



企业最优定位丛书

主编 / 王成

策划 / 无逸

企业最优 市场定位



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业最优定位》丛书

企业最优市场定位

王 成 主 编
庄淑芳 陈 薇 副主编
正恒管理研究组 编 著

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑：聂无逸（MP：13701326619）

图书在版编目（CIP）数据

企业最优市场定位/王成主编. —北京：中国经济出版社，2002.1

（企业最优定位丛书）

ISBN 7-5017-5448-9

I. 企... II. 王... III. 企业管理—市场营销学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 089716 号

企业最优市场定位

王 成 主 编

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街 3 号）

邮政编码：100037

北京艺辉印刷厂印刷 新华书店经销

A5 1/32 10.5 印张 270 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5449-7/F.4379

定价：26.00 元

丛书前言

事事必定位,时时须定位。

我们说事事必定位,是因为经营任何一项事业,我们首先要明白事业处于何种领域,有什么样的竞争和需求,如何在该领域选择一个适宜的区间以保持竞争优势和利润源泉,以及我们这份事业的远景和使命应该是什么。但是,没有多少企业家或经理人能够对这些问题有明晰而一致的认识。闭上眼睛,深思1分钟,你是否对这些问题有明晰的认识呢?如果陌生、含糊、骑墙,那你需要用1年的时间要把这些简单无比但又异常重要的问题搞明白,这套书会有助于你。这套书给你一个全新的思路和务实的行动框架,更重要的是,它也许会丰富你的“知识结构”,让你用更前瞻、更宽广的视角去审视“定位”的问题。

我们说时时须定位,是因为经营环境变化日益剧烈,保持竞争优势和利润源泉的“定位”是由太多的变量决定的,如技术、竞争技术、顾客、供应商等等。基于此,定位必须是“动态”的。直面变化,末流企业无所适从,而死守一口井,最终利润干涸。运用定位策略或技术,适应环境或创造环境,以新战略、新形象或新品牌而独享利润源,或找到新的利润源,这乃是成功企业之所为。

简言之,无论我们干什么,都需要弄明白我现在是什么状况,以及我应该是什么状况,再向前推进一步,还要找到从“现在

是何”到“应该为何”的行动路径,并根据经营变量的变化而有所调整。这都需要定位!定位具有战略高度,我们在定位时,必须高标虑远,具有清晰的脉络和广阔的思维空间。但在这套丛书里,你还会发现实用的定位技术和战术,希望这些智慧的火把能点燃你广袤的创意空间。

反思二十年中国企业的兴衰成败,观察我们身边一个个生动的企业故事,不能不承认思考定位,研究定位,强化定位,已经成为中国企业界的自觉意识和重中之重。面对WTO迷雾重重的大门,中国的企业家们与其高唱着“与狼共舞”的高调,不如先埋下头来,花点苦功夫,找一找自己的位置吧!在一个充满竞争的年代里,定位是竞争者的起点,更是其终其一生的必修课。无逸先生虽身在书城,但心系企业兴衰,他以其高度的敏锐性和深厚的学养,提出了这套丛书的设计方案,并与我们共同研究探讨,他幽默的跟我说,“连定位都搞不清楚,哪还知道去找下一块奶酪!”本套丛书最后由北京正恒伟业管理咨询公司组织专家团队撰写。

作为国内极具公信力和影响力的一家专业管理研究和管理咨询机构,我们以“中国企业的经营管理的专业化、系统化和国际化”为己任,以“卓尔不群的专业能力、一丝不苟的专业精神、全心全意的专业服务”为理想,先后为科龙电器、方正科技、欧典地板等众多企业提供咨询服务。北京正恒伟业依托亚太职业经理人协会、香港国际管理学院、北京工商大学,并紧密合作,体现百分之百的“专业性”,确保我们的咨询方案严谨可靠、具有操作性,为中国企业的成长与变革提供实效性的解决方案,并帮助客户实现实质性的、长远的、巨大的业绩增长。

本套丛书的特点是切合实务、富于实战、极其实用,针对战略管理、企业形象塑造、市场定位和品牌管理、经营变革和转型,结合实务案例和前沿理论,尽可能具体而详细地解说各种经营

