

营销战略分析模型的五种战略形式

产品名称	营销战略分析模型的五种战略形式
公司名称	东莞市微三云大数据科技有限公司
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	东莞石排瑞和路一号
联系电话	18002820787 18002820787

产品详情

品牌的心智地位以及兵力，决定了所采用的竞争战略形势，缺乏竞争战略思考的营销战略或者品牌战略，注定要受到实际竞争环境的挑战。

在营销的战场上有五种战略形式：防御战、进攻战、侧翼战、游击战、抢先战。各个品牌可以视自己所处的位置及资源配置状况，从中找到适合自己的佳战略。

1、防御战

第一条防御战原则：只有市场者才能考虑防御战。

这个原则看起来似乎很简单，但常常被理解错。这里所说的地位是由消费者的心智决定的，而不仅仅是市场地位，经常有的情况是：某一个品牌在市场上获得了短暂的优势，就把自己当作，就认为自己应该展开防御。

第二条防御战原则：好的防御就是进攻自我。

竞争此消彼长，者展开防御战好的方式，就是不断挑战自我，产品升级，引领竞争、寻求进化，促进行业发展。

第三条防御战原则：时刻准备阻止竞争对手强大的营销攻势。

者要想保持地位，除了不断挑战自己，促进整个品类发展，还必须时刻阻止进攻者强大的营销攻势，在进攻者确立地位之前，进行有效打击。

链接：吉列刀片的防御战

吉列刀片一直是手动剃须刀市场的全球，在该市场占据的优势，市场上每出现一个机会，吉列都不会放过，包括可调节双层刀片剃须刀、减震剃须刀、三层刀片剃须刀，此后BIC公司推出革命性一次性剃须刀，放在吉列面前的选择是：如果切入一次性刀片市场，将拉低竞争层次，如果不切入，将产生了潜在的竞争对手。后吉列，狙击一次性剃须刀推出双刀片一次性剃须刀，从而获得62%的市场，将BIC公司的市场份额压至19%，，一次性刀片已经成为市场主流，如果吉列不加入这场防御战，将失掉的地位。

2、进攻战

并不是所有的品牌都适合展开进攻战，只有处于市场二三位的品牌，并且拥有足够的兵力配备，才有机会针对者发动进攻战。

条进攻战原则：首先要研究者在市场中的强势。

面对市场竞争，企业的反应通常就是研究自己，研究自己的强势和弱势，这种观念下做出的决策通常有巨大的缺陷。处于二三位的品牌，其主要的市场是在那里，所以营销的重点首要是研究***的强势，二三位品牌的战略不是由自己决定的，而是由决定的。

第二条进攻战原则：找到者强势中的弱点，并攻击这个弱点。

找到者的强势之后，在这个强势中发现弱点，任何强大的概念背后一定有其天生的弱点，这个弱点才是竞争对手无法回避的战略弱点。

第三条进攻战原则：尽可能在狭窄的阵地上发起进攻。

兵力原则仍然是原则，作为进攻者来讲，集中兵力，单点突破，在决定性地点保持相对兵力优势就显得尤为重要。

链接一：宝马如何在豪华汽车市场上展开进攻

豪华汽车市场初由奔驰占据，宝马进入市场之后由于缺乏明确的战略，所以业绩一直不佳，因为虽然同为豪华车，奔驰作为，已经成为豪华车，而宝马的机会自然很小。直到宝马对其战略进行反思，研究发现奔驰的强大在于占据豪华车的“气派”，车体庞大，稳重，乘坐起来舒适，但是与此相反，开起来相对笨重，不够灵活。对此宝马制定了“驾驶机器”的战略切入点，将车体缩小，强调操控性和驾驶的乐趣。形成“开宝马，坐奔驰”的口碑，得到年轻富豪们的青睐，一举成为豪华车第二品牌。

链接二：真功夫的进攻战

过去的三年里，国内发展为迅速的餐饮品牌是真功夫，目前真功夫已经拥有100多家直营店，成为国内大的中式快餐连锁。真功夫的成功得益于其成为麦当劳对立面的战略“营养还是蒸的好”。针对于麦当劳的“炸”，真功夫的“蒸”让自己处于对立面的位置。真功夫面临的瓶颈是：从品类战略的角度，真功夫的佳选择是“中式快餐连锁”而非现在的“粤款中式快餐连锁”，目前的区域特征过于明显；此外，“蒸”是对立于麦当劳“炸”的佳切入点，“营养”却不是，因为营养不良这个概念已经过时了，现在白领们面临的问题是营养过剩。

