

刘鑫◎编著

定位

决定成败

企业只有找到自己的原点，清楚自己在竞争激烈的市场中的位置，才能找到前进的方向。



中国纺织出版社

刘鑫◎编著

定位 决定成败



中国纺织出版社

内 容 提 要

在产品高度同质化和消费者需求日益个性化的今天,市场竞争更加激烈,企业生存发展也更显困难。这就需要企业进行独特的营销定位,以获得差异化竞争优势。本书从市场定位、产品定位、品牌定位、渠道定位、促销定位、服务定位、营销理念定位七个方面,结合具体案例对企业营销定位进行了详细的论述。其理论阐述脉络清楚,举例生动翔实,语言通俗易懂,实为营销人员的必读文本。

图书在版编目(CIP)数据

定位决定成败/刘鑫编著. —北京:中国纺织出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5064-4181-0

I. 定… II. 刘… III. 企业管理—市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 150324 号

编委会成员: 王福忠 张爱国 武 文 宋志林 赵明亮
李 锦 安冬娣 易 安 葛 梅 魏 进
罗 列 宋 刚 杨 涛 韩 旭

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 冯晓玲 责任印制: 初全贵
责任设计: 何 建

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/32 印张: 20.25

字数: 278 千字 印数: 1—6000 定价: 29.80 元

ISBN 978-7-5064-4181-0/F·0760

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



前言

绘制任何复杂的图形，最基本的也是最重要的操作就是从坐标中找出原点的位置。对企业来说，明确自身定位才是构造“大厦”的根基。有了明确而科学的定位，企业才会找到自己的原点，清楚自己在竞争激烈的市场中的位置，才会有前进的方向。

在企业的定位策略中，营销定位是最重要的，它决定了企业的生死存亡。因此，本书从营销定位的角度进行了阐述。

营销定位，是指企业在全面地了解、分析目标消费者、经销商的需求信息以及竞争者在目标市场上的位置后，确定自己的产品在市场上的位置及如何接近消费者的营销活动。它是以探究消费者心理、分析造成各种干扰的竞争者为基础，力图确定一种能切合消费者心理诉求的产品的独有特色：一是把自己与竞争者区别开来，排除干扰；二是触动消费者的心灵，在消费者的心目中留下深刻的印象，最终使消费者决定购买这类产品时，能把自己作为首选。

通俗地说，营销定位是让企业或产品走进消费者心智的一种方法。它是在产品高度同质化、消费者的需求日益个性化的背景下产生的。因此，营销定位其实是争取消费者大脑、影响消费者心智的过程，是一种心理战。比如人们想买洗发液，大多马上会想到“潘婷”、“飘柔”、“海飞丝”等；想喝饮料，立刻会想到“可口可乐”、“百事可乐”、“雪碧”等。这些产品是大多数人的首选，因为这些产品已在消费者的心中根深蒂固，他们只认这些品牌的产品。这就是营销定位的魅力。所以，营销定位的诉求要瞄准消费者的心

智，要搔到消费者的内心之痒，而不只是从企业或产品本身出发，尽管企业产品本身的特别之处也是非常重要的。

从竞争的角度来看，营销定位其实并不是消耗太多的实力与竞争对手进行你死我活的促销战，而是更注重让企业的产品进入和占据市场的空隙，也就是说，从不同角度去发现和寻找市场的空白点。营销定位就是利用市场中任何有利的机会，选择适合的产品和市场，进行控制与扩张，以争取更大的市场占有率和获得丰厚的市场回报。营销定位不仅强调产品差异，而且要通过产品差异建立独特的市场形象，并使这种形象稳固地停留在消费者的心智之中。从这一点来说，营销定位更注重在消费者心目中与竞争者的相对排位，更注重培养消费者的忠诚，培养企业产品的“铁杆”消费群体。

所以，营销定位体现了蓝海战略的思想：竞争并不是“你死我活”，而是可以共存共荣，因为企业的产品诉求点各不相同。萝卜白菜，消费者各有所爱。可见，营销定位是另一类的竞争，准确、成功的营销定位可使企业获得一种持久的竞争力。

