

高新技术企业市场营销战略体系构建

范 钧

(杭州商学院 工商管理分院, 浙江 杭州 310035)

摘 要:剖析了高新技术企业在技术、顾客、竞争、营销和战略5个层面上面临的主要问题,并在此基础上,从核心战略愿景、竞争战略、增长战略和营销组合战略4个角度构建了一个完整的高新技术企业市场营销战略体系。

关键词:高新技术企业;市场营销;战略体系

中图分类号:F276.44

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)01-0040-03

0 前言

与传统企业相比,高新技术企业在拥有一定技术优势的同时,还不得不面对更多变的市场环境和更激烈的市场竞争。而且在技术和市场之间似乎存在着一条与生俱来的鸿沟,如何将技术优势成功地转化为市场优势已成为当前高新技术企业共同面临的难题,以界定企业市场边界和竞争优势为主要目标的营销战略正是跨越这一鸿沟的桥梁。因此,全面剖析面临的主要问题,并在此基础上构建一个符合高新技术特征和市场竞争环境的营销战略体系对高新技术企业的发展至关重要。

1 高新技术企业面临的主要问题

高新技术企业面临的最主要问题就是“缺乏游戏规则”,其在技术发展、顾客需求、营销策略、竞争模式和战略管理等方面均没有现成的规律可循,存在诸多不确定性。

1.1 技术不确定性

近年来,这一领域始终处于持续发展和急速更新状态,且有愈演愈烈之势,以几何级数增长的技术门类和不断萎缩的生命周期给相关企业带来了诸多问题:①无法及时建立起相应的产品和技术标准,并由此埋下市场混乱和恶性竞争的祸根;②企业对主流技术及其未来发展方向充满困惑,很难及时

作出准确的判断,一旦决策失误将使企业遭遇灭顶之灾;③技术的快速更新换代导致产品质量极不稳定,使消费者产生强烈不满;④由于无法建立适当的技术壁垒以避免过度竞争和保持领先优势,使企业丧失创新动力。

1.2 顾客不确定性

高新技术产品在不断给顾客带来新体验和新享受的同时,也带来了许多迷茫和困惑:①顾客对高新技术产品带来的潜在利益和潜在风险缺乏必要的了解和认识;②采用不同技术方案生产的同类产品之间相互矛盾的宣传和冲突使顾客无所适从;③曾有所购产品因技术迅速过时而被淘汰之经历使顾客在作出购买决策时十分慎重;④新产品在带来比原有产品更多利益的同时也使顾客付出高昂代价或转换成本;⑤顾客担心所购产品得不到良好的支持服务;⑥顾客对产品性能缺乏信心,害怕由此带来的意外损失;⑦由于对现有产品的性能已经十分满意,顾客对新推出的高新技术产品不感兴趣而选择安于现状。

1.3 营销不确定性

和传统企业相比,高新技术企业处于相对不利的营销环境,给企业实施营销策略带来了负面效应:①由于缺少历史数据和相关经验,企业对顾客的利益诉求作出错误预

测,导致新产品(技术)脱离市场需求,在起跑线上就已经失败了;②企业经过艰难而高成本的新产品开发和市场开拓,终于得到消费者的初步认可,可随之而来的却是大量同类产品的蜂拥而入和产品生命周期的萎缩,产品迅速进入成熟期和衰退期;③新产品和新企业是高新技术企业的主要特征,这就意味着一个矛盾:新产品必须通过相应的销售渠道才能传达到目标顾客,这正是新企业所缺乏的,而构建新的销售渠道需要大量资源投入,且绝非一蹴而就;④由于前期高昂的研发投入,迫于弥补高成本或投资者压力,企业在产品投入市场之初不得不制定较高的价格,这就在一定程度上阻碍了市场开拓进程。

1.4 竞争不确定性

高新技术企业的竞争模式与传统企业有所不同,我们用“超竞争”(Hypercompetition)一词来贴切地形容它,其主要特征为:①竞争范围广,它既是技术的超越和更替,又是市场份额的角逐,同时还是企业实力和融资能力的较量;②竞争对手多,它们不仅来自传统企业和业内企业,还来自企业自身,因为技术的自我超越直接关乎企业的生存和发展;③竞争强度大,它类似于数字电子技术中的“0”和“1”,失败带来的打击往往是毁灭性的,企业面对的不是天堂就是地狱;

