

# 人工智能咨询机构红海市场破局策略研究

张辰<sup>1</sup>, 申宇阳<sup>1</sup>, 陈巧怡<sup>1,2\*</sup>

1. 工业和信息化部电子第五研究所, 广东 广州 511399

2. 广东省数字电网技术企业重点实验室, 广东 广州 510663

DOI: 10.61369/TACS.2025080036

**摘要** : 在人工智能技术加速产业变革的背景下, 传统咨询机构依托先发优势构建了技术标准与生态联盟壁垒。本文针对人工智能咨询红海市场同质化竞争加剧、头部壁垒显著的痛点, 提出以差异化价值构建为核心的竞争策略。通过解构颠覆式创新、长尾理论、生态位理论和资源拼凑理论的协同机制, 构建“价值网络重构—利基市场深耕—动态能力”三位一体的策略组合, 为红海市场中咨询机构构建可持续竞争优势提供理论支撑与实践指导, 为完善 AI 咨询生态提供实践指导价值。

**关键词** : 人工智能; 红海市场; 竞争策略; 差异化优势

## Research on the Breakthrough Strategies for AI Consulting Institutions in the Red Ocean Market

Zhang Chen<sup>1</sup>, Shen Yuyang<sup>1</sup>, Chen Qiaoyi<sup>1,2\*</sup>

1. Fifth Research Institute of Electronics, Ministry of Industry and Information Technology, Guangzhou, Guangdong 511399

2. Guangdong Provincial Key Laboratory of Digital Grid Technology, Guangzhou, Guangdong 510663

**Abstract** : Against the backdrop of AI technology accelerating industrial transformation, traditional consulting firms have built barriers in technical standards and ecosystem alliances leveraging their first-mover advantages. Addressing the pain points of intensified homogenized competition and prominent barriers in the AI consulting red ocean market, this paper proposes a competitive strategy centered on differentiated value creation. By deconstructing the synergistic mechanisms of disruptive innovation, long-tail theory, niche theory, and resource bricolage theory, it constructs a tripartite strategy combination of "value network reconstruction—niche market deepening—dynamic capabilities." This provides theoretical support and practical guidance for consulting firms to build sustainable competitive advantages in the red ocean market, while also offering practical insights for improving the AI consulting ecosystem.

**Keywords** : artificial intelligence; red ocean market; competitive strategy; differentiated advantage

当前人工智能（下称“AI”）技术正加速向产业侧渗透，AI 咨询服务已进入红海竞争态势（以下简称“红海市场”），即传统机构依托技术标准与生态联盟形成竞争壁垒，行业呈现“资源配置效率挑战高、差异化壁垒缺失、价值认同与盈利平衡难”的特征。

## 一、破局策略理论体系

结合上述实际情况，为研究红海市场下的破局机会引入了“竞争突围策略”概念（下文简称“破局策略”），其是指组织在竞争激烈的市场环境中，为突破竞争困境、实现自身发展而采取的一系列具有针对性和创新性的方法与手段，其策略主要来源于企业管理实践、市场营销理论、战略管理理论和经济学理论。经本文梳理，得到适配解决上述问题的破局策略理论包括市场重构（颠覆式创新、长尾理论）、动态适应（反脆弱理论）、资源整合（生态位理论、资源拼凑理论）：

### （一）颠覆式创新理论

Christensen 在《创新者的窘境》中首次定义“颠覆性技术”，提出其通过简单、低价特性逐步取代主流市场的逻辑<sup>[1]</sup>，在与雷诺将概念扩展至商业模式创新<sup>[2]</sup>。如 Netflix 最初通过 DVD 邮寄服务切入市场，随后借助流媒体和订阅制服务颠覆了传统影视租赁行业的商业模式<sup>[3]</sup>。应用该理论，咨询机构可通过价值维度升级或服务场景创新，在同质化竞争中开辟新价值网络。

### （二）长尾理论

Anderson 在《连线》杂志提出互联网时代小众商品可通过聚合需求创造价值，颠覆“二八定律”<sup>[4,5]</sup>。如淘宝连接小量供应和

作者简介：张辰（1994-），男，福建福州人，2020年毕业于西安建筑科技大学，硕士研究生，助理工程师，主要从事信息化咨询相关方面研究。E-mail:zhangchen@ceprei.com  
通讯作者：陈巧怡。E-mail:chenqiaoyi@ceprei.com

小众需求，利用互联网及搜索推荐进一步挖掘长尾市场的潜力<sup>[6]</sup>。对于咨询服务业，这意味着通过技术手段降低服务小微需求的边际成本，可在现有竞争未覆盖的细分领域建立专业壁垒。