本书从市场定位、产品定位、品牌定位、渠道定位、促销定位、服务定位、营销理念定位七个方面，结合具体案例对企业营销定位进行了详细的论述。其理论阐述脉络清晰，举例生动翔实，语言通俗易懂，实为营销人员的必读文本。



目 录

CONTENTS

第一章 定位如何成就成功	(1)
定位到底是怎么一回事	(3)
定位的必要性和重要性	(7)
企业定位的蓝海战略	(11)
定位必须与时俱进	(15)
第二章 市场定位	(19)
准确的市场定位是企业迈向成功的第一步	(21)
市场定位的原则	(26)
市场定位的方法	(29)
市场定位的步骤	(34)
市场调查与分析	(40)
竞争对手分析	(49)
目标市场选择	(57)
目标市场细分	(61)
市场进入时机策略	(68)
第三章 产品定位	(75)
产品定位决定产品的命运	(77)

如何进行产品定位	(81)
质量定位	(87)
功能定位	(91)
价格定位	(96)
造型定位	(110)
产品的三维定位法	(115)
示意产品定位法	(118)
 第四章 品牌定位	 (121)
品牌定位是一个品牌的真正起点	(123)
品牌定位的原则	(125)
品牌定位的六个导向	(129)
品牌定位的基本策略和方法	(133)
品牌定位的关键	(138)
品牌设计	(140)
品牌扩张	(145)
品牌延伸	(152)
品牌重新定位	(161)
品牌定位的误区	(166)
 第五章 渠道定位	 (171)
渠道定位的重要性	(173)
影响渠道定位的因素	(179)
自建渠道	(184)
联盟渠道	(189)
扁平化渠道	(192)
复合渠道	(196)
有效化解渠道冲突	(200)



第六章 促销定位	(205)
促销定位是促销成功的保证	(207)
促销定位策略的制定	(212)
促销方式的选择	(215)
广告是促销的主要手段	(218)
联合促销	(221)
促销方案的实施	(225)
促销效果评估	(231)
促销的误区	(236)
第七章 服务定位	(239)
正确的服务定位是最适合的服务	(241)
服务定位的三要素	(245)
服务定位的原则	(247)
开展顾客满意程度的调查	(250)
个性化服务	(257)
细节决定服务质量	(262)
售后服务	(267)
第八章 营销理念定位	(273)
营销理念定位的意义	(275)
十种重要的营销观念	(280)
4X 营销理念	(285)
生活方式营销	(290)
关系营销	(298)
网络营销	(304)
参考文献	(314)

第一章



定位如何成就成功



“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”这是《孙子·谋攻篇》中的一句话。可见，“不战而胜”才是兵法中的最高境界。而在市场竞争中，怎样才能做到“不战而屈人之兵”呢？方法就是要占领市场的最佳位置，即正确制定“定位策略”。有了明确的定位，才能确定企业经营的核心和方向，从而决定产品和服务研发的方向，进而通过传播在目标消费者心目中建立自身独特的位置。



定位到底是怎么回事

“定位”这个概念已被广泛地接受和使用，但实际上好多企业的管理和营销人员、营销咨询服务行业和广告行业的从业人员，对于“定位”的理解并不透彻。即使是专业人士，很多人不过是接受和记住了“定位”这个词汇，并把这个词在一些特定的情境中加以使用而已，很少人真正将“定位”作为一种工具、一种方法加以理解并予以实践。

要让“定位”的确有效，我们起码需要理解概念，掌握方法，并以理论指导实践。我们不能把“定位”挂在嘴边，仅仅把它当作一个时髦的词汇，用于包装自己的语言。

那么，让我们来看看“定位”到底是怎么回事。

一、定位的基本概念

定位策略最早由美国著名营销专家阿尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）于20世纪70年代早期提出来的，“定位从产品开始，可以是一件商品，一项服务，一家公司，一个机构，甚至于是一个人，也可能是你自己……”“定位是在我们传播信息过多的社会中，认真处理所收集到的种种信息”。

