

乔 木◎著

顶尖企业的巅峰体验·卓越管理的制胜金典

定位与决策

POSITION SETTING AND POLICY MAKING

中国商业出版社

定位与决策

中国商业出版社

F272
Q349

POSITION SETTING AND POLICY MAKING

乔木◎著

顶尖企业的巅峰体验·卓越管理的制胜金典

定位与决策

POSITION SETTING AND POLICY MAKING

乔木 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

定位与决策/乔木著. —北京:中国商业出版社,
2002.11

ISBN 7 - 5044 - 4747 - 1

I. 定… II. 乔… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089043 号

责任编辑:王志强

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京顺义康华福利印刷厂印刷

*

开本 787×1092mm 1/16 印张 17.5 字数 288 千字
2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
定价:38.50 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序

2002年11月,我刚结束“亚太经合组织 CEO 论坛”评论员的工作,返回中国人民大学经济学院的时候,本书的作者乔木博士让我审阅一下书稿。这本书将公司管理与产品、服务、品牌、领导、决策等因素结合起来进行综合考察,根据我的了解,这在中国还是第一次。书中分析了大量的管理案例,既有欧美的知名企业,也有亚太的成功经验,目的在于给管理者提供清晰的指导原则和具体的解决方案。它不仅适用于中国的国有企业,也适用于大大小小的民营和私有企业。公司管理的最终目的都是围绕着人力资源展开的,不管是企业文化、竞争意识、品牌经营、服务观念,还是领导、决策、合作思想和团队精神。因此在发展市场经济或“建设有中国特色的社会主义”的时候,对人的管理,包括领导决策和员工素质,仍然是企业成败的关键。

从1998年起,我在清华经管学院和人大执教的同时,兼任上海、北京、长春等地的投资发展顾问,并和中国的大型企业工委、国家计委等部门保持业务联系。作为牛津管理咨询公司(Oxford Analytic)的副总裁和一些跨国公司的独立董事,由于工作的需要,我广泛考察了中国的许多企业,并在国内外一系列场合和中外的政府官员、企业领导和专家学者交换过意见。可以说,我不仅了解国际通行的管理经验,在中国生活的五年,也越来越清晰地认识到哪些经验才更为适合中国的国情。

本书的作者乔木博士,是我在清华工作期间认识的老朋友。他在中国的许多名牌大学学习、任教,同时又有在专业研究机构和政府管理部门的从业经验,熟悉中国的情况是显然的。2001年夏他获得“索罗斯研究奖”后曾赴欧洲考察。现在由于在北外工作的

便利,他又接触了大量的国外材料,能感觉到哪些案例和管理经验才是中国最需要的。

多年的交流与合作,使我们在以下三个方面达成共识:

一、企业的成败优劣与社会制度没有根本的关系,企业发展的关键在于管理,包括企业诸要素的准确定位与规范的领导决策体系。

二、学习国外先进的管理经验显然是必要的,但照搬哈佛大学教材的做法却并不可行。中美除了国情和文化的不同外,语境和认识问题的角度也有很大的差异。学习管理经验的最好办法是分析具体的案例,精明的管理者可以从别人的做法中得出适合自己的结论。在某种程度上,具有相同文化背景的日、韩等企业发展的经验与教训对中国更有借鉴作用。

三、中国的经济增长速度和经济总量已居于世界前列,面对世界经济繁荣与萧条的起伏状况,“中国模式”的发展引人注目。就企业管理来说,如何将改革深化与思想工作或人情关爱结合起来,如何平衡规模与效益、生产与服务的关系,以及如何应对政策管理、市场竞争和可持续发展,是企业家在定位与决策时需要更深层次考虑的问题。

在当前世界经济增长乏力的时候,中国经济在新世纪仍然保持最有活力的增长。从根本上说,企业的不断发展才是经济增长的强力推进器。相信在以后,它的政策管理会进一步开放,这本书将对中国的企业管理者和决策者有所启迪。



2002 年 11 月

(作序者易思为牛津大学赫特福德学院中国研究中心主任,战略与管理学教授;现在中国人民大学经济学院任访问教授)



