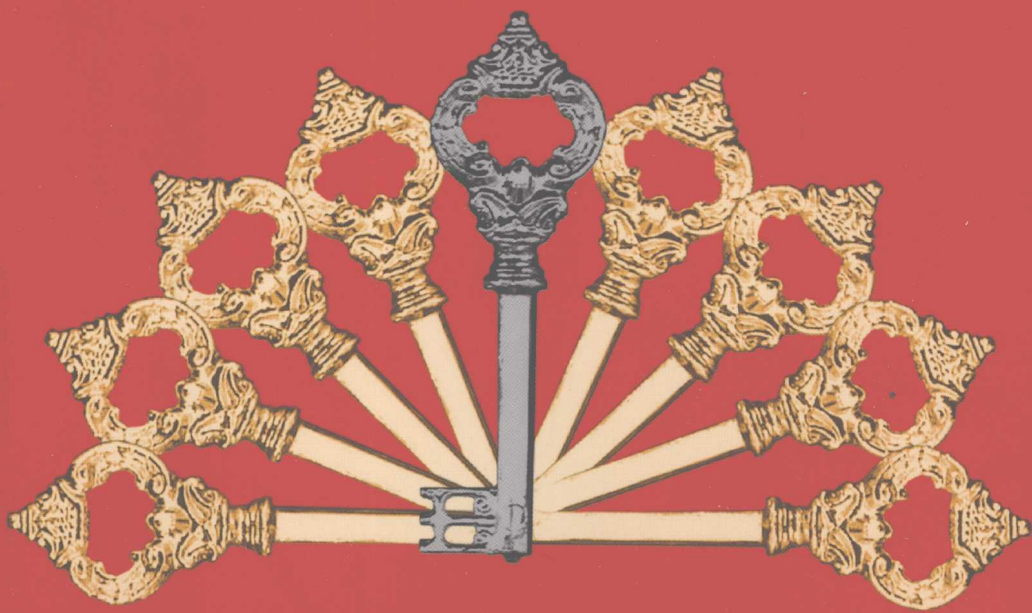


战略定位

成功的金钥

[塞] 米兰娜·普里贾维奇◎著 高 未 李新妞◎译



战略定位

成功的金钥

[塞] 米兰娜·普里贾维奇◎著

高 未 李新妞◎译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略定位:成功的金钥:汉、英/(塞)普里贾维奇(Prljevic, M.)著;高未,李新妞译. —北京:中国财政经济出版社,2008. 8

书名原文:The Strategy of Positioning as the Key to Success

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0908 - 1

I. 战… II. ①普… ②高… ③李… III. 企业管理—汉、英 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 127590 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2008 - 2343 号

Prljevic, M.

The Strategy of Positioning as the Key to Success

ISBN 978 - 2 - 296 - 03515 - 7

Previous edition is published in France by L' Harmattan, 2007.

The English version is translated from the French edition.

Copyright © China Financial&Economic Publishing House

Authorized translation from the author Mirjana Prljevic.

Simplified Chinese translation edition and English translation edition are published and distributed by China Financial&Economic Publishing House under the authorization by the author Mirjana Prljevic.

本书中文简体字翻译版和英文版由作者米兰娜·普里贾维奇授权中国财政经济出版社出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市和达印务有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 13.75 印张 198 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0908 - 1/F · 0751

(图书出现印装问题,本社负责调换)



财经易文

www.ewinbook.com

感 谢

献给所有信任我及我的工作的人和企业，我想从心底说：感谢你们！
尤其要感谢：

法国康帕斯公司 Boris Vukobrat 先生

Zorana Bakovic 女士

Ivo Broz 先生

桑布鲁克房产公司 Rade Rakocevic 先生

阿特莫斯公司 Mark Louault 先生

法国意大利商会 Andjelo Pavone 先生

UNIBAL 协会经理 Etienne Webre 先生

高王凌教授

.....

