

第三节 职能战略

三种战略各有利弊，企业选择战略时尚需考虑如下的因素：

- 1.市场相似性。**消费者的需求、爱好、购买行为大致相近，采用无差异营销策略；反之用差异性或集中化。
- 2.产品的同质性。**同质性产品如火柴、核桃、普通水泥、标准间等适合无差异营销策略；家具、服装、食品、家用电器、汽车采用差异性或集中化。
- 3.企业实力。**企业在生产、技术、资源、销售等方面实力强，可采用无差异或差异性策略；实力有限就采用集中化。
- 4.产品生命周期阶段。**引入期-无差异；成长期和成熟期-差异性。
- 5.竞争者的策略。**假如竞争者实行无差异竞争策略，则应采取差异性营销策略与之抗衡；如果竞争者已采取差异性竞争策略，企业可以考虑在进一步细分的基础上，采取差异性营销策略或集中化营销策略。

（三）市场定位

- **根据属性和利益定位**—高露洁牙膏“我们的口号是没有蛀牙”
- **根据价格和质量定位**—雕牌洗衣粉“只买对的，不选贵的”
- **根据用途定位**—宝马“随心所动，悦无止境”
- **根据使用者定位**—海澜之家“男人的衣柜”
- **根据产品档次定位**—香奈尔、迪奥
- **根据竞争局势定位**—王老吉“怕上火，就喝王老吉”
- **各种方法组合定位**—善存银片“中老年人专用的维生素”

1.初次定位：企业进入目标市场后，对产品进行第一次市场定位。

2.重新定位：在以下情况企业需要对产品进行重新定位：

- （1）当本企业产品定位附近出现了强大竞争者，导致本企业产品的销售量及市场占有率下降；
- （2）顾客的消费观念、偏好发生变化，由喜爱本企业产品转向竞争者产品；
- （3）当本企业产品在目标市场已逐步走向产品生命周期的衰退期。在重新定位前，企业应慎重考虑和评价企业改进产品特色和转移到另一种定位时所需付出的代价是否小于在此新市场上的销售收入，以保证产品重新定位后仍有利润。

不论是产品的初次定位还是重新定位，**一般有以下三种产品市场定位策略可供选择。**

1.抢占或填补市场空位策略

这种策略是将企业产品定位在目标市场的空白处，生产销售目标市场上尚没有的某种特色产品，避开与目标市场上竞争者的直接对抗，以增强企业的相对竞争优势，获取更好的经济效益。

2.与竞争者并存和对峙的市场定位策略

采用这种市场定位策略的前提是：

- （1）该市场还有很大的未被满足的需求,足以吸纳新进入的产品
- （2）企业推出的产品要有自己的特色，能与竞争产品媲美。

采用这种策略的好处是：

- （1）企业可仿制竞争者的产品，向市场销售自己品牌的产品
- （2）由于竞争者已开发这种产品，本企业可节省大量研究开发费用
- （3）由于竞争者已为产品进行了推广宣传，本企业能够节省推广费用，且可减少不适销的风险。

3.取代竞争者的市场定位策略

这种策略就是将竞争者赶出原有位置，并取而代之。企业要实施这种定位策略，必须比竞争对手有明显的优

势，提供比竞争者更加优越和有特色的产品，还要做好大量的推广宣传工作，提高本企业的形象和知名度，冲淡顾客对竞争者产品的印象和好感。

【江小白案例】

江小白，江小白重新定义了时尚小酒，也开创了白酒的一系列时尚喝法。这是在重庆的一个小酒品牌，他在西南市场非常的火爆。它的的目标人群是年轻人，18-30岁的屌丝以及文艺青年，所以它是年轻人爱喝的一款时尚小酒。江小白在重庆开了一家酒吧，在这里江小白发明出108种喝法。江小白走进酒吧，就具有有一些时尚感。其次江小白发明了许多语录，这些语录都很符合年轻的想法，也很符合年轻人的心理。这就创造了年轻人的消费场景。因此江小白在低迷的市场上异军突起。