作者简介

乔木，清华大学博士，现在北京外国语大学任教。曾获“索罗斯研究奖”赴欧洲考察。近年来在国内外发表十数篇国际政治经济与发展战略的著述，为香港《中国经贸》杂志的专栏作家，并任联合国教科文组织“亚洲青年与价值观”(CYVA)大会的惟一中国代表、汉城“东北亚论坛”(NEAN)会员、纽约AKFF基金会的中国项目官员。

责任编辑：王志强
策 划：李 昊
封面设计：亚美艺星



目 录

序	(1)
---------	-------

第一章 定位与品牌	(1)
-----------------	-------

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点或市场上任何有利之机加以利用,以便扩张市场、独占鳌头。

关于定位	(2)
------------	-------

关于品牌	(3)
------------	-------

品牌定位原则	(10)
--------------	--------

品牌定位类型	(12)
--------------	--------

1. 档次定位	(12)
---------------	--------

2. USP 定位	(13)
-----------------	--------

3. 使用者定位	(14)
----------------	--------

4. 类别定位	(15)
---------------	--------

5. 比附定位	(15)
---------------	--------

品牌定位的误区	(16)
---------------	--------

误区一:不真正了解目标顾客群	(16)
----------------------	--------

误区二:忽视企业内部	(19)
------------------	--------

误区三:狭隘地看待品牌	(19)
-------------------	--------

误区四:忽视产品或服务功能性利益	(20)
------------------------	--------

误区五:面面俱到	(22)
----------------	--------

误区六:忽视竞争者	(23)
-----------------	--------

误区七:品牌识别过于狭隘	(23)
误区八:未能有效地策略执行品牌识别	(25)
误区九:未能持之以恒	(26)

第二章 决策与品牌定位 (28)

由于人们每天暴露在太多的信息面前,信息发送者与接受者之间的高速公路已发生信息障碍,因此,信息发送者有必要寻找一条捷径,使其发出的信息能成功地通向接受者的心智,那就是在品牌定位过程中进行正确的决策。

金典案例:摩托罗拉品牌的定位与决策	(38)
-------------------------	--------

第三章 产品定位与决策 (43)

企业生产什么产品?为什么生产产品?生产多少产品?这似乎是经济学的问题,其实是企业家对产品进行定位与决策必须回答的问题。企业如何满足消费者需求的产品,并将产品迅速、有效地传送到消费者手中,构成了企业营销活动的主体。

产品质量定位与决策.....	(44)
产品价格定位与决策.....	(48)
1. 高价定位方法与决策	(49)
2. 低价定位方法与决策	(56)
3. 组合价定位方法与决策	(60)
产品动态组合的定位与决策.....	(63)
1. 增加产品组合决策	(64)
2. 产品组合削减决策	(64)
3. 产品组合更新决策	(65)

4. 产品组合特色决策	(66)
5. 双向扩展决策	(68)
6. 产品线填充决策	(69)
金典案例:美国比阿特丽斯食品公司奶味糖的定位 ..	(72)

第四章 服务定位与决策 (75)

如何有效地管理服务业,以及如何有效地定位服务市场,就成为企业面临的新的问题。与此同时,中国加入WTO,企业面临着机遇与挑战。因此,正确的服务定位与决策,对企业健康发展具有十分重要的意义。

服务市场定位.....	(76)
1. 关于服务是什么	(76)
2. 关于服务定位	(83)
各种服务特征与决策.....	(85)
1. 定位时强调产品的一个特征还是多个特征 ...	(85)
2. 定位与服务的不可感知性特征	(85)
3. 定位与服务的异质性特征	(86)
4. 定位与服务的不可分离性特征	(86)
各种服务方式的定位与决策.....	(87)
1. 全过程服务	(87)
2. 全方位服务	(90)
3. 承诺服务	(94)
4. 特色服务	(99)
服务定价策略.....	(104)
金典案例:麦当劳的服务定位与决策	(110)

第五章 形象定位与决策 (114)

任何企业必须呈现出特定一致的形象,再有价值的企业也无法承受默默无闻的伤害。与其做无人知晓的冠军,不如当个万众瞩目的挑战者。

形象定位的魅力..... (115)

1. 企业形象的塑造与定位 (115)

2. 企业形象定位的主要内容 (120)

企业内部形象定位..... (129)

1. 企业文化定位 (129)

2. 关于员工形象定位 (130)

企业公关形象定位与决策..... (131)