策略。读者若遇本书不理解处,或实际经营遭逢瓶颈,我们乐于协助或讨论。

此外,我们在编写丛书过程中,参考了大量报刊杂志和各类书籍,引用了一些学者的研究成果,大多数都已获得相关学者和企业支持和授权,个别因时间仓促未能及时联系,在此一并致谢。提升中国企业管理水平乃我们大家的共同责任和光荣使命,我们随时欢迎和您在企业管理领域内作多层次的合作与交流。

由于时间过于仓促,书中错漏之处一定很多,希望广大读者予以谅解,后再版时一一改正。

王成

2001岁末

公司地址:北京海淀区车道沟8号信弘大厦B224(100089)

电 话:010-68419436,68419438,13601308596

正恒管理研究组成员

(排名不分先后)

王 成	王军峰	王景一	冯晓华
陈 薇	谢雅馨	石川英纪	(日)
聂无逸	邢和明	庄淑芳	任淑清
张永武	刘志广	李 伟	张 艳
朱石友	张鲁欣	宋炳颖	魏 政
杨亚杰			

目 录

丛书前言

第一章 定位:找到消费区间和竞争区间	(1)
第一节 市场定位的意义	(2)
第二节 市场定位观的发展	(8)
第三节 市场定位成功的关键	(15)
第四节 切准定位图坐标	(20)
第五节 市场定位:从品牌管理开始	(26)
第二章 细分市场:定位的起点	(40)
第一节 市场细分概念的提出	(43)
第二节 如何进行市场细分	(49)
第三节 如何确定细分变量	(55)
第四节 选择目标细分市场	(59)
第五节 评估细分市场	(61)
第六节 优化细分市场	(66)
第七节 细分市场的AHP模式	(68)
第八节 细分市场进入计划	(73)
第三章 打造竞争性的卖点	(79)
第一节 产品整体论:开阔定位的视野	(83)

第二节	定位离不开永远的USP	(86)
第三节	定位大创意:别出心裁的概念优势	(91)
第四节	如何挖掘产品概念	(96)
第五节	如何贩卖产品概念	(102)
第六节	推出多少竞争性的卖点	(106)
第四章	定位的DNA:品牌识别	(116)
第一节	品牌识别、品牌形象与定位的关系	(118)
第二节	定位品牌核心识别:是什么和做什么	(123)
第三节	品牌延伸识别:品牌变什么和不变什么 ...	(129)
第四节	品牌识别的来源	(132)
第五节	品牌识别定位的实施指南	(137)
第六节	出品牌识别的常见误区	(140)
第七节	定位:让品牌个性飞扬	(153)
第五章	产品组合的动态优化定位	(165)
第一节	产品组合定位的策略模式	(166)
第二节	如何发展产品线	(171)
第三节	产品组合分析:BCG模型	(176)
第四节	如何发展新产品	(180)
第五节	针对衰退产品的策略	(189)
第六节	产品组合中的品牌化决策	(194)
第六章	品牌延伸:定位的疆界	(200)
第一节	品牌延伸为什么	(201)
第二节	品牌延伸会结什么果	(205)
第三节	正确规避品牌延伸风险:海尔的成功启示	(212)

第四节	如何制定正确的品牌延伸策略	(219)
第五节	品牌延伸的成功关键	(225)
第六节	如何运用副品牌策略	(231)
第七章	品牌组合的动态优化定位	(239)
第一节	多品牌策略的决策分析	(242)
第二节	品牌结构的四大策略	(246)
第三节	是否创建新的独立品牌	(255)
第四节	如何创建新的独立品牌	(261)
第五节	如何优化品牌结构	(263)
第六节	品牌组合结构审计	(268)
第七节	品牌结构中的分层发展策略	(270)
第八章	定位的生涯管理	(277)
第一节	什么是再定位	(280)
第二节	再定位如何创造产品第二春	(283)
第三节	再定位策略:市场改进	(288)
第四节	再定位策略:产品改进	(295)
第五节	再定位策略:营销组合改进	(298)
第六节	再定位的基本思考和操作实务	(303)
第七节	再定位的全程管理	(308)

第一章

定位：找到消费区间和竞争区间

据 1997 年第 11 期的《商业周刊》(《Business Week》)报道，由于通用汽车公司近年来推出过多的类似车型，使得通用汽车的品牌形象在消费者心目中变得模糊，造成公司在美国的市场份额不断下降，仅从 1991 年开始，就从 35% 降到不足 32%。为扭转颓势，通用决定给每种车一个明确的定位，以使它们更具竞争力。大名鼎鼎的通用公司尚且如此重视定位，反观我国的情况，更是迫切地需要重视定位。

