多含量很高的技术，包含战略管理技术、市场营销技术、信息技术、物流技术、布局艺术等多项内容。麦德龙在全球首创的以前台pos系统和后台电子订货系统为主干的管理信息系统，包括了商品进、销、存的全过程，实现了商流、物流、信息流的高

度统一。这套管理信息系统是连锁经营的核心技术，是实现低成本优势的一个重要能够来源。其关键作用体现在：

1、控制存货。当商品数量低于安全存量时，eos系统（电子订货系统）会自动打出订单，向供货单位发出订货通知，从而利于将存货控制在最合理的范围，保持了商品的持续供应，最大限度地降低了流通成本。

2、提供需求信息。超市的产品就是“服务”，这种产品是知识密集型产品，必须与顾客密切沟通，才可能预知顾客需求的特殊规格。pos系统（时点销售数据管理系统）能够通过客户在终端结账时的信息，及时详尽地反映各门店各类客户的采购频率和购物结构，从而准确地反映客户的需求动态和发展趋势，使麦德龙能及时调整商品结构和经营策略，作出快速反映，以降低风险，提高效率。信息技术的发展和运用使得单品管理和单人管理成为可能。设在德国的麦德龙总部在10分钟内就可以获得全球各商场的最新情况。

先进的技术还包括完善的硬件设施。麦德龙在硬件设施上投以巨资，如租用通信卫星在全球建立信息网络，配备计算机在区域范围内建立企业内部管理信息系统，采用先进的条形码机、冷藏设备、运输设施、包装器械等实现作业自动化，为先进的管理提供了硬件基础。

三、其他

企业价值链的每一个环节都要求低成本，公司在各个环节都进行严格的成本管理和控制，如选址于城郊结合部，以降低土地使用成本；采用简洁使用的建筑外观设计和内部装潢，以降低投资成本；严格控制采购活动，杜绝场外交易，使进价控制在最低程度；简捷的组织机构。减少管理人员数量（一个商场只设1名经理，不设副经理）；采用自助式的购物方式，减少销售员数量和人力成本；根据不同的营业时间段，采取灵活的用工制度；严格控制损耗率，如锡山店的损耗率仅为0.08%，为麦德龙全球之最；不登广告发邮报，控制广告费用以降低商品价格，让利给顾客；等等。

综上可见，正是在基础活动和辅助活动中的各个环节实施严格的成本管理和成本控制，构成了麦德龙的低成本优势的来源，使其平均价格比一般零售商低15%～30%，形成了令对手难以逾越的竞争优势。

**企业竞争策略案例分析篇四**

鹏云组 企业战略 孙皓元 冯云鹤 孙欢 胡匀

企业竞争模拟战略分析

一：整体战略

作为一个企业而言，在投入生产之前需要重点考虑的就是企业整体战略。公司战略分为两个层面，即宏观层面和微观层面。

宏观层面主要是纵观模拟的全过程。如果模拟有8期的话，我们认为可以把第1、2期作为第一阶段，第3、4、5、6期作为第二阶段，剩下的7、8期作为第三阶段。在各个极端企业经营的重点任务是不一样的。第一阶段的任务是决定发行多少债券，买入多少机器？ 第二阶段的任务是决定生产多少产品，雇佣多少工人？ 第三阶段的任务是决定怎样综合调整各项指标，提升综合排名

微观上，从公司内部控制的角度，生产哪些产品、如何向市场投放、如何控制财务状况、怎样确定企业规模即招聘多少工人，都是微观战略的组成部分。产品篇

二：产品战略

模拟开始的第一件事是制定公司发展战略，而制定公司战略首先要做的就是选择生产什么产品。我们打算实施三产品战略，但是到底如何计划生产安排，就需要对于机器和人员如何安排，怎样安排第一班正班，第二班正班，第一班加班以及第二班加班。1.产品研发升级

比赛规则规定: 企业要生产某种产品，需先投入基本的研发费用，其数量相当于下面的等级 它包括为生产该新产品需要的专利的获得、设施的购置和技术的培训等。为了提高该产品的等级，企业还需要进一步投入研发费。它包括为提高产品质量的技术革新和生产工艺的改进等。若产品等级高，可以增加客户的需求。对于研发费用的控制主要关注两个方面的问题：首先，研发会增加成本，增加对财务控制的压力，尤其是在前期资金极其紧张的阶段，过多的研发费用会影响企业的产能扩张，同时也会增加现金流的压力。其次，研发增加的产品需求是不确定的，对于销售收入的增加也是不确定的，所以也就决定了研发投入的风险性。无论是成本的增加,还是需求的增加,都与利润有着直接的关系,因此,我们需要明鹏云组 企业战略 孙皓元 冯云鹤 孙欢 胡匀

确以下几个思路：

(1)从研发的总量来讲,应该分散,研发成本要尽量均匀的分摊到各期,避免对四个产品进行连续的集中研发,造成成本压力过大和资金紧张。

(2)第一期最佳的选择,是增加c或者d其中一种的研发,不要仍然只生产ab(3)模拟的最后两期,尽量不要在进行研发的投入.(4)研发的时机把握.对各产品来说,当本期决定大量生产的时候，是研发的最合理时机.2.产品生命周期理论

