

蓝海战略如何帮助企业竞争: 以 Pret-a-Manger 为例

赵文娟

广州商学院 国际学院

DOI:10.12238/ej.v5i1.845

[摘要] 蓝海战略认为企业应寻找市场未被满足的需求,而非与现有市场竞争。企业可通过创造新价值同时满足差异化和低成本。Pret-a-Manger作为知名三明治快餐品牌,自创立以来通过创造新价值迅速占领市场。本文将分析Pret-a-Manger如何运用蓝海战略成功占领市场,创建新价值,并为其他企业运用蓝海战略提供思路。

[关键词] 蓝海战略; Pret-a-Manger; 四行动框架; 战略画布

中图分类号: F0 **文献标识码:** A

How does Blue Ocean Strategy Help Businesses Compete: A case study of Pret-a-Manger

Wenjuan Zhao

International College Guangzhou College of Commerce

[Abstract] The blue ocean strategy encourages businesses to meet the unmet needs of the current market by creating new value rather than compete with the existing marketplace. As a popular sandwich brand, Pret-a-Manger has grabbed the market share with the blue ocean strategy. The article will critically analyse how the brand becomes successful via the strategy and provide an example for other business to learn and reference.

[Key Words] The Blue Ocean Strategy; Pret-a-Manger; The Four-action Framework; The Strategy Canvas

1 研究背景

随着全球竞争的加剧,企业面临着来自国内外市场的压力,各行各业的管理者都面临着严峻的挑战,这使得他们更加关注自己的竞争优势。在此背景下,蓝海战略指出,实现长期的商业成功增长取决于产生新需求及开发和占领新市场的能力而非与现有“红海市场”争夺小额市场与收益,该理论将现有市场“红海”和没有竞争的市场“蓝海”分开。通过价值创新,企业可以不像传统方式在差异化和低成本之间进行取舍,且实现两者兼得。蓝海战略不仅在理论层面提出了科学的指引,在具体实施上同样给出了清晰的方法论。在实际操作中,企业可通过四行动框架和战略画布分析并了解现有市场,从而做出更好的决策^[1]。

Pret-a-Manger是一家成立于1986年的英国快餐品牌,专注于提供三明治等健康的新鲜预制快餐。该公司利用蓝

海战略建立了一个满足消费者需求的市场:健康的食品,合理的价格及快速的服务,并已成为快餐业的领先品牌,享有强劲的增长^[2]。本文将从蓝海战略出发,运用框架和工具分析Pret-a-Manger如何通过该理论在市场中胜出,并为企业提供参考。

2 理论框架

2.1 蓝海战略

传统战略需要在差异化和低成本之间进行权衡。然而,这种妥协很难取得可持续的成功。通过对100多家公司的研究发现,在企业制定战略时,权衡并非必须。相反,企业可以同时提供低价格但高价值的产品实现强劲且可持续发展。传统战略只能令企业在激烈斗争的现有市场中竞争,在成本和差异化之间进行权衡,而蓝海战略提倡避免竞争,创新价值,降低成本,同时为消费者增加价值,为供应商和消费者创造了互惠互利的局面。该

战略指出价值创新是区别于传统战略的关键。价值创新帮助企业重新定义目标客户,通过为消费者创造新的价值主张关注客户未满足的需求,而非简单地模仿或改进竞争对手。因此,企业可以创建一个没有竞争的市场,在这个市场中,规则仍然不稳定,竞争自由,赋予组织暂时的垄断权力,以迅速建立规模经济,并接受和利用积极的反馈效应,从而更快地扩张。然而,蓝海的创造不是静止的,而是动态的,一旦企业获得了竞争优势,展现出优越的业绩,模仿者定会紧随其后。因此,一个成功的蓝海战略不仅是开辟新价值领域,为顾客满足为满意的利益,为了长期的可持续发展,更应该是难模仿和复制的^[3]。

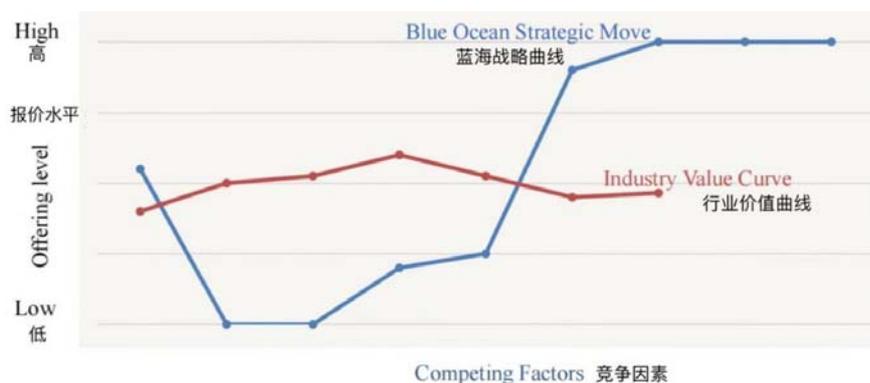
此外,蓝海战略工具能帮助企业更好地理解当前市场,并提供对新市场或新服务的见解。例如,四行动框架和战略画布都是创业者准确分析近期市场、发