1. 企业公关形象特征及定位 (131)

2. 关于公关形象决策 (133)

金典案例:杜邦企业形象新定位 (138)

第六章 竞争市场定位与决策 (141)

大多数的商品品种对顾客而言,远远不止一种选择,这就是买主市场。同时,任何企业也不可能满足其中一部分顾客的需要。这不仅是限于其资源的数量,也是为了保持效率。如何把这“一部分顾客”筛选出来,确定为自己的主攻市场,是实施正确定位的前提之一。

竞争市场定位分析..... (142)

1. 关于竞争对手的分析 (143)

2. 关于产品本身的分析 (147)

3. 关于顾客购买行为的分析 (151)

竞争定位的类型..... (156)

1. 关于迎头定位 (157)



2. 关于避强定位	(158)
3. 关于重新定位	(160)
竞争市场的决策	(161)
1. 关于市场领导者的定位与决策	(162)
2. 关于市场追随者的定位与决策	(164)
3. 关于市场挑战者的定位与决策	(166)
4. 关于市场后进者的定位与决策	(168)
金典案例: 万宝路竞争市场定位的选择	(169)

第七章 产品分销渠道的定位与决策

分销渠道和产品各有各的特点。因此,如何选择分销渠道是企业分销渠道定位的问题。对企业来讲,已经拥有一份潜在渠道成员的名单,对于选择渠道成员还是远远不够的。全面收集有关潜在渠道成员的信息,并根据选择标准对其进行评估,并做出最后的决策,这才是至关重要的。

分销渠道定位	(173)
各种分销渠道的决策	(180)
1. 关于批发商	(180)
2. 关于代理商	(187)
3. 关于零售商	(195)
特殊分销渠道的定位与决策	(202)
1. 关于连锁经营	(202)
2. 关于特许经营	(207)

第八章 广告定位与决策

尽管广告有自己的特点,但广告的创意要与定位相吻合,定位是背后的意图,广告则是外在的表现。

广告定位需要独特创意·····	(210)
1. 广告与定位的关系 ·····	(210)
2. 广告创意与定位诉求 ·····	(216)
广告定位的方法·····	(220)
1. 关于比较广告的定位 ·····	(220)
2. 关于逆反广告的定位与决策 ·····	(224)
3. 关于比附广告的定位 ·····	(227)
广告制作的决策·····	(229)
金典案例:耐克广告的奥秘 ·····	(234)

第九章 组织职能定位与决策 ····· (241)

在当今科学技术日新月异、竞争越来越激烈的时代,产品的竞争愈来愈表现为组织是否具有灵活性,能否根据万变的市场信息作出决策。因此,给组织找到合适位置——定位就具有重要的时代意义。

组织职能定位策略·····	(242)
1. 关于组织 ·····	(242)
2. 组织定位的魅力 ·····	(248)
3. 不同类型组织结构的决策 ·····	(250)
领导职能定位策略·····	(257)
1. 关于领导职能定位 ·····	(257)
2. 关于人才战略的定位与决策 ·····	(259)
职员定位·····	(262)
1. 关于人员的定位 ·····	(262)
2. 关于人才战略的决策 ·····	(265)
金典案例:约翰逊阀门公司组织职能定位 ·····	(269)

第一章 定位与品牌

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点或市场上任何有利之机加以利用,以便扩张市场、独占鳌头。

关于定位

当你步入一家超市,让你看见的不仅是琳琅满目的商品,而且还有五颜六色的条幅,诸如:买一送一、换季商品一律八折等,希望博得顾客的回眸一笑,让他们不由自主地掏腰包购买商品。但事与愿违,你这样做了,其他企业也会跟着、学着去做,这样,消费者还是要掂量三分,才会去做出购买的决定。

无论企业使出何种法宝,作为一位消费者,现实的情况是我们的周围早已被形形色色的、数不清的推销广告充斥着。想一想出门看到的是什么,坐车时飞入眼内的是什么,走在街上灌进耳朵的是什么,打开电视铺天盖地映入眼帘的又是什么?互联网上哪一页上不是夹杂着一闪一闪的叫卖广告。

