

【材料 7-2】中国企业与补缺者战略

提出补缺者战略，并不是为填补什么理论空白，而是为中国企业提供一种合适的战略思想和方法。补缺者战略适用中国企业的主要依据在于以下几个方面：

(1) 补缺者战略起点与中国企业状况相符合。补缺者战略主体起点是弱者企业、中小企业、后发企业，而全球竞争视角下的中国企业现实状况正是弱者企业、中小企业和后发企业，两者之间存在相符合的关系。

(2) 补缺者战略目标与中国企业家胆识相符合。补缺者战略目标就是争当第一，中国有些企业家通常喜欢以某某行业第一自居，这种契合非常重要。企业家的第一梦想往往通过补缺者战略的设计和实施就可实现。

(3) 补缺者战略有助于形成和提高专业化能力。专业化能力是企业能力的基础，也是不少中国企业缺乏的。补缺者战略集中在某个狭小范围内，可以极大地形成和提高专业化能力，有助于中国企业补上这门基础课。

(4) 补缺者战略有助于形成重视战略起点的思维习惯。忽视战略起点，导致中国企业战略在“做什么”和“怎么做”两个层面都少有差错化，你做什么，我就跟进，同质化和趋同现象普遍。补缺者战略高度重视起点的特性，有助于中国企业家形成基于战略起点的思维模式，进而设计出具有差别化的战略。企业选定一个特定的产品或服务领域，集中力量进入并成为领先者，形成持久的竞争优势。许多尝试实行多元化战略的中国企业，在激烈的市场竞争中，又重新回到专业化的道路上来。专业化是多元化的基础，只有做好专业化这个基本功，多元化战略才有可能成功。同时，市场被充分地分割，一些大企业也开始将目光投向细分市场，与中小企业展开竞争。针对细分市场提供适当的产品和服务，许多企业都收到了良好的效果。这其实是一种针对利基市场的营销，补缺者战略是以企业专业化战略为基础的一种复合战略。

资料来源：曹旭平，《市场营销学》，北京：人民邮电出版社，2019 年出版，内容有改动。