现新的市场空间的有效而实用的方法。然而,这一理论也面临强烈的批评。学者批评蓝海战略缺乏证据,因为作者只研究和采访了一些成功的公司。虽然他们采访了不成功的公司,但这不是为了理论,而是为了识别和证明是谁及如何创造了价值创新。除此之外,也有人认为理论中的一些陈述是错误的,具有误导性。该策略真正告诉我们的只是如何从其他市场吸引需求,而不是创造一个新市场。但理论提出者认为不可能无限地开发需求,而此时远离一种产品的消费者便可能是其他市场的买家。另有学者指出,在企业进入红海之后,蓝海战略不足以指导企业生存,因为这些企业无法真正创造出蓝海。模仿者迟早会复制甚至改进已经成功的模式,此时,策略就变得无关紧要了。他们还建议,“蓝海战略”应该首先关注短期目标和目标完成情况,而不是针对没有竞争的市场的长期计划。因为这样的长远计划可能会让他们忘记自己的历史、优势和自己公司的路径依赖能力^[4]。

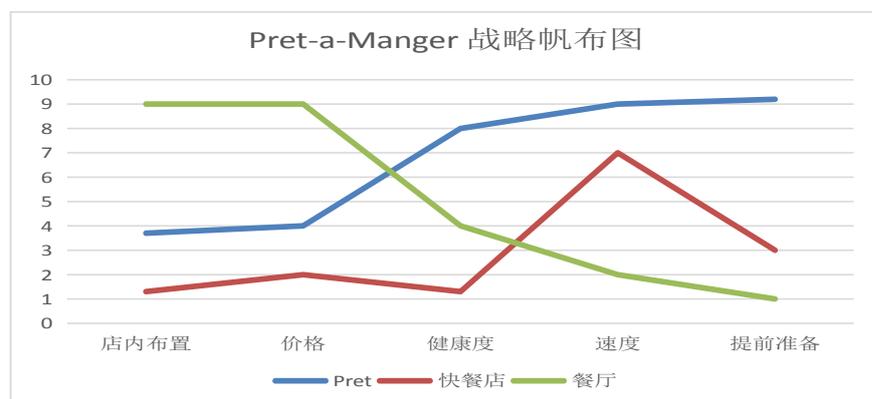
2.2 四行动框架

四行动框架分为创造,提高,消除和减少四个部分。企业通过此框架从四个维度对公司现状进行分析:公司需要创造的新价值,需要提高的现有价值,消除的无增值活动以及减少的无用活动。四行动框架旨在检测当前市场,重建买方价值元素,为其消费者提供新的价值,并提高他们的效用。公司,尤其是新企业,应该消除和减少无增值或少附加值的新业务,降低与竞争对手相比的成本。公司应该更多地关注“创造”和“提高”行动,从而增加价值、实现更好的业绩。发现和那些对消费者的选择有重大影响但在行业中被低估的因素,并满足他们。最后,如果企业决定为消费者建立新的价值来源,开发新的需求,并在行业中赢得地位,那么“创造”行动将发挥主导作用。提升和创造因素是促进企业差异化的关键。

总之,“消除”和“减少”行动有助于企业洞察如何简化其结构和业务模式。相比之下,“提高”和“创造”这两



图一 战略帆布



图二 Pret-a-Manger 战略帆布图

个因素提供了如何提高买方价值和产生新需求的见解。“消除”和“创造”行动要求企业超越现有的因素,因此对企业摆脱现有的竞争具有特别重要的意义。它们使企业能够在替代市场上系统地重建买方价值,并为消费者提供全新的体验,同时降低和简化其成本结构^[5]。

2.3 战略帆布

战略帆布从两个角度(竞争因素与报价水平)评估企业自身及所处同行位置。其设计有两个目的:一为了解现有市场空间的现状,从而对行业竞争和投资的因素有直观的看法。二是通过将他们的注意力从竞争对手转移到替代产品,从现有消费者转移到非消费者来推动行动。

图一横轴表示行业竞争和投资的因素范围,纵轴表示报价水平,越接近顶部,报价水平越高。为了为买家创造新的价值,公司必须重新定位其战略目标,从竞争对手转向替代产品,从消费者转向非消费者。为了同时保持高价值和低成本,公司必须拒绝复制由当前竞争对手设定