### （三）反脆弱理论

Taleb 在《反脆弱》中强调系统从不确定性中获益的能力，提出“冗余设计”和“可选择性”原则<sup>[7]</sup>。如丰田在面对地震灾害时，将扁平人际连接结构切换为层级结构，最终实现在地震后快速恢复生产<sup>[8]</sup>。在 AI 监管政策快速演变的背景下，构建弹性服务体系和风险转化机制可形成独特的竞争优势。例如开发动态合规系统，将政策变动转化为服务迭代动力。

### （四）生态位理论

许芳等将生态学中描述物种资源利用差异的理论引入企业管理领域，提出“企业生态位宽度”等量化模型<sup>[9]</sup>。如泡泡玛特通过构建 IP 矩阵提升商业价值和知名度，同时应用战略生态位管理理论，为知识技术构建保护空间<sup>[10]</sup>。该理论源自生态学物种竞争理论，强调在细分领域建立不可替代性。在咨询服务中如聚焦 AI 咨询中的知识图谱等细分技术栈，选择传统机构忽视的领域。

### （五）资源拼凑理论

Baker 和 Nelson 提出资源拼凑理论——利用现有资源组合来应对新问题和机会。意味着企业在面临资源约束时，不依赖外部新资源的获取，而是通过重新组合现有的人力、物力、技术等资源，以创新方式解决问题<sup>[11]</sup>。如袁家村公司通过开发“农民旅游”模式，以当地村民为载体展现关中平原地区原始农民生活，将传统农业地区转变为旅游胜地。资源拼凑与生态位理论的结合使得咨询机构在有限资源下既能聚焦细分市场，又能通过外部资源整合构建动态能力，与反脆弱理论的风险转化机制形成闭环。

## 二、红海市场破局策略

基于上述破局策略理论梳理，搭建红海市场咨询机构破局策略体系，包括价值网络重构、利基市场深耕、动态能力构建三个部分。

### （一）价值网络重构

价值网络重构主要应用两方面理论，一是运用颠覆式创新理论，通过“低端颠覆”以提供低价/轻量化服务，或“新市场颠覆”以开拓传统机构未覆盖的价值环节，重构行业价值网络；二是利用长尾理论聚合小微需求，降低服务边际成本。

1. 咨询机构可通过服务产品化与闭环运营实现突围。如将传统定制化报告拆解为标准化模块，以低价满足中小企业“轻咨询”需求；借助云资源与低代码平台开发咨询 SaaS 平台，实现“自助服务+人工辅助”模式。通过从“重定制”到“轻模块”的转变，重新定义服务形态，开辟中小企业标准化服务新市场。

2. 咨询机构可借长尾理论，通过工具创新满足小微客户长尾需求以突围红海市场。如搭建“中小企业 AI 能力平台”，提供低成本在线工具，聚合客户数据形成行业通用方案；采用订阅制收费，降低客户门槛。以此聚合分散需求形成规模效应，打破客户路径依赖。

### （二）利基市场深耕

利基市场深耕策主要运用两方面理论，一是通过生态位理论指导选择传统机构未占据的生态位；二是利用资源拼凑理论解决细分领域资源不足问题，通过整合外部资源构建壁垒。

1. 咨询机构可聚焦重点赛道实践资源拼凑，例如基于传统机构聚焦省会及大企业的现状，针对县域农产品加工企业开发“AI 设备投资回报率评估”等专属服务形成生态位错位；另一方面可考虑联合地方农科院等非头部资源，共建县域 AI 应用实验室，用地方案例数据换取高校算法团队技术支持。核心为在技术交叉领域建立“窄而深”的生态位，避免在红海市场直接竞争；通过拼凑地方政府、高校、企业等非核心资源，突破自身技术储备不足的限制。

2. 对于地理生态位差异化的运用，一方面可针对中西部制造业集聚区推出“工厂 AI 改造可行性评估”，包含本地人才供给分析、政府补贴政策匹配等模块，另一方面可开发方言版 AI 客服工具，解决地方企业方言场景下的智能客服落地问题。利用生态位理论的“空间维度差异化”在传统机构未深耕的区域市场建立优势，可降低直接竞争压力。