收稿日期:2003-07-01

作者简介:范钧(1974-),男,浙江慈溪人,杭州商学院工商管理分院讲师。

④竞争环境多变,持续不断的技术创新使企业的竞争对手既无迹可寻又难以预料,而瞬息万变的市场环境又加剧了这种不确定性,企业始终处于变化和非均衡的竞争环境之中,很难获取并保持长期竞争优势。

1.5 战略不确定性

面对如此不确定的技术变革模式和市场竞争环境,高新技术企业很难对自身的定位和现状作出正确判断,从而迷失未来发展方向,即出现企业整体战略上的不确定性:

①战略多变,由于缺乏竞争对手、顾客需求和产业演变等关键信息,企业战略经常处于摸索和尝试阶段,导致战略频繁改变,资源大量消耗,员工无所适从,对未来丧失信心;②目光短浅,迫于巨大的生存压力和资源的匮乏,企业不得不采取权宜之计,凡事以能够解决当前实际困难为标准,缺乏战略高度和发展眼光,更没有一个长远的整体战略规划,并由此丧失大量绝佳的发展机会,这种状况或许情有可原,但绝非长久之计;③同类侵蚀,在技术创新变革和发展战略的驱动下,企业必须持续不断地对现有产品进行更新换代,但替代产品的过早出现却侵蚀了现有产品的利润,结果反而得不偿失。

2 高新技术企业的市场营销战略体系构建

以上诸多问题既是高新技术企业风险集聚的来源,又是其绝佳的发展机遇,关键在于企业如何运用各种战略手段,挖掘市场机会并获取持续发展的动力。本文将从核心战略愿景、竞争战略、增长战略和营销组合战略4个角度,构建一个完整的市场营销战略体系。该体系既是企业整体战略的核心和重要组成部分,又是从技术优势通向市场优势的桥梁,其具体内部结构为:核心战略愿景规划了企业的市场目标和发展路径,定价战略和差别化战略指明了企业的市场定位和竞争手段,而率先进入和快速跟随战略则确定了企业的发展方式和时机。

2.1 核心战略愿景

核心战略愿景(CSV)是高新技术企业市场营销战略体系的基础和前提条件,它主要回答企业面临的3个最根本问题:我们去哪里?怎么去?我们为什么能够成功?这些问题一旦得以解决,营销战略体系的整体构建也就水到渠成了。

(1)核心战略愿景的特点:①集中性,愿景应该是充分聚焦的,即其必须为企业营销战略指明正确的方向;②清晰性,内容短小简练、表达清楚的愿景更容易受到企业的欢迎,冗长而模糊的愿景容易使管理者出现理解偏差,并可能导致实施过程中的不协调;③完整性,一份优秀的愿景必须能够针对上述3个基本问题给出一个完整的答案;④可行性,经常会出现这样的情形,企业高层管理人员制定了一份雄心勃勃的战略愿景并对此充满信心,但事实上企业并不具备相应的实施能力,其结果可想而知。

(2)核心战略愿景的作用。一份优秀的核心战略愿景将在以下几个方面对高新技术企业市场营销战略构建提供指导和帮助:

①创建企业市场营销战略的框架,为企业高层对营销活动的思考构筑平台,并成为推动企业市场营销战略制定和实施的激励机制;②指明制定和实施市场营销战略应遵循的方向,指导企业进行市场开拓并提高其成功率;③协调其它战略及行动,是实施企业战略协调的起点和关键要素;④明确顾客、员工和投资者对企业的期望,激励员工为之努力,并使企业获得顾客和投资者的支持。

2.2 竞争战略—差别化战略

差别化战略是高新技术企业构建市场营销战略体系的明智选择和重要组成部分。该战略通过测量企业在市场中的相对地位,综合运用多种差别化手段,以达到明确并占有特定细分市场及进一步开拓新市场之目的,从而使高新技术企业最大限度地回避其面临的诸多问题,最终实现从技术优势到市场优势的成功转化。

(1)差别化战略的核心。差别化战略的核心是差别化矢量(VOD)。差别化矢量是在以时间为横轴、某种特定相对价值为纵轴的坐标系中的一个(或一组)具有长度和斜率的箭头,它指明了企业差别化战略的方向、路径和强度(见图1、图2)。图1指出,1972~1992年间,SAP公司沿着差别化矢量连续推出了R₁、R₂、R₃3代ERP产品,对产品集成度进行了持续不断的改进,将竞争者远远地抛在后面;图2表明,在市场初期,苹果公司的MAC在容易使用性上具有一定优势,但随着时间的推移,PC机进入市场成熟期,特别是在微软用视窗系统取代原有的DOS系