感谢我的家人和朋友们，感谢你们在我最困难的时候仍旧支持我、信任我！

以此书纪念我的父亲及祖母 Lucija 和 Milica

作者的话

在你面前的这本书，结合了知识、实践经验以及女性的直觉。

从 20 世纪 90 年代至今，我作为独立的咨询顾问，一直从事战略方面的咨询工作，本书是这些年来经验的集成。一直以来，我在东西方进行商业实践并获取知识。曾有一度，所有的经验都呈现了一种“扭曲的镜面效应”——一切在西方看来是专业、道德、长期而有利的东西，却无法应用于东方国家中。作为一个所谓的顾问，在为我的国家中许多企业（主要是中小型企业）提供咨询服务的过程中，我得出了一个结论：现如今的市场需要一本书，一本介绍制定和运用定位战略的书，以便让市场中的竞争者们，不仅仅要开始严肃认真地学习这一主题，也可以将之应用于实战中。在你面前的这本书，就是经过多年的知识和经验积累而写成的。

本书的主要目标读者，是那些希望了解定位基本知识的中小型企业老板、经理人以及商务人士。同时，我也推荐那些期待了解如何将定位战略应用于实践，并想知道咨询顾问在定位问题中的角色的经管专业的本科生和研究生阅读此书。书中还包括了我在工作过程中所遇到的几个成功的定位案例。

作者

定 位

“定位”一词，在商业领域中有很多含义——一个企业对自己未来角色的定位、一个产品在市场中的定位、你为了提高销售业绩而给自己的定位。“定位”这个词有很多意思，以至于常常会变得毫无实际意义。

在此，我对“定位”一词的定义非常狭窄，是局限于产品和服务的定义。从这个意义上说，在人们购买你的产品和服务的时候，定位决定了他们真正购买的是什么，定位也向购买者传达了那些他们对你产品和服务的印象和购买动机。

有时候常常需要将人类的情感因素转化为产品特性——通过跟随一个赢家而让自己成为赢家。

它需要智慧、机智和通盘的考虑，而后即成为一种有实实在在回报的最高级别的艺术形式：你的产品或服务的不售自卖。

Mark H. McCormack

“你在哈佛商学院学不到的东西”

· 引 言

“定位不是你对你的产品做了什么，定位是你对产品在客户意识中的构想所做的事情。”

20 世纪 80 年代初，一股商业变革刚刚兴起，正是在那个时候，人们开始试图运用定位战略。当时人们也在试图把各种基于竞争的差异化战略与基于消费者分析的分割战略综合起来应用于实践。（差异化战略的目的是较之于竞争对手获利更多、更加成功；分割战略的目的是为目标消费者提供其所需要的产品和服务）

初次将定位作为一种商业理论来归纳，是在制造商们实践这一方法的十年后。然而，商业企业所认为的定位，更多的是相对于特定的竞争对手而言自己所处的位置。同时，企业也在尝试通过所谓的特殊价格优势来占据主要竞争者的市场。特殊价格优势——是由商业企业发展而来的销售活动中的一种表达方式，可见于产品或服务结构组合中，也可以在所谓的特别介绍、营销、品牌等专业词汇中见到。

通过观察市场，我们就可以轻易地发现，定位战略在当今的市场行为中十分多见。现如今，在汽车、酒、饮料、糖果等所有零售产品的销售中都可以看到它的踪迹。然而，需要注意的是，定位一词更多地是出现在一个国家的发展战略中，出现在其旅游、酒业等领域。

正因为这样，我曾试图介绍定位这一概念，将其作为检验你在客户端、在竞争中以及在达成目标方面的市场业绩的最终标杆。如果你没有一

个清晰、明确而实际的战略，没有一个能够适用于你的企业和产品的战略，这无异于一艘没有方向舵的船，一阵微风就有可能把你吹离你的目标航道。

有许多营销战略都与目标群体、竞争和市场业绩相关。我认为，定位战略是结合了最多的战略步骤并最佳地定义了消费者作用和地位的一种战略。经历了15年的定位领域的积极实践，从对其理论上的理解到实际操作，我感到有必要与大家分享我所学到的这一切。因此，在这本书中，你将不仅仅学到如何制定战略的理论知识，还能看到如何将之用于实践的案例，还有诸多有益的建议，这些建议只有从实践中才能得来。

作者

目 录

引 言	(1)
-----------	-----

第一部分

1.1 战略的定义、地位、作用和重要性	(3)
1.2 定位战略的发展	(4)
1.3 定位的定义	(7)
1.3.1 确定战略	(7)
1.3.2 制定定位战略	(10)
1.3.3 商业企业及一般组织的定位战略	(12)
1.4 商业企业定位战略分析	(13)
1.4.1 竞争中的市场定位	(14)
1.5 再定位战略	(15)
1.6 定位战略的基础——专门化	(16)
1.7 战略定位及战略管理	(17)
1.8 战略定位及商业计划	(18)
1.9 为什么要进行战略性定位?	(20)