### （三）动态能力构建

动态能力构建一方面需应用反脆弱理论，构建从不确定性中获益的能力；另一方面需应用资源拼凑理论，解决资源即时整合问题。

1. 咨询机构要设计弹性服务体系，一方面基于可选择性原则建立“政策—技术—行业”三维监测系统，通过预配置服务模块的组合灵活性，将政策变动转化为可快速响应的商业机会，如当某行业突发监管政策，可在短时间内调取合规评估、流程改造等预配置模块，快速组合成专项服务，另一方面可保留部分核心团队资源作为机动部队，专门应对如数据泄露合规性审计等的突发需求。通过模块化设计和资源冗余保障，将政策或技术变化的不确定性转化为服务迭代的机会。

2. 咨询机构要实现风险转化，一方面可量化不同风险场景的潜在价值，如“视频行业数据跨境新规”可能导致企业合规成本增加，但也催生数据本地化部署咨询需求，进而帮助客户识别风险中的机会点，另一方面可建立“风险案例众筹平台”，邀请客户共享匿名化风险事件，经脱敏处理后形成行业风险应对指南并针对会员定期发布。综上将监管变化、技术故障等不确定性事件视为服务创新输入，通过构建风险转化机制，使机构在波动中增强竞争力。

## 三、策略落地保障

前文围绕 AI 咨询机构在红海市场的竞争突围需求，构建了以价值网络重构、利基市场深耕、动态能力构建为核心的破局策略体系，并从服务产品化设计、技术交叉领域专业化、弹性服务体系搭建等维度明确了各策略的实操路径。为进一步确保 AI 咨询机构在红海市场的竞争突围路径可落地、可延续，制定相应保障体系如下：

在技术上，可搭建轻量化知识管理平台，整合内外部资源构建案例知识图谱，实现智能匹配推送；组织上，设细分领域首席顾问岗，打造懂行业与基础 AI 技术的人才结构，形成差异化优势；生态上，与算力中心、平台企业开展“算力—案例”“算力—数据”等非货币资源置换，突破资金限制。

#### 四、结论与展望

本文聚焦红海市场中 AI 咨询机构的竞争突围，指出其面临同质化竞争、价值认同不足、动态响应滞后等核心挑战。对此，

文章提出：价值网络重构上，以服务产品化、闭环运营等聚合小微需求，重定义服务；利基市场深耕方面，借用相关理论聚焦技术交叉领域等，建立差异化优势；动态能力构建上，依靠反脆弱等理论设计弹性体系，从不确定性中获益。同时构建实施保障体系，给出信任与资源问题对策。

尽管本文为红海市场中 AI 咨询机构提供了破局思路，但仍有进一步研究的空间。技术快速迭代、市场竞争加剧和组织管理难题，也带来了更多挑战，还需更聚焦前沿技术如何融入咨询服务、探索人才高效协作与稳定升态合作模式，为咨询机构可持续发展提供更前瞻的指导。

#### 参考文献

- [1] 克里斯滕森. 创新者的窘境 [M]. 胡建桥, 译. 北京: 中信出版社, 2013.
- [2] 克莱顿·克里斯滕森, 迈克尔·雷纳. 创新者的解答 [M]. 李瑜偲, 林伟, 译. 北京: 中信出版社, 2013.
- [3] Faccia A, LeRoux CL, Pandey V, et al. Innovation and E-Commerce Models, the Technology Catalysts for Sustainable Development: The Emirate of Dubai Case Study [J]. Sustainability, 2023, 15(1): 123-134. DOI: 10.3390/su15043419.
- [4] 李翔娟. 关注被忽视的客户 [J]. 中国电信业, 2011, (12): 72-73.
- [5] 海晓. 长尾理论关照下的互联网营销 [D]. 华东师范大学, 2008.
- [6] 张旭媛. 长尾理论在电商企业中的应用——以“淘宝”为例 [J]. 电子商务, 2019, (07): 20-21. DOI: 10.14011/j.cnki.dzsw.2019.07.007.
- [7] 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 反脆弱：从不确定性中获益 [M]. 雨珂, 译. 北京: 中信出版社, 2013.
- [8] Shumpei WAO, Yumi KATO. Why Can Toyota's Keiretsu Recover from Earthquakes Quickly? [J]. Annals of Business Administrative Science, 2019, (18), 251-262.
- [9] 许芳, 李建华. 企业生态位原理及模型研究 [J]. 中国软科学, 2005, (05): 130-139.
- [10] 刘思琦. 基于战略生态位的泡泡玛特发展路径研究 [D]. 北京交通大学, 2023. DOI: 10.26944/d.cnki.gbfju.2023.002897.
- [11] Ted Baker and Reed E. Nelson. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage [J]. Administrative Science Quarterly, 50(3), 329-366. DOI: 10.2307/30037207.