

## 论市场营销战略与战术

文/高纪文

在企业战略管理体系中，营销战略通常被界定为一种职能战略。但若在更高层次去理解市场营销，应该认为营销战略是企业战略的核心或主体。企业的基本使命就是要求盈利和发展，并为相关的主体承担相应责任；企业之所以能存在，主要是因为它能为社会提供有用的产品和服务。营销的基本使命是要在企业与顾客之间长期互利的交换关系。显然，营销的使命是与企业使命最为一致并最能体现企业存在的价值的。营销战略的一个基本问题就是要确定企业以什么产品进入什么市场。或粗或细地去理解产品和市场问题，就可以发现营销战略实际贯穿于企业总体战略、经营单位战略和职能部门战略等多个战略层次之中。营销经理日益发现自己需要参与确定企业方向和那些可以创造和维持竞争优势并影响企业长期绩效的决策。

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中，把公司可推行的基本战略分为四种：三种取胜战略和一种失败战略。如果公司获得成本领先、产品的高度区分或市场集中，则可能会得到较高的报酬率；如果公司推行一种中间道路的战略，即样样都做一点，但没有一样特别好，则他们只会得到平均的或低于平均的报酬。

### 一、从可口可乐与百事可乐的市场营销战中引出的思考

我们来分析一下可口可乐与百事可乐之间旷日持久的销售战。可口可乐如何在这场代价高昂的壕堑战中取胜呢？

目前，可口可乐公司是用老配方可口可乐和新配方可口可乐展开两线作战。老配方可口可乐基本恢复了原有的优势地位，但新配方可口可乐却劳而无功，几乎难以维持下去。举例来说，1988年秋新老两个品牌的市场占有率仍比1983年的单一品牌少1%。

从1983年开始，可口可乐就不断提出各种战术性想法，试图击败百事可乐以青年人为对象的“百事新生代”。可是每年人们都能看到可口可乐一条新的广告标语，“最合您的口味”，“真正的选择”，“把握潮流”，“红的、白的以及你”，“挡不住的感觉”。（相形之下，“百事新生代”已经持续了25年之久。）可口可乐战术上的想法没有一个获得成功，但你可以预计以后还会出现类似的想法。

### 二、营销战略与战术的关系分析

#### 1. 战略服从于战术

正如结构要服从于功能一样，战略要服从于战术。也就是说，战术上取得成功是战略的最终目标。如果已定的战略无益于战术结果，那么，这样的战略就是错误的，而不管它有多么完美的形象与体现。战略的制定不是从上到下，而应该是自下而上的。一位将军只有深入了解战场上发生的一切，才能在制定有效的战略中处于有利的地位。战略不是来自涂有防腐剂的象牙塔中，而是生存于市场的土壤里。

#### 2. 战略容忍平庸的战术

战略来源于对战术的充分理解，奇怪的是战略并不依赖于最好战术，良好的战略的精髓在于不依靠完美的战术也能够在营销战中取胜。IBM公司不需要突出的广告也能赢得微机战，因为，在这种产品投放市场前，作为第一家生产家用计算机公司的战略就保证了IBM公司的成功，这种战略使公司的战术顺利实施；而对战术的充分理解则决定了IBM公司采取这种战略。

### 三、企业营销战术两种典型方式

#### 1. 重点进攻

在一定时期内，一项目标会控制着一个公司的战略计划，公司的资源应当优先满足这项目标的需要，这种观念可以称之为“重点进攻”。

分权式管理和公司的战略缺乏整体性导致了多面进攻，这在今天的美国企业中是常见的。有些公司成功了，有些公司失败了，但没有一家能协调一致，以保证企业的长期发展。以埃克森（EXXON）公司投身办公用品系统的经历为例：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog和Delphi，这些都是埃克森公司进攻办公用品市场使用的一些牌子，但它的战略表现在哪里？石油与水的组合要比石油与办公设备的组合好得多。IBM公司的微机开发与埃克森公司的盲目行动正好相反，它的微机开发有一个重要的战略目标：防止公司的主机生意受到侧面的攻击，且他们投入了大量的人力、物力用于微机开发（同样的思想使IBM公司360/370主机产品线提前出现了几十年）

#### 2. 进攻与反攻

物理定律描述到：每一对作用力都有一大小相等、方向相反的反作用力。但许多营销指挥官

在制定作战计划时却好像他们的敌人没有任何反应一样，没有什么事情比它更远离事实了。可能发生的事恰恰相反：你降价50%，你的竞争对手也很可能这样做；对于每一项行动，你的竞争对手一定会做出某些反应，即使他们不能与你的最初动机完全一致。不要陷入自己的盲目行动中。一项可行的营销战略是要考虑到竞争对手的反击的，许多营销战的基本原则已认识到了反击的危险性，进攻原则之二即是：寻找并攻击领导企业实力上的薄弱环节。因为，领导企业为了阻止这样的攻击，他们不得不削弱自己的实力，这实在是他们不愿做的事情。

预测市场份额变化是分析反击可能性的另一种方法，有些公司大胆地预言到他们将占有一半的市场份额，但是却没有估计到这一过程中会发生的反击，受伤的大鹰也会做出反应。要考虑到反击的存在，但与处于进攻地位的你相比，你的竞争对手将花费更多的财力，作出更大的牺牲才能保护他们所拥有的东西(作者单位：上海电机学院)

#### 相关链接

论新形势下企业营销理念及其营销方式的创新  
基于IPTV生命周期理论的营销实践思考  
物业管理企业的可持续性经营模式探讨  
手机短信时代的大众传媒经营策略  
资金管理是医院经营管理的重要环节  
论市场营销战略与战术  
浅谈经营杠杆及其作用  
论顾客感知价值与企业核心竞争力培育  
知识营销——知识经济时代的营销新形式  
市场营销中广告英语对现代人才商务英语培训的启示

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心