统之后,MAC在容易使用性上的差别化优势基本消失了,这同时说明某种具体产品差别化矢量的相对价值在其整个市场生命周期中是不断变化的。

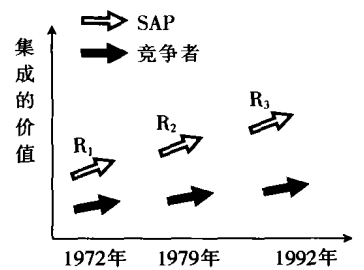


图1 SAP公司和竞争对手差别化矢量比较

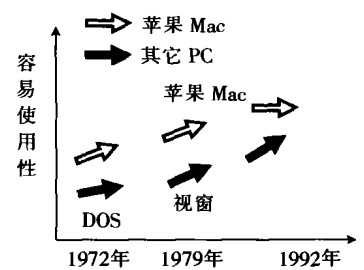


图2 苹果 Mac 和其它 PC 差别化矢量比较

(2)差别化战略的运用。①形象差别化,如产品与众不同的特色、工业设计和品牌商标等;②利益差异化,如提高顾客的某种可测度利益,降低产品更新换代给顾客带来的原有投资损失,降低顾客对产品的总占有成本;③功能差别化,使产品容易使用,降低产品故障发生率,提高产品功效,或为顾客提供全面解决方案;④成本差别化,改进企业的生产效率和内部管理,以降低产品成本;⑤技术差别化,抢先建立行业技术标准,如微软的视窗系统;⑥销售差别化,采用独特的销售渠道或促销手段,如戴尔的PC直销模式。

(3)差别化战略的风险。①不可持续,由于进入壁垒过低等原因,差别化很难长期维持;②价格过高,由于差别化需要成本,使产品缺乏价格优势,而顾客一般不愿意为差别化付出太多额外投资;③顾客偏好,差别化未被顾客所接受,或缺少顾客真正需要的差别化;④过分复杂,顾客需要操作简单的差别化,过于复杂只会使他们退避三舍;⑤新兴技术,日新月异的技术进步很可能使企业原有的差别化优势在短时间内就荡然无存。

2.3 增长战略—率先进入和快速跟随战略

增长战略是高新技术企业市场营销战略体系的另一个重要组成部分。在技术快速进步和市场急剧变化的今天,面对诸多不确

定因素,企业唯有依靠“速度”取胜,抓住时机夺取市场领先地位并获得可持续增长。由此,率先进入和快速跟随战略十分自然地进入了我们的视野,其中后者是前者的补充,即当企业出于机会或资源等原因而无法做到率先进入市场时,至少应该做到快速跟随。

(1)率先进入战略的优势。①占据市场份额,此时市场上不存在任何竞争,企业将获得暂时垄断权和市场初始位置,企业声誉也将因其创新性而得到迅速提升,甚至可以建立起进入壁垒以获得更持久的竞争优势和增长机会;②较早获得经验,从中率先获得的有关顾客、技术、供应链和分销渠道等方面的经验将成为企业领先于竞争对手的宝贵资源;③建立产品标准,企业将有可能利用市场既成事实对产品(行业)技术标准施加较大影响。

(2)率先进入战略的运用。①产品升级,企业率先利用新技术向市场推出升级产品,从而获得超过市场现有竞争产品的差异化优势;②快速反应,对由顾客偏好、政策法律等因素造成的市场变化作出快速反应以抢占市场;③持续创新,持续不断地推出创新产品以始终保持市场领先,通过长期积累最终获得决定性优势;④开创新市场,它适用于企业拥有新的开拓性技术或发现新的目标市场等场合。

(3)快速跟随战略。当由于机会、资源或风险等原因而放弃率先进入战略时,高新技术企业可以采取快速跟随战略,即等到新市场的轮廓清晰之后立刻快速跟进,抢占率先进入者的胜利果实。快速跟随战略的优势在于使企业规避了技术和市场风险,同时还可利用逆向工程等手段来仿制率先进入者的成功产品以降低研发成本。如20世纪90年代初,美国神童服务(Prodigy Services)公司率先进入了在线家庭数据服务市场,至1993年公司拥有200万用户,却累计亏损约10亿美元而尚未开始盈利;而其竞争对手