【单选题】甲公司是多元化经营的企业。涉足的产品包括针对儿童的营养液、针对时尚青年的果汁饮料以及八宝粥。根据以上信息，可以判断该企业的目标市场选择战略是（ ）。

- A.无差异市场营销
- B.集中市场营销
- C.差异市场营销
- D.全面市场营销

答案：C

解析：“针对儿童的营养液、针对时尚青年的果汁饮料以及八宝粥”表明甲公司针对不同细分市场推出不同产品，属于差异市场营销，选项C正确。

【单选题】甲公司是全国最大的饮料生产企业。考虑到不同人群对饮料的需求不同，甲公司推出了不同的产品。针对儿童推出“××营养液”，针对青少年推出“××功能饮料”，针对老年人推出“×××保健饮料”。根据以上信息，可以判断该公司采取的目标市场涵盖战略是（ ）。

- A.无差异市场营销
- B.差异市场营销
- C.集中市场营销
- D.选择性市场营销

答案：B

解析：差异市场营销是指企业决定同时为几个子市场服务，设计不同的产品，并在渠道、促销和定价方面都加以相应的改变，以适应各个子市场的需要。甲公司针对不同细分市场推出不同产品，属于差异市场营销，选项B正确。

（四）设计市场营销组合——四个基本变量，即产品、促销、分销、价格。



1.产品策略

产品策略包括产品组合策略、品牌与商标策略和产品开发策略。

（1）产品组合策略

- 产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。
- 产品大类（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。

●产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

宽度	指一个企业有多少产品大类
长度	指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数
深度	指产品大类中每种产品有多少花色、品种、规格
关联性	指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度

所谓产品组合的**宽度**是指一个企业有多少产品大类。美国宝洁公司有六个产品大类，即：洗涤剂、牙膏、肥皂、除臭剂、尿布、咖啡。

所谓产品组合的**长度**是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。宝洁公司的产品组合中共有产品项目 31 个。用企业的产品大类数除总长度，就可求得一个产品大类平均长度。宝洁公司的一个产品大类的平均长度为 5.2 ($31 \div 6$)。

所谓产品组合的**深度**是指产品大类中每种产品有多少花色品种规格。

例如，宝洁公司的浪峰牌牙膏，假设有三种规格和两种配方，由浪峰牌牙膏的深度为 6。用品牌数除各种品牌的花色品种规格总数，即可求得一个企业的产品组合的平均深度。

所谓产品组合的**关联性**是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。宝洁所生产经营的产品都是消费品，而且都是通过相同的渠道分销，就产品的最终使用和分销渠道而言，这家公司的产品组合的关联性大；但是，宝洁公司的产品结构买者有不同的功能，就这点而言，宝洁公司的产品组合的关联性小。

②产品组合策略类型。

第一，扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度、长度和加强产品组合的深度。

第二，缩减产品组合。做法与扩大产品组合相反。

第三，产品延伸。具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种。

产品延伸策略	向下延伸	指企业原来生产高档产品，后来决定增加低档产品
	向上延伸	指企业原来生产低档产品，后来决定增加高档产品
	双向延伸	即原定位于中档产品市场的企业掌握了市场优势以后，决定向产品大类的上下两个方向延伸，一方面增加高档产品，另一方面增加低档产品，扩大市场阵地

(2) 品牌和商标策略

①单一的品牌名称	企业对所有产品都使用同一商标。优点：可以将一种产品具备的特征传递给另一种产品，从而简化了新产品上市的过程，因为无须为新产品建立新的品牌认知度
②每个产品都有不同的品牌名称	如果企业生产的产品在市场中的定位显然不同，或者市场被高度细分，则企业通常对每个产品都采用不同的品牌名称
③自有品牌	许多零售商销售自有品牌的商品，以使客户建立对该零售商而不是产品生产商的忠诚度

(3) 产品开发策略

产品开发策略是产品策略实施的重点。为了使产品开发成功的概率最大化，需要对新产品构思进行筛选。筛选流程包括业务分析、开发、测试上市和商品化。

在筛选过程中需回答如下问题：

- ①该产品是否符合企业目标、企业战略、资源和竞争力？
- ②潜在客户是否喜欢这一产品。如果是，他们是否能购买该产品？
- ③该产品在市场上能否获利？
- ④在技术和商业上，该产品是否能证明投资的合理性？
- ⑤市场测试是否符合预期要求。客户、经销商和竞争者的反应如何？