东西多了、滥了就难免惹人讨厌,想给人留下点什么印象也就有困难了。消费者已经厌烦了,他们的心里已经习惯了左耳听到一句广告词,右耳就让它漏掉。信息越来越多,沟通越来越无效,这就是如今的信息社会。因此企业想让顾客在浩如烟海的产品中找到自己的产品,购买自己的产品,得有一点绝招,一点特色,要有所不同,要有一批忠诚的顾客。这就要求在企业的经营管理中,在做出决策之前首先要进行全方位的定位。

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、服务独特的与竞争者有显著差别的形象特征,以引发顾客心灵上的共鸣,留下印象并形成记忆,而且力求顾

2

定位与品牌

- 关于定位
- 关于品牌
- 品牌定位原则
- 品牌定位类型
- 品牌定位的误区

第一章

客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点或市场上任何有利之机加以利用,以便扩张市场、独占鳌头。

对企业而言定位是设计企业产品和形象的行为,便于目标市场能知道企业相对竞争对手的地位。一般而言,定位有三部曲:

第一步曲:企业要能找出与竞争对手之间的可能的差别,包括产品、服务、形象、广告、职能等。

第二步曲:企业要运用一定的标准来选择最重要的差别。

第三步曲:企业要有效地向目标市场说明它与竞争对手之间如何不同。

关于品牌

当今是科学技术日新月异的时代,产品的竞争越来越表现为品牌的竞争,品牌已经成为某种产品区别于其他同类产品的重要标志。如汽车行业,宝马品牌就意味着尊贵、年轻、活力;凯迪拉克品牌就意味着豪华舒适、贵族气派;丰田品牌就意味着节油、轻便。品牌逐渐成为市场竞争的首要因素,它把某种产品的竞争特色集中在品牌上,使人们一看到这个牌子就想到它的质量、价格以及售后服务的特点。由此可知,品牌对于产品并不是外在的,而是内在的。

因此,品牌定位对企业来说也就尤其重要和迫切。

那么,品牌定位首先要考虑的因素是什么呢?

这里有一个重要的观点,即品牌是顾客对产品的忠诚。

美国公司平均每五年失去其一半顾客,这一事实令大部分人

导语

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点或市场上任何有利之机加以利用,以便扩张市场、独占鳌头。

尤其是经理们震惊。大多数经理很少探究顾客背离的原因,他们对顾客的背离也缺乏有效的衡量方法,在防止顾客背离上努力不够,没有把它列入公司问题的改善计划。

而顾客背离是公司经营中最有价值的信息之一。第一,顾客可能感觉到公司所能创造的顾客价值在减少;第二,背离率的上升预示着公司从顾客中得到的现金流减少,尽管公司会寻找新的顾客以代替失去的顾客,但需要花钱,并且老顾客较之新顾客能带来更大的现金流和利润。愿意并且有能力从顾客背离中学习的公司应该在找出顾客背离的根本原因的基础上,增加顾客的忠诚度,保留住顾客。

通常企业把品牌看成资产,但是实际上的资产应该是顾客忠诚。没有顾客的忠诚,品牌是毫无意义、毫无价值的符号。高度忠诚的顾客对企业的销售率、市场占有率至关重要。

美国学者雷奇汉(Frederick F Reichheld)和赛塞(W. Earl Sasser, Jr)的研究结果表明,顾客忠诚率提高5%,企业的利润就能增加25%~85%。因此,培育顾客忠诚感是企业营销活动的重要目的。

研究表明,企业很大一部分销售量来自一小部分忠诚消费者。美国一调查公司对22个品牌的消费者进行长期跟踪调查发现,从消费者的数量来看,高度品牌忠诚者所占的比例较低,但是高度品牌忠诚者的品牌购买量占该品牌销售量的69%,而低度品牌忠诚者的品牌购买量仅占5%。

另外一项研究表明,企业吸引一个新顾客的成本是保留一个老顾客成本的4~6倍。所以企业的重点不至于尽可能多的吸引新顾客,而是如何想方设法地增加顾客忠诚度。因此,能否维持高度品牌忠诚者的忠诚度不变,直接关系到品牌的发展和壮大。

消费者对品牌产品忠诚,持续购买某一品牌的产品。这种行为的产生可能源于消费者对这种品牌的内在好感,也可能是出于

4 定位与品牌

- 关于定位
- 品牌定位类型
- 关于品牌
- 品牌定位的误区
- 品牌定位原则

第一章