CompuServe公司和美国在线公司却因吸取了神童公司的教训,及时调整了价格和目标市场而获得盈利。

2.4 营销组合战略一定价战略

营销组合战略是高新技术企业市场营销战略体系的最后一个重要组成部分,而其中对企业市场竞争和利润增长影响最大的关键战略要素就是价格。

(1)进攻型定价战略。该战略将价格作为企业主要的竞争和增长手段:①价格领先,即始终保持产品在市场中的最低价,该战略在市场成熟期较为有效;②渗透定价,即快速降低价格以提高市场占有率;③经验曲线定价,又称为掠夺定价,即将价格定在成本之下以迫使现有竞争者退出并排斥潜在竞争者,其实施条件是企业能够以可预见的速度降低成本;④性价比定价,即向顾客提供最低的单位性能价格;⑤促销定价,即通过降低价格并保持产品认知价值方式来鼓励顾客提前或大量购买。

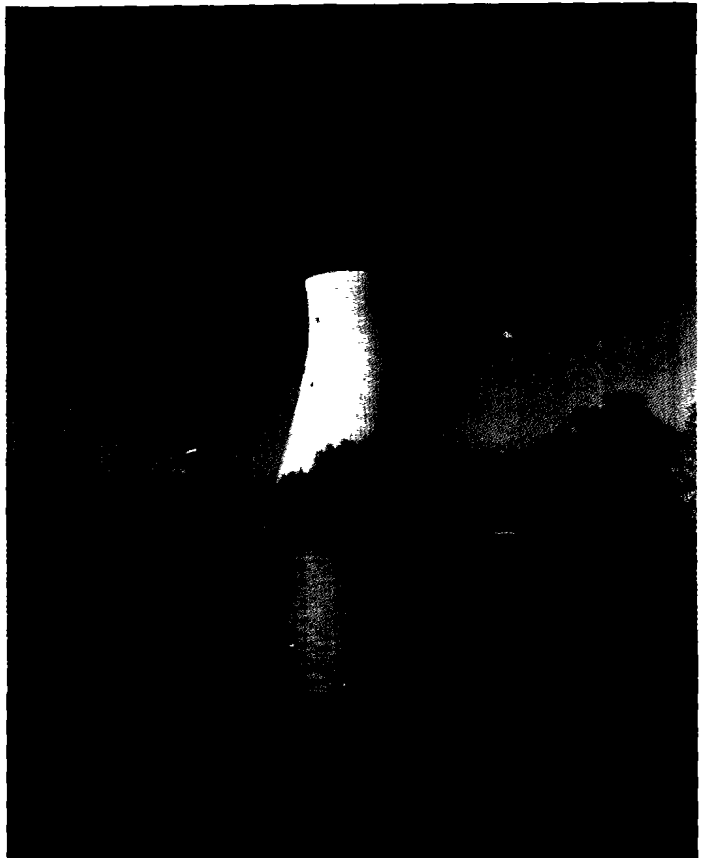
(2)防守型定价战略。适用于高新技术企业的防守定价战略主要有以下几种:①适应性定价,其实就是没有定价战略,仅根据竞争对手的价格变化作出相应调整以维持尽可能高的价格;②取脂定价,对新产品或高差别化的产品制定高价以获取丰厚利润;③价值定价,针对高新技术产品普遍具有的高价值,制定一个相应的高价以使利润最大化,但一旦竞争开始则无法持续;④引诱定

价,对产品线中的低端产品制定低价以吸引顾客,通过产品升级或提供高端产品获取利润。

参考文献:

- [1]Eric Viardot. Successful Marketing Strategy for High-tech Firms[M]. Boston& London: Artech House, Inc.1995.
- [2]Monique Maddy. Dream Deferred: The story of a High-Tech Entrepreneur in a Low-Tech World. Harvard Business Review, Vol.78, NO.3, 2000.
- [3]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [4]迈克尔·E·麦格拉思. 高技术企业产品战略[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [5]张纳军. 超竞争与高新技术企业的竞争策略[J]. 北京: 中国科技产业, 2002, (6): 47-49.

(责任编辑: 慧 超)



The Establishment of Marketing Strategy System for Hi-tech Enterprises

Abstract: Based on the analysis of five primary questions including technology, customer, competition, marketing and strategy which hi-tech enterprises are confronted with. And from four aspects of Core strategy vision, competitive strategy, growth strategy and marketing mix strategy.

Key words: high-tech enterprises; marketing; strategy system