他们对“定位”下的定义是：“……定位并不是要你对产品做什么事……定位是你对未来的潜在顾客的心智所下的功夫……也就是把产品定位在你未来潜在顾客的心中。”

其实，专家把定位看成是对现有产品进行的一种创造性试验。“改变的是名称、价格及包装，实际上对产品则完全没有改变，所有的改变基本上是在做着修饰而已，其目的是在潜在顾客心中得到有利的地位”。

专家认为，定位的基本原则并不是去塑造新奇的东西，而是去操纵人类心中原本的想法，打开联想之结，目的是要在消费者心目中占据有利的位置。只有这样，才能在市场上真正赢得先机。

定位是以了解和分析消费者的需求心理为中心和出发点，设定自己的企业或产品、服务的独特的与竞争者有显著差别的形象特征，以引起消费者心灵上的共鸣，留下印象并形成鲜明的记忆，而且力求使消费者心目中的企业或产品形象与企业期望的一致。因此，定位又叫“抓心策略”。如果说过去的营销、广告策略强调发掘商品本身的特点和建立企业的形象，那么现在的定位则是要找出竞争者的优势或市场上的任何有利之机加以利用，以便扩张市场、独占鳌头。

对于企业来说，定位是设计企业产品和形象的行为，便于目标市场知道企业相对竞争对手的地位。一般而言，定位主要要做好以下三方面的工作：

第一，要找出与竞争对手之间的可能差别，包括产品、服务、形象、广告、职能等。

第二，要运用一定的标准来选择最重要的差别。

第三，要有效地向目标市场说明它与竞争对手之间的差别。

可见，消费者的心智才是营销的终极战场。定位，不是要琢磨产品，而是去洞悉消费者心中的想法。

二、定位的三个层次

1972年，美国广告权威杂志《Advertising Age》上刊登了 Al Ries 和 Jack Trout 的文章《定位时代》，正是这篇文章宣告了“定位”的诞生。

Al Ries 和 Jack Trout 所说的“定位”其实就是对于目标受众进行深入研究，从受众的角度进行审视，从而对信息进行有效筛选，集中并持续一致地传播，以在目标受众脑海中建立独特记忆的方法。用通俗的语言来表示他们的理念，就是关于我们该“说什么”的方法。

定位论的提出开创了一个新的时代，随着这一概念的广为传播并为人们所接受，营销专家们也尝试着将“定位”的理论与现有的营销理论体系进行整合。于是我们看到了经典的“S-T-P”步骤，也就是细分市场——Seg-



mentation, 确定目标市场——Targeting, 对于供给进行独特设计以在目标消费者心目中占据特定位置——Positioning 的三部曲。请注意, 在这里, “定位”已经开始脱离其本来的定义, 它已经不单单是一种沟通的方法, 还包括了“对于供给进行独特设计”。也就是说, “定位”包括了该如何设计产品的特色, 如何定价, 提供何种特色服务……很显然, 树立供给的独特性实际上成为了营销的核心工作! 所以, “定位”从一种沟通的方法变成了市场营销的关键所在。营销专家们完全接受了“定位”这个词汇, 认可了“定位”这个概念对于营销理论的意义, 并丰富了它的内涵。用直白的语言表述, 在营销专家看来, “定位”不仅仅是我们该“说什么”, 它变成了我们该“卖什么”。

当营销专家们乐此不疲地进一步推广“S-T-P”方法时, 战略“定位”开始成为人们谈论的焦点。Michael Porter 的《竞争论》指出了企业战略的实质就是“定位”。在书中, 他指出: 企业可以以特定产品的种类为基础进行“定位”, 比如格兰仕的战略曾经专注于生产和研发微波炉; 企业也可以以特定的顾客群的全部需求或大多数需求为基础进行“定位”, 比如宜家家居就定位于为在意价格、不需要服务、喜爱变化的年轻人提供家居方面的完整产品系列。