3、侧翼战

条侧翼战原则：无人竞争的地区展开。

所谓侧翼战，是相对于进攻战而言，面对强大的，不能从正面进行直接攻击，也就是没有机会去攻击对方“强势中的弱势”。侧翼战首先要选择的，就是在一个无人竞争的区域展开。所谓无人竞争的区域，就是开辟一个新的品类，细分一块新的市场，或者集中兵力推出聚焦于某一个市场的专家品牌。侧翼战的核心思想就是所说的蓝海战略思想，所以蓝海战略出版之后，华尔街日报撰文称《营销战》是蓝海战略之母，而蓝海战略只不过说了营销四种战模型中的一种：侧翼战。

第二条侧翼战原则：战术奇袭。

侧翼行动是在一个者没有设防的区域展开，因此必须进行战术奇袭，才有机会获胜。如果时间延长，势必让对手发现战略动机，并及时设防，品牌就失去了侧翼战的机会。

第三条侧翼战原则：乘胜追击。

如果没有追击，胜利就不会有很好的效果。——克劳塞维茨

实施侧翼战，尤需坚持乘胜追击，将品牌朝着纵深化方向发展，巩固所取得的胜利果实。实施品牌战，就如同在消费者大脑中挖洞，挖得越深，消费者对品牌的认知越深，品牌的根基越牢固，占领的阵地就不会被对手轻易更改。

链接一：中国重汽以及时代轻卡的卡车侧翼战

在解放和东风已经占据第二位置的卡车市场上，中国重汽以及时代轻卡分别避开两个强大对手具有优势的重卡市场，而集中兵力，以独立专家品牌的策略，分别占据两个市场的领导地位，为中国的卡车品牌建立了现成的营销战略模型范本。

解放和东风凭借长期以来的“一汽”、“二汽”的认知优势建立

起卡车市场上、第二品牌的位置，并逐渐的发展出全线产品，涵盖重卡、中卡、轻卡等。随着国内卡车竞争加剧，这种大而全的发展模式受到了挑战。

首先是轻卡市场上，原来生产农用车的福田汽车起初利用福田的品牌推出卡车，结果销售一塌糊涂，因为在消费者的认知当中，福田代表农用车，做卡车必然不。福田痛定思痛，首先研究了当时的卡车市场，发现1吨左右的小轻卡市场尚有空缺，而东风解放战线过长，因此专门推出了“不大不小，用着正好”的小轻卡，同时为了避免品牌受到福田品牌“农用车”的印象影响，福田采用了新的品牌“时代”，时代推出之后，获得了成功，成为轻卡品牌，市场份额一度达到30%。

在重卡市场上，中国重汽也通过聚焦于重型卡车市场获得了竞争力，中国重汽还推出了专门的高端重卡品牌豪沃，豪沃一经推出就获得了巨大的成功，在国产高端重卡市场上处于地位。通过专注于重型卡车市场，中国重汽在重卡市场上的份额不断增加，而东风和解放则不断下滑。

链接二：特伦苏如何开创高端牛奶品类

近几年里，蒙年在液态奶市场不断推出新的品类，其中高端牛奶品牌特伦苏值得关注，特伦苏的价值在于其把握住液态奶市场分化的趋势，首先推出了针对高端市场的产品，从而实现了品类的创新；根据商业发展的规律，分化是必然的趋势，任何一个品类终都必然走向分化，例如计算机行业不断分化出巨型计算机、台式机、笔记本电脑、掌上电脑等。特伦苏的推出首先占据了这个市场和心智的空白。

其次蒙牛推出高端牛奶没有采用蒙牛优质乳或者蒙牛乳等类似的延伸名字，而使用了独立的品牌“特伦苏”，而且很切合优质乳源的认知，这种策略符合新品类发展的要求，而跟进的品牌无论是伊利金典还是光明优+，都在品牌名方面明显处于劣势。

存在以上两个关键的差距，伊利金典和光明优+都很难和特伦苏竞争，实际上特伦苏也遥遥于两个对手。特伦苏的问题是必须要通过一个切实的定位来推动高端牛奶品类的发展，做大高端牛奶市场，从而推动自身发展。

链接三：棒！约翰如何痛击必胜客

在美国，现在公认成功的比萨连锁店是棒！约翰(Papa John's)，《华尔街日报》说“谁说小人物不能打败大人物？”就是指他们在市场上以小击大包抄必胜客的故事。这个公司原来的确非常小，但现在已成长为美国第三大比萨公司了，而且是发展快、赢利丰厚的比萨连锁店。