在几个月模拟中我们队都未曾想到过这问题，只是感受到模拟过程中产品的需求与价格的某些微妙变化。在模拟前几期，可以明显地感受到产品等级提高所带来的需求大幅提高，价格大幅上涨，而到最后两期，似乎不降价是卖不出产品的。根据对模拟的长时期感受与经验，这里的各种产品也应该具有一般产品的生命周期。ab产品在模拟进行前就已经被模拟生产了六或八期，此时的ab已经被引入，在模拟开始后前两期处于成长阶段，模拟中期到达成熟，模拟后期衰退；而cd产品在模拟开始后才被引入，模拟中期成长，模拟后期走向成熟。3.工资系数

工资系数是唯一与工人积极性有一定关联的指标。提高工资系数可以更有效的地提高产品等级（质量）、降低废品率（提高市场占有率），从而提高产品的市场竞争力。关于工资系数到底定位在什么水平比较合适，更多的是经验做法。

二．生产战略

1.生产规模扩张

对现有生产能力的最大利用是让所有机器都运行20小时每天，不是迫不得已是不会用第一班加班的，这是没有任何争议的。在扩张机器规模的同时，要特别注意工人规模的平稳增长，切勿使工人数的增加大起大落。机器的购买更是要平稳，切忌撑死一期，休息两期，这样的发展只会导致最终的落后。扩大生产规模时得注意以下问题：第一期的规模扩张原则是最大的工人规模决定合理的机器规模；公司运营中期的扩张原则是最大的合理的机器规模决定合理的工人规模；后期的扩大规模得结合累计分红、净资产、资本利润率、充分考虑企业的各项评分，企业的潜力以及是否博加赛一场等合理决策。鹏云组 企业战略 孙皓元 冯云鹤 孙欢 胡匀

2.原材料采购

模拟规则中规定：本期购买的原材料只有75%可用于本期生产，这就产生一个原材料库存问题。为了保证一个合理的原材料剩余量，每期的现金流不至于受购买原材料数目影响太大，同时降低库存成本，应尽量使本期所购买的原材料数满足：本期末的库存原材料数≈0.25\*下期生产所需原材料数：下期生产所需原材料数≈（本期原材料耗用数额/本期机器数）\*下期机器数（产品结构不变的情况下）；原材料的购买涉及到融资，预计下期资金紧张，可以本期适量多买原材料，可解现金断流的困扰。

三．市场战略

广告促销

模拟公司的运营规则：广告具有长期影响且针对产品，促销的作用只影响到本期且针对市场。

在整个模拟运营期间，广告应该是打得比较平稳的，促销应随着产量的增加而不断增加，特别是后两期促销的作用显得尤为重要，甚至在最后一期可以适当考虑将一部分广告挪到促销中去。一般而言前期应该是广告>促销,后期应该是广告<促销。

四．价格策略

一般来说，价格水平最主要是受收成本费用，市场需求和市场竞争三个方面因素的影响。但是由于模拟环境的理想化，属于完全竞争化的市场，所以对于价格的制定绝大多数情况下要考虑市场其他竞争者的价格趋势，结合企业的市场定位，最后确定适当的产品价格。

五．财务战略

我们首先得明白财务部门是干什么的。一般作为模拟公司的财务部门主要工作有：（1）、精确核算各个会计项目。

（2）、控制好现金流，至少预测三期的现金收支情况。

（3）、辅助并检验coo进行生产安排。1.现金流

企业的现金流发生问题通常都是在取得销售收入的环节以前。在此之前企业基本鹏云组 企业战略 孙皓元 冯云鹤 孙欢 胡匀

上是没有收入只有支出的，收入的几项只有银行贷款、发行债券和购买原材料优惠。银行贷款和发行债券是模拟中仅有的融资渠道，到底是发债券还是贷款，又发多少贷多少，取决于各队的决策。因此现金在销售收入前的支出主要取决于累积的发债规模、本期安排的生产决策（工资、原材料、研发、管理费，机器维护费及新雇工人的培训费和辞退工人的安置费）和市场营销策略。这些安排好了，企业在现金流上基本上不会出现太大问题，当然这是建立在一张计算完全精确的现金流（会计科目表）excel表的基础上。2.融资

模拟过程中银行贷款和发行债券是仅有的融资渠道，规则规定：累积银行贷款不得超过800万，债券规模不可超过期初净产规模的50%（实际公司法规定不得超过40%）。并且这儿的银行贷款只是短期贷款，本期末就得全额产还本息，而债券是长期债券，只是规定每期偿还5%尚未归还债券的本金及3%尚未归还债券的利息。由规则可以看出，银行贷款的规模是累计的，而债券的规模不是累计（还了还可以再贷），所以就性质来看，应该把债券作为主要融资渠道，银行贷款更多是作为每期调整现金使其在取得收入前非负以及弥补全额发债后所缺资金的手段。根据现金支出顺序，我们可以看到短期贷款根本买不了机器，要扩张规模从根本上只有发债券。一般而言如果企业最大程度且比较合理地发展了，在融资上应该表现为前几期最大限度地发了债券（除了第一期），并且银行贷款比较平稳地减少，到最后两三期银行贷款额度基本用光。理想的结束状态为银行贷款额度基全部用光且债券余额尽量低；中间阶段应为债券余额为满额。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找