当确定某一战略“定位”之后, 一整套精心选择的活动就可以在这个基础上展开, 对战略定位进行推广和传播, 从而强化消费者价值的独特性。以美国西南航空公司为例, 它的战略“定位”是提供特定航线、低成本、便捷的航空交通服务, 在这个方向下, 它以不断地缩短登机时间, 不提供贵宾舱等不必要的服务, 仅购买波音 737 飞机, 从而提高维修的效率等, 强化竞争优势。这些精简的活动围绕着战略“定位”展开, 并不断强化战略“定位”, 从而使其他航空公司完全无法与之竞争。

从 Michael Porter 的角度看“定位”, 它的意义又有所升华。企业的“定位”就是企业应该“做什么”, 而确定这一点就是企业经营战略的实质, 也是竞争优势的根源。

综上所述, 我们看到了“定位”在三个层次上的应用。它们分别是企业战略层次, 营销战略层次, 传播战略层次。困惑和混淆往往产生于这三个层次的“定位”, 含义实际上并不相同, 但是却都被广泛传播和接受。当我们能够从不同的层次审视“定位”, 就能够明确在何种层次使用“定位”, 能够

避免概念的混乱。

值得一提的是，这三个层次的“定位”之间并不是矛盾的关系，恰恰相反，三者的统一能够产生强大的竞争优势。

比如说，沃尔沃（Volvo）汽车公司是北欧最大的汽车企业，也是瑞典最大的工业企业集团，世界 20 大汽车公司之一。沃尔沃汽车以质量和性能优异在北欧享有很高声誉，特别是安全系统方面，沃尔沃汽车公司更有其独到之处。美国公路损失资料研究所曾评比过十种最安全的汽车，沃尔沃荣登榜首。沃尔沃专注于生产安全的轿车，这既是企业战略“定位”，也是产品的营销“定位”，更持续一致地体现于所有的传播中，在消费者心目中，沃尔沃所占据的位置就是“安全”。

最理想的状态就是三个层次的“定位”彼此统一，西南航空、宜家家居、哈雷摩托车等就是战略、营销和传播相统一的最好的范例。战略“定位”是企业经营的核心和方向，从而决定了产品和服务研发的方向，进而通过传播在目标消费者心目中建立自身独特的位置。

我们可以看到，这样的企业拥有在市场上持续成功的强大力量。



定位的必要性和重要性

有一张获奖照片能给予我们启示：在整张照片上布满了挤得密密的牛，这上百只牛形体极其相似，惟有一只异常引人注目，在其他的牛都低头吃草的时候，它却抬头回眸，瞪着大眼好奇地望着摄影镜头，神情十分有趣可爱。每个看到这张照片的人无不一下子被那头牛吸引住目光，并留下深刻印象，而其他牛则难以让人留下记忆。这说明了一个道理：有差异的、与众不同的事物才容易吸引人的注意力。同样，在市场上，要让自己的产品能吸引消费者，而不被浩如烟海的商品所淹没，就要尽力造成差异，追求与众不同，以使消费者易于将其与其他产品区分开来，进而在心目中占有一定的位置。这就是人们所说的营销定位。从广义而言，定位的必要性和重要性体现在以下几个方面：

一、定位能创造差异

通过向消费者传达定位的信息，使差异性清楚地凸现于消费者面前，而引起消费者注意你的产品，并使其产生联想。若定位与消费者的需要相吻合，那么你的产品就可以留驻消费者心中。如在产品浩繁的洗发水市场上，海飞丝洗发水定位为去头屑的洗发水，这在当时是独树一帜的，因而海飞丝一推出就立即引起消费者的注意，并认定它不是普通的洗发水，而是具有去头屑功能的洗发水。当消费者需要解决头屑烦恼时，自然会第一个选择它。