第二部分

- 2.1 对市场的调查 (23)
 - 2.1.1 对市场的调查与市场调查 (23)
 - 2.1.2 对市场进行调查的步骤 (24)
- 2.2 测量品牌、企业的地位以及消费者偏好和满意度的定量及定性模型 (25)
- 2.3 营销组合 (30)
 - 2.3.1 “12/4/6” 组合 (30)
 - 2.3.2 要素分析 (34)
- 2.4 USP = 独特的销售主张 (Unique Selling Proposition) (40)
- 2.5 POSM = 销售点材料 (Point of Sale Material) (41)
- 2.6 商业报告——成功执行定位战略的关键 (43)
 - 2.6.1 商业控制的基础 (43)
 - 2.6.2 实践者告诉我们什么? (46)

第三部分

- 3.1 执行定位战略过程中主观因素的作用——从咨询者到管理者 ... (53)
- 3.2 专业营销机构、互联网、展会和专业会议在执行定位战略中的作用 (56)
- 3.3 集群在定位战略执行中的作用 (58)
- 3.4 新的开始的信号 (59)

第四部分

附录 A 成功的定位战略案例	(65)
案例 1: 家乐福	(65)
案例 2: 莫德洛公司 (Grupo Modelo)	(69)
案例 3: MBB 安全汽车	(74)
案例 4: UNIBAL	(76)
案例 5: 意大利商会	(81)
给你写的故事	(84)
附录 B 英语术语表——帮助你更好地理解营销战略的通用词汇 ...	(87)
参考书目	(92)

- 1.1 战略的定义、地位、作用和重要性
- 1.2 定位战略的发展
- 1.3 定位的定义
- 1.4 商业企业定位战略分析
- 1.5 再定位战略
- 1.6 定位战略的基础——专门化
- 1.7 战略定位及战略管理
- 1.8 战略定位及商业计划
- 1.9 为什么要进行战略性定位?

1.1 战略的定义、地位、作用和重要性

在我与那些成功的企业共事的过程中，得到的关于营销战略的最重要的心得就是，营销不是用价格来让消费者满意。营销是如何让消费者满意，同时使企业从中盈利。因此，战略，也由最初的含义——“将军的艺术”——演变成了“商业中的重要手段，而非目标”的同义语。

战略中最重要的几点包括：

- 战略是长期的
- 战略不会每月都发生变化
- 战略并非策略，二者不可混淆
- 战略并非军事机密
- 战略不仅仅是一个公关准则
- 战略需要基于分析
- 战略是生存的必需

营销战略的定义有很多种。我对其中的两个印象较为深刻，因为它们最为全面而精确。

“营销战略能够最准确地反映出一个企业运用其各种技巧和资源来达到最大收益的方法。营销战略在范围上是比较广的。由其衍生出来的具体计划包含具体的行动和执行时机，以及各个部门的具体角色和作用。营销战略是营销目标得以实现的途径和方法，它通常由四个主要方面组合而成：产品、价格、地点、促销。在整个营销过程中，最难的部分之一是如何明确地表述战略，这一点制约着整个战略的成功。需要与所有管理人员具体沟通，以便明确需要发挥企业的哪些优势，弥补哪些不足，以何种方式来做这些工作。营销战略使得企业能在运行决策的指引下正确地运用各种可能出现的营销机遇，这一点在前期的分析中已经表明将会为成功带来最佳的机会。”（McDonald）

“营销战略的概念可以归结为两个重要要素：产品生产的投资决策，即由复杂的商业系统中的战略和资源分配所决定的生产市场战略和投资强度。这是在市场竞争中获得可持续的竞争优势的途径。这一关键概念暗含着在一个特定区域和为协作创造的特定条件下，需要企业有明确的知识 and 能力，方法和资源，目标和商业政策。”（Aaker）

在分析营销战略这一用语时，还有一个必须要考虑的因素是，这一战略是否能够应用于实际，只有能够应用于实际，它才是坚实的。因此，你应该记住：“营销战略是一个组织用以将商业目标和商业战略转化为营销活动和利润的过程。”

1.2 定位战略的发展

随着市场发展、全球化和信息革命的步伐加快，商业组织迅速地成长