

## 第一节 总体战略

### 2. 密集型战略

密集型战略，是指企业充分利用现有产品或服务的潜力，强化现有产品或服务竞争地位的战略。安索夫的“产品—市场战略组合”矩阵。（安索夫矩阵，1957年提出）

|    |      | 产品  |   |
|----|------|---|---|
|    |      | 现有产品                                      | 新产品   |
| 市场 | 现有市场 | <b>市场渗透</b> ：在单一市场，依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率  | <b>产品开发</b> ：在现有市场上推出新产品；延长产品生命周期               |
|    | 新市场  | <b>市场开发</b> ：将现有产品推销到新市场；在现有实力、技能和能力基础上发展 | <b>多元化</b> ：以现有产品或市场为基础的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化 |

#### （1）市场渗透——现有产品和现有市场。

强调发展单一产品，试图通过更强的营销手段来获得更大的市场占有率。基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。

目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。主要方法有：

##### ① 扩大市场份额

特别适用于整体正在成长的市场。

折扣或增加广告、改进销售和分销方式、改进产品或包装

##### ② 开发小众市场

目标是在行业中一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。适用于规模较小企业。

如：做户外运动用品。

##### ③ 保持市场份额

当市场发生衰退时，保持市场份额具有重要意义。

#### 【适用条件】

此种战略的难易程度取决于市场的性质及竞争对手的市场地位。

① 当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多；

② 如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略；

③ 如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功；

④ 企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的；

⑤ 当市场渗透战略的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。

#### （2）市场开发——现有产品和新市场。

将现有产品或服务打入新市场的战略。

例如：微软、小米、可口可乐、星巴克...

主要途径包括开辟其他区域市场和细分市场。

采用市场开发战略有以下几个原因：

- ①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。
- ②市场开发往往与产品改进结合在一起。
- ③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。

**适用情况：（掌握）**

- ①存在未开发或未饱和的市场；
- ②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道；
- ③企业在现有经营领域十分成功；
- ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源；
- ⑤企业存在过剩的生产能力；
- ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

**（3）产品开发——新产品和现有市场**

在原有市场上，通过技术改进与开发研制新产品。可以延长产品的寿命周期，提高产品的差异化程度，满足市场新的需求，从而改善企业的竞争地位。

**适用的企业：**拥有特定细分市场、综合性不强的产品或服务范围窄小的企业。

**优点：**产品开发战略有利于企业利用现有产品的声誉和商标，吸引用户购买新产品。针对性较强，易取得成功。

例如，提供不同尺寸和不同颜色的产品；对产品使用不同的包装；等等。

开发新产品可能会极具风险，但企业仍然有以下合理的原因采用该战略：

- ①充分利用企业对市场的了解；
- ②保持相对于竞争对手的领先地位；
- ③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；
- ④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位。

**适用情形：**

- ①企业的产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度；
- ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业；
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段；
- ④企业具有较强的研究与开发能力；
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品。

**（4）多元化——新产品和新市场（下个点单独讲解）**

这是新产品与新市场结合的结果。

可分为相关多样化和不相关多样化。

**【例-多选题】**京川餐饮公司近期实行了新的经营方式，顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐，也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作，从而在享受美食的同时提高厨艺。这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%以上。从密集型战略角度看，京川餐饮公司的上述做法属于（ ）。

- A.产品开发战略
- B.市场开发战略
- C.一体化战略
- D.市场渗透战略

答案：ABD

解析：顾客可以按照公司提供的菜谱点餐，体现了市场渗透。顾客可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，体现了产品开发。顾客可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作，在享受美食的同时提高厨艺，体现了市场开发。

**【例-单选题】**长森公司是一家从事智能化产品研发和生产的高科技公司，最初的产品是智能手机。近两年来，公司业务范围扩展到智能家电和智能机器人制造等领域。长森公司的发展战略类型属于（ ）。

- A.同心多元化
- B.市场渗透
- C.离心多元化
- D.产品开发

答案：A

解析：智能家电和智能机器人属于新产品，而且它们的用户（市场）和原有的智能手机的用户（市场）也是不同的，即面对新市场，因此长森公司的发展战略类型属于多元化战略。本题的相关性体现的是智能化产品研发和生产。因此，选项 A 正确。