定位的目的就是要将差异化做出来。差异化就是竞争优势，这种差异化最终要通过目标消费者的理解表现出来。目标消费群和竞争者是定位的依据，与此对应，其目的在于造成联想和形成差异，如图所示：

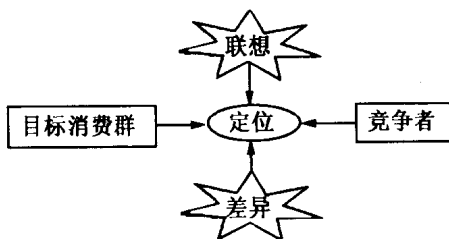


图1-1 市场定位的基本模型

一言以蔽之，定位就是找到你的消费区间和竞争区间，而在这个区间里表现出你的竞争性的利益点，从而获得某种垄断力量。

第一节

→ 市场定位的意义

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，唯有一只却异常引人注目，在其他的牛都低头觅食的时候，它却抬头回眸，瞪着大眼好奇地望着摄影镜头，神情趣怪可爱。每个看到这照片的人无不一下子被那头牛吸引住目光，并对其留下难以磨灭的印象，而对其他牛则难以留下记忆。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。

如今我国市场正处于从未有过的激烈的“战国时代”。众多品牌的不断涌现，特别是产品间的差异性越来越小，同质性越来越高，市场争夺日益困难。

同时，消费者在商品的“汪洋大海”之中选择越来越不容易，在越来越多的品牌面前显得无所适从，从而使不少公司更因无法博得“上帝”的欢心而焦头烂额。到底在竞争中如何才能脱颖而出，获得成功？

出路只有一条，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品牌区分开来，并进而在心目中占有一定的位置。

这个问题的答案要从消费者出发去探究。面对这些千人一面的产品，消费者没工夫去一一识别，而往往只会选择那些在他们心中占据一定位置的品牌。要脱颖而出，就要击中消费者的心，在其心中占据阵地。问题是——如何才能击中消费者的心？

这项工作在营销理论和实务中被称为定位。定位是通过传递特定信息，使其将该品牌与竞争对手区分开来（竞争区间），以

占据细分的市场空间(消费区间)。

一、定位制造差异

在品牌多如星数的洗发水市场上,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,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,便自然第一个想到它。

定位中的差异性可能来自你的产品与竞争对手产品之间的区别,如七喜与可口可乐、百事可乐之间的差别是含不含咖啡因;差异性也可能来自你众多品牌之间的区别,如宝洁公司推出的海飞丝、飘柔、潘婷三种洗发水,其差别在于去头屑、柔顺、营养三方面。定位中的差别主要来自于以下几方面:

- 质量:你的产品质量是否比别人更为优越,更经久耐用?能否做出保证?
- 美观:你的产品是否更能满足消费者特别的审美要求?
- 方便:你的产品使用是否更方便,容易操作?
- 舒适:接受产品服务时是否能让消费者获得更为舒适愉悦的享受?
- 价格:产品的价格是否更为优惠?是否象产品本身一样具有吸引力?
- 服务:你是否提供了更多的超越竞争对手的完善的服务?
- 利益:使用你的产品究竟能给消费者带来多少利益和好处?

当然,定位中的差别因素远远不止这些,它还包括很多有形或无形的因素。你与竞争对手的差别越多,你便掌握了更多的定位优势,产品形象也会越突出。但没有多项差别也不要紧,只有

一项特别出色也能打动消费者的心,或是服务最优良,或是质量最可靠,或是技术最先进等只要做到了其中一点,你就能在这一方面树立领导者的地位。

可见,不管你是销售某一产品,还是提供某一服务,或是经营某一文化事业,要想在消费者心中留下深刻印象,唯有一种途径——与众不同。

记住:差异化是定位的首要原则!