二、定位是基本的营销战略要素

竞争将市场推向了定位时代，在营销理论中，市场细分、目标市场与定

位都是公司营销战略的要素，被称为营销战略的 STP。

营销的一个基本观念是：每一产品不可能满足所有消费者的要求，每一家企业只有以市场上的部分特定消费者为其服务对象，才能充分发挥其优势，提供更有效的服务。因而明智的企业会根据消费者需求的差别将市场细分化，并从中选出有一定规模和发展前景并符合企业目标和能力的细分市场作为企业的目标市场。但只是确定了目标消费者是远远不够的，因为这时企业还是处于“一相情愿”的阶段，而令目标消费者以你的产品作为他们的购买目标才更为关键。为此企业需要将产品定位在目标消费者所偏爱的位置上，并通过一系列营销活动向目标消费者传达这一定位信息，让消费者注意到这一产品，并感到它就是他们所需的，这样才能真正占据消费者的心，使你所选定的目标市场真正成为你的市场。市场细分和目标市场选择是寻找“靶子”，而定位就是将“箭”射向靶子。如喜力（Heineken），以喜爱清新感受的消费者作为其目标市场，该品牌以“使人心旷神怡的啤酒”为定位，令目标消费者觉得喜力是满足他们所需的啤酒，从而赢得了目标消费者的青睐。

三、定位是制定各种营销策略的前提和依据

在营销活动中，往往需要考虑多种营销策略问题，诸如：如何使广告更有效？价格应如何确定？产品包装按什么标准来衡量？各项营销策略（产品、分销、价格、促销）直接影响营销目标的实现，而这些策略的依据是否正确则是其是否有效的关键。只有以定位为制定各种策略的依据，各项手段相互配合，协同向消费者传达产品的定位信息，才能使产品顺利击中目标市场。纲举目张，有定位为前提依据，各项营销手段才能发挥最大效用。

广告是向消费者推介产品的重要手段，其有效性取决于能否体现出产品的定位。例如维他水的定位是“坚毅不拔，全力向上”，为充分体现这种定位精神，广告中表现了香港著名登山高手湛易佳攀爬香港最高建筑物——中银大厦的情景。当湛易佳最终征服这座俯瞰维多利亚港的宝蓝色建筑物时，一瓶维他水正立在大厦顶处等待这位无惧的勇者。当他抓住这瓶水的一刹那，维他水也同时抓住了消费者的心。此时他们眼中的维他水不再是一般的



纯净水，而是坚毅奋发精神的象征，喝下它就如灌输入这种坚毅不拔、全力向上的精神，令人面貌全新地投入竞争的洪流。这则广告是成功的，因为它成功地诠释了维他水的定位，并令消费者认同了这个定位，使维他水在竞争激烈的瓶装水市场上占得一席之地。

失败的广告往往也是失之于定位。如国外某一生产啤酒的企业，其目标消费者是白领一族，但广告却通过一般工人来表现，并没有体现出其为白领人士饮用啤酒的定位，其结果当然是不能打动目标消费者的心，这个企业的广告费也就白花了。

定价策略同样也不能背离定位这一核心。若某一品牌定位为中档，但在定价上却以薄利多销为原则实行廉价策略，这样产品的形象就遭到了损害，从而失去目标消费者。

包装策略也应和定位一致。比如一种在欧美流行的儿童香水，因其定位为儿童用香水，所以其包装瓶上印有卡通或干脆是动物造型，颜色也是柔和娇美的色系。如果其包装采取高贵典雅的风格，就会令消费者误认为是成人用香水。

四、定位形成竞争优势

尽管定位有着如此的重要性，但纵观我国的产品，缺乏定位的现象比比皆是，举目所见大多毫无特色。如洗发用品市场，出尽风头的多是那些成功运用定位策略的跨国公司生产的品牌，而为数不少的国内品牌却因缺乏定位而无法抓住消费者的目光。

在这个定位时代，关键的不是对一件产品本身做些什么，而是你在消费者的心目中做些什么。单凭质量的上乘或价格的低廉已难以获得竞争优势。国外一项研究显示，市场上的各种品牌化妆品，它们之间的品质差别远低于它们之间的价格差别。今天，成功品牌的竞争优势已主要来源于定位。以香港报业为例，在香港这块弹丸之地，竟发行有 60 多种报纸，其竞争的激烈程度可想而知，而其中的佼佼者无不是通过定位战略来确立其竞争优势的。如《明报》——政论性；《信报》——财经、商业；《东方日报》——市民家居；《星岛日报》——社区新闻等等。