

实行别具一格战略要注意什么? PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_9E\\_E8\\_A1\\_8C\\_E5\\_88\\_AB\\_E5\\_c123\\_289309.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_AE_9E_E8_A1_8C_E5_88_AB_E5_c123_289309.htm) 在追求别具一格的过程中，一个企业经常在特定的营运环节增加成本，以形成独特性。例如，把销售地点移到靠近买主的地方，就可能增加成本，同时获得销售网络广泛的独特性。尽管企业采用别具一格需要增加成本，但这种成本的增加是一种长期的投资。当企业获得市场和消费者对于别具一格竞争策略的承认，别具一格的成本将降低很多。规模同样影响别具一格竞争策略的成本。例如，别具一格一般需要一定的广告投入，具有规模的情况下，单件产品的广告费用降低很多。当企业同时向市场提供多种产品和服务，形成别具一格的竞争优势的时候，分摊也可以降低别具一格的成本。例如，IBM受过高级训练而有经验的推销队伍，通过把成本分摊到各种产品上，从而不需要很多的费用。一个企业具有独特性，但并不意味着独特的东西就是别具一格。一般的独特性如果不是市场的需求或者不能使买方成本降低、提高买方价值，这种独特性就不是真正意义上的别具一格。一种独特性是否具有价值的检验方法就是，看一个企业是否能够在向了解产品的用户推销时，控制和维持溢价。无意义的独特性对于企业具有巨大的杀伤力，因为，企业追求独特性的过程中已经花费了额外的成本，但产品和服务却无法实现销售。如果一个企业不能正确理解，买方对于特殊的需求和愿意承担的溢价的关系，那么企业可能会搞出太过分的别具一格来。例如，产品质量或服务水平超过了用户的需要，用户就不会花费更多的溢价

来购买多余的独特性。企业就会面对产品质量适当、价格便宜的竞争对手强有力的竞争。不必要的别具一格产生的原因是企业对市场需求和消费者的理解不深刻。过分的别具一格一般会降低企业的利润，甚至导致亏损。因为企业面对竞争对手挑战的时候，必须降低溢价，从而导致相应的额外成本无法收回。从别具一格中获得的溢价是别具一格价值和持久性的函数。如果溢价太高，买方将摒弃别具一格的选择，除非企业能以一种合理的价值出售，与买方共同分享一些价值。如果一个企业不能把其成本保持在近似竞争对手的水平，即使企业能够维持别具一格，也没有适当的市场规模支持企业的正常营运。企业在实施别具一格竞争策略的过程中，最重要的是让市场了解和承认企业的别具一格。如果企业不能有效地做到这一点，企业的别具一格策略将毫无意义。买方不愿意或不能够辨别供应商之间的不同，是不可能支付额外的溢价。忽视别具一格的宣传的企业，往往会作茧自缚，费力不讨好。除非别具一格的买方获得的价值超过付出的溢价成本，否则别具一格是不能带来效益的。因此，企业实施别具一格的竞争策略，必须站在买方的立场。有些企业只注意从实际产品中寻找别具一格的机会，没有能从市场需求的实质发掘别具一格的机会。市场需求的实质是提供别具一格的基础。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)