二、定位是制定各种营销战略中的关键环节

在营销理论中,市场细分(Segmentation)、目标市场(Targeting)与定位(Positioning)都是公司营销战略的要素,被称为营销战略的STP。

每一产品不可能满足所有消费者的要求,每一家公司只有以部分特定顾客为其服务对象,才能充分发挥其优势,提供更有效的服务。因而明智的公司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公司的目标和能力的细分市场作为公司的目标市场。

但只是确定了目标消费者是远远不够的,因为这时公司还是处于“一厢情愿”的阶段。企业还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品牌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。

接下来,在营销具体策略中,往往需要回答涉及4P's(产品、分销、价格、促销)的多种问题。

各项营销策略直接影响到营销目标的实现,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,整合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。

定位面向竞争者和消费者指明了产品应该向那个方向走,要针对那个目标市场。也就决定了产品/品牌的前途与发展,而以后的工作是战术组合的问题。

力士是国际上风行的老品牌。它70多年来在世界79个国家用统一策略进行广告宣传,并始终维护其定位的一致性、持续性,因而确立了它国际知名品牌的形象。

力士香皂的定位不是清洁、杀菌,而是美容。比较清洁和杀菌,美容是更高层次的需求和心理满足,这一定位巧妙抓住了人们的爱美之心。如何表现这一定位,与消费者进行沟通?力士打的是明星牌。

通过国际影星推荐,力士很快获得全球认知。同时,用影星来说“美容”,把握了人们偶像崇拜以及希望像心中偶像那样被人喜爱的微妙心理。70多年来,力士始终执行这一国际影星品牌战略,与无数世界著名影星签约,其中包括索菲亚·罗兰、简·芳达、伊丽莎白·泰勒、奥黛丽·赫本等,保持了定位的连续性和稳定性。它的定位与表现方式相得益彰,从而成功地树立了“力士”的国际品牌形象。

广告是向消费者推介品牌的重要手段,其有效性取决于能否体现出品牌的定位。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的攀山高手湛易佳攀爬香港最高的建筑物——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,一瓶维他水正立在最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。这个广告是成功的，因为它成功地注释了维他水的定位，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。

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，这样品牌的形象就遭到了损害，从而吸引不到目标消费者。

再以产品包装为例，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。设想若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。

总而言之，定位在一定程度上决定着4P's，当然4P's同时又是对定位策略的整合表现。

三、定位创造竞争优势

在这个定位时代，关键的不是对一件产品本身做些什么，而是你在消费者心目中做些什么。单凭质量上的上乘或价格的低廉已难以获得竞争优势。国外一项研究表明，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。

香港金融业非常发达，占其产业的1/4。在这一弹丸之地，各类银行多达几千家，竞争异常激烈。如何在这个狭小的市场找到自身的定存空间？它们的做法是：利用定位策略，突出各自优势。且看它们都有何定位高招：

汇丰——定位于分行最多，全港最大的银行。这是以自我为中心，实力展示式的诉求。90年代以来，为拉近与顾客的情感距离，它改变了定位策略。新的定位立足于“患难与共，伴同成长”。旨在与顾客建立同舟共济，共谋发展的亲密朋友关系。

恒生——定位于充满人情味的,服务态度最佳的银行。通过走感情路线赢得顾客的心。突出服务这一个卖点,也使它有别于其它银行。

渣打——定位于历史悠久的,安全可靠的英资银行。这一定位树立了渣打可信赖的“老大哥”形象,传达了让顾客放心的信息。

中国银行——定位于有强大后盾的中资银行。直接针对有民族情结,信赖中资的目标顾客群。同时暗示它提供更多更新的服务。

廖创兴——定位在助你创业兴家的银行。以中小工商业者为目标对象,为他们排忧解难,赢得事业的成功。香港中小工商业者是具有很大潜力的市场。廖创兴敏锐地洞察到这一点,并切准他们的心理:想出人头地,大展鸿图。据此,廖创兴将自身定位在专为这一目标顾客群服务,给予他们在其它大银行和专业银行所不能得到的支持和帮助,从而牢牢地占有了这一市场。

单就产品而言,可口可乐、百事可乐与七喜汽水之间很难说各自有什么迥然不同的优势存在,几乎都是“糖水加广告”,但它们的定位却都各具匠心。

当然,具有某种优势是进行定位的有利条件,但定位不能被当成是竞争的优势。定位只是创造竞争优势。我们在选择定位时会发现,定位表现的优势并不见得就是自身拥有的,甚至是自己的弱项,而之所以定位于此,是因为存在市场空隙。