的旧基准,以获得新的见解,改进现有问题和重建买家价值。

3 案例分析:蓝海战略与 Pret-a-Manger

午餐时间的缩短(60分钟减至32分钟)以及人们对健康食品的渴望日益增长使得三明治成为一种受欢迎的午餐替代品。三明治和午餐食品市场的估值为44.98亿英镑,Pret-a-Manger则占据了16%的市场份额。虽然它显示出消费者外出就餐的意愿下降,但市场价值估计从2013年的405亿人民币上升到2018年的458亿人民币。

Pret创始人敏锐观察到高端三明治市场的商机,并于1986年在伦敦开了一家三明治店。他们确定了三种不同的准备午餐的消费者群体:去餐馆的专业人士、快餐消费者和自带午餐的人。尽管这些群体之间存在着很大的差异,但他们有三个关键共同点:都想要新鲜和健康的午餐,想要快速和合理的价格,且他们的需求并没有得到满足。该公司的目标是提供餐厅质量的三明治,每天从

高端原料新鲜烹饪, 以比快餐更快的速度准备食物, 并以时尚的设计, 合理的价格以提供良好的用餐体验。Pret主要销售高质量的三明治, 同时他们也提供超过80种不同的产品, 包括各种各样的咖啡。Pret清楚地将自己定位于快餐行业, 并将专注于质量和时间的市场细分定义为成功的极其重要的因素^[6]。

正如该框架所示, 由于Pret将自己定位为一家快餐店, 它采用与普通快餐店类似的自助服务以降低成本。为减少消费者等待食物的时间, 所有的店内食物都是预先做好并展示的, 消费者只需要选择和支付, 这真正使其速度甚至比传统快餐店更快。与此同时, 它还改善了他们的食物质量, 不仅仅三明治是用高端健康成分新鲜制作的, 店内其他产品同样如此。作为一家快餐店, 它也大大提升了餐厅的内部设计, 为消费者提供了一个美好和愉快的地方。Pret在柜台提供热情友好的服务。与麦当劳等柜台工作人员几乎不笑的传统快餐店相比, Pret要求每一位员工都要微笑, 对顾客表现出热情。Pret的食品价格明显低于餐厅, 略高于快餐, 这使其食品成为大量消费者的日常消费。因此, 创新快餐价值链, 以高档、实惠、健康的快餐给消费者留下深刻印象。所有这些使得Pret能够减少和简化其成本结构, 同时区别于同行, 并

其消费者创造新的价值。

Pret作为一个快餐品牌, 其战略重心既不与传统快餐竞争, 也不与餐厅竞争, 为其买家创造新的价值。与传统快餐店相比, 它提供了更高质量的内部餐厅环境, 并显著降低了在餐厅用餐的价格, 但其食品的健康程度远远高于两者, 甚至速度也快于快餐店。此外, Pret所有的食物都是预先做好的, 种类繁多, 让消费者可以“拿着就走”。这些使得Pret成为那些不仅需要快餐, 而且需要价格实惠、健康、美味、营养的快餐人群的完美选择, 扩大了他们的消费范围。在蓝海战略的帮助下, Pret在快餐市场拥有强大的地位。直至今日, 它仍然保持着强劲的增长。

4 结论

综上所述, 蓝海战略将企业从差异化和低成本的取舍中解放出来, 指导企业发现消费者未被满足的需求, 并识别出行业中的非消费者, 从而避免激烈的竞争, 创造新的市场空间, 而不仅仅是通过超越或模仿同行。这样的空间可以使企业实现强劲和可持续的增长。此外, 由于战略是动态的, 成功的蓝海战略能够调整自己的竞争优势, 降低管理风险, 保持在商业市场的领先地位。快餐连锁店Pret-a-Manger成功地运用了这一战略, 打开了其蓝海市场空间。他们对消费

者未被满足的需求的洞察使他们意识到商机, 通过提供价格合理、健康、美味和快餐。当前, Pret已经成为三明治连锁行业的领军企业, 并一直保持强劲的增长势头。近年来致力于并成功开拓美国、中国和日本的全球市场, 丰富了该实践的内涵, 并为其他企业实践时提供了宝贵的参考经验。

[参考文献]

- [1] 史丰涛. 解读《蓝海战略》[J]. 经贸实践, 2018(10):237+239.
- [2] 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.
- [3] 陈慧. “蓝海战略”与“红海陷阱”[N]. 第一财经日报, 2016.
- [4] 彭凤麟. 浅析蓝海战略[J]. 现代营销: 学苑版, 2017(1):50.
- [5] 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.
- [6] Pret-a-Manger>About Pret.http://www.pret.co.uk/en-gb/about-pret.(2021-12-30).

作者简介:

赵文娟(1995--), 女, 汉族, 湖南衡阳人, 研究生, 本科双学位, 硕士毕业于布里斯托大学, 国际商务管理专业, 分别为商务英语和国际商务, 现工作于广州商学院, 国际学院, 研究领域包括国际物流, 国际贸易, 商务英语, 跨文化管理。