他们是如何包抄大公司的呢？我们接手棒！约翰时，它不但规模小，还有更大的问题。

这家比萨店就像小杂货店一样，既卖比萨也卖干酪牛排、三明治、潜水艇汉堡、炸蘑菇、炸南瓜、色拉和洋葱圈。这是真正核心的问题，它没有任何经营重点。好在公司的创始人约翰是个制造比萨的高手（实际上他也是必胜客的创始人之一），我们从它制作比萨的独特方法中看到了未来——棒！约翰的比萨不像必胜客那样用浓缩的沙司，而是直接采用自然成熟和新鲜包装的番茄现制沙司；它不用混合干酪而完全用意大利干酪；不用冷冻面粉而用新鲜面粉；不用自来水而用纯净水……在这样一个复杂而的制作流程中，实际上可以用一个战略定位来统领战略，那就是：的比萨。“的比萨”能使棒！约翰的以上运营活动得到一个战略核心。

当然战略还不仅止于此，更重要的取舍在于，公司将其他的食品舍弃，而集中在比萨上，并且以市场的***必胜客为比照，强调“更好的原料，更好的比萨”。在棒！约翰的广告上，同样整合了新的定位，它充分利用了约翰曾经是必胜客创始人的故事，让他在广告上说，自己发明了一种“更好的比萨”，所以就跳槽离开必胜客而创建了棒！约翰。这让必胜客很恼火，但广告效果非

常可观，引发了大量的传播。

棒！约翰把的比萨战略执行得很棒，现在“更好的原料，更好的比萨”几乎成了流行语。《华尔街日报》有一篇文章谈论他们的数字，棒！约翰的销售增长两倍于行业速度，利润上升了66%，股票的价格已经是上市时的四倍。（注，在进入中国市场之后，棒！约翰凭借“更好的配料，更好的比萨”继续获得成功，市场快速发展。）

4、游击战

第一条游击战原则：找一块细分市场，小得足以守得住。

军事上实施游击战是迫于兵力处于严重的劣势的无奈，同样，营销上实施品牌游击战就是为了避开竞争主战场，是迫于兵力不足的佳战略。

游击战大特征在于，远离前线，避免与敌人正面接火，而是在敌后展开战斗。因此，在品牌战中，体现出来的就是远离，分化一个小的品类去占据一块细分市场。这个细分市场要足够小，小可以是规模小，可以是市场小，可以是地理位置的小，总之必须小得不值得全力去占据，小得无法进攻，就如大象无法进攻蚂蚁一样。但同时又要有足够的市场空间，保持品牌足够的盈利能力，使自己成为这个细分市场的，并且能凭借有限兵力守住阵地。

第二条游击战原则：无论怎么成功，也不要学习者。

实施游击战的品牌，大优势在于自己的“小”，组织机构简单，决策过程快速，能根据市场情况灵活变更市场策略。

第三条游击战原则：一旦有失败迹象，随时撤退。

强大竞争对手一旦进入，游击品牌要充分利用其“小”所体现出

来的灵活性，主动撤离，瞄准新的游击机会，适时打入新市场，建立新品牌，开始新的游击战略。

链接：劳斯莱斯和熊猫烟的游击战

游击战的原则是在远离前线的地方。在轿车市场上，劳斯莱斯一直坚持手工生产，牢牢占据超豪华车的市场，由于和奔驰等豪华车价格差距太大，通常不会与奔驰等品牌产生直接地竞争，所以独享一块足够小、又足够大的市场。

同样，熊猫香烟作为国内超香烟，定价平均为中华的两倍，与中华等品牌充分拉开距离，不会产生直接竞争，但是也赢得了不小的市场。这种超高端游击战通常能让品牌享受丰厚的利润。这里需要强调的是，熊猫并不是国内唯一的超高端的香烟，国宾等品牌都推过上百圆一盒的香烟产品，不同的是熊猫是早也是唯一把超高端当作战略——只做超高端的产品，不做中低档，这就是其它超高端香烟产品无法像熊猫那么成功的原因。

5、抢先战

以上四种战略形式，体现了成熟市场的竞争状况。通过对中国市场竞争环境的研究，我们发现，由于中国市场发展较为初级，更重要的是中国企业对定位及心智观念缺乏了解，还没有意识到进入心智对于营销的重要性，很多产品仅仅进入了市场，但是未能在心智中扎根，因此心智中存在有大量的空白机会。正因为此，我们发展出第五种品牌战的战略形式：抢先战。

条抢先战原则：心智中没有明显的****。

市场上存在一些品牌，甚至某个品牌的市场占有率位居，但是，消费者没有“****”的认知。心智中的制高点还没有被品牌占领，品牌就有机会发动抢先战，让自己以快人一步的速度进入大脑，登上****的位置。

第二条抢先战原则：迅速占据心智制高点，主导话语权。

以放大的传播音量屏蔽掉其他品牌的声音，主导市场话语权，形成****的地位。

第三条抢先战原则：占据领导位置，迅速转换为防御战。

一旦登上的位置，就要转化为防御战，保护自己的地位，巩固自己的市场份额，阻止竞争对手对自己的攻击。