

一、任何企业欲在市场竞争中获得成功， 必须给自己在市场上找到一个“恰当”的 位置，解决企业定位问题

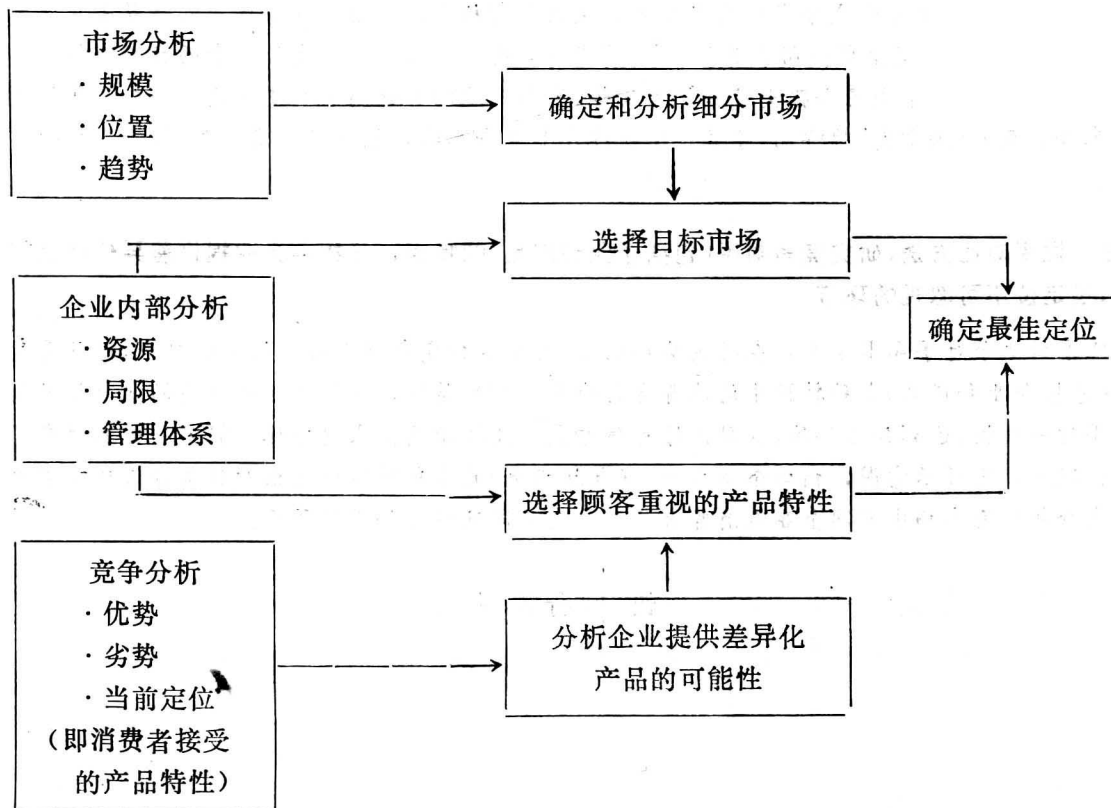
所谓定位，就是指企业设计企业形象，决定向顾客提供何种价值（即产品或服务）的行为过程，目的是让顾客能更加了解和喜欢企业所代表的内涵，在顾客心目中留下别具一格的企业形象和值得购买企业产品（或服务）的印象。定位可针对不同的市场营销因素及其组合实施，因此有所谓的高价定位、低价定位、高品质定位、优良服务定位、优质高价定位、优质低价定位等说法。这些不同的定位说法仅指定位的对象不同，至于定位的内涵和目的都是一样的。

定位包括企业形象定位和产品定位。企业形象定位指依靠企业的名称、品牌标志、商标、企业专用字体、标准色彩、企业外观建筑、办公用品、企业徽图案、户外广告和陈列展示等手段和具体直观信息，结合企业的经营理念，在顾客心目中留下别具一格的企业形象，使顾客对企业有一定的认知，从而信赖企业。美国IBM公司从50年代中期开始实施企业形象定位，以8级条纹方标准字书写的“IBM”象征“前卫、科技、智慧”，并设计标准信封、标准色彩、标准的车辆装饰、统一的员工制服和系列广告宣传，成功地树立起IBM高科技“蓝色巨人”的形象，使IBM公司以高科技、技术创新、优质服务的良好形象在顾客心目中留下难于磨灭的印象。产品定位指根据顾客的需要及顾客对产品不同属性的重视程度，设计出区别于竞争对手、具有鲜明个性的产品，并在顾客的心目中找到一个“恰当”的位置。产品属性，有的可以从产品实体上表现出来，如成分、形状、构造、性能、大小等；有的可以从顾客心理上反映出来，如气派、豪华、朴素、时髦等；有的可以从产品价格水平上表现，如高价和低价等；有的表现为产品质量水准，如高品质、优良服务、低品质等。如美国七喜公司面临可口可乐和百事可乐两大公司的极大竞争威胁，以不含咖啡因的饮料产品进行市场定位，在消费者保护健康运动的呼声日益高涨的时候，七喜公司独特的产品定位无疑迈出了成功的一步。

定位的实质是企业市场上确定一个富有竞争性的位置。在众多品牌的同类产品，消费者购买一种品牌，而不购买另外一种品牌，很大程度上取决于消费者对产品品牌的熟悉和认可程度。定位通过企业在顾客对企业及产品广泛重视的众多方面中挑出一个或数个为许多顾客重视的特性，把自己放在这个恰当的位置上以满足顾客的需求。企业在市场中的恰当定位不仅使企业或企业产品为更多的顾客接受和认同，进一步说，恰当的定位使企业能充分利用本身拥有的优势，攻击竞争对手的弱点和不足，使企业在市场中保持长久的竞争优势，这样，企业就可以在激烈的市场中获得最大的成功，并占有一席之地，成为许多消费者购买产品时首先考虑的企业。

二、企业如何进行定位

下面的“定位操作示意图”概括指出企业在激烈的市场中为自己找到一个富有竞争性位置的过程。



（一）做好市场分析，确定细分市场是定位的基础

从市场出发，分析市场规模的大小、市场所处的地理位置及市场未来的趋势，选择参数为依据细分市场，为企业选择目标找出依据。实际购买者和潜在购买者的总和构成整个市场规模，这些可能的购买者分布于许多不同地区，未来的市场规模和市场需求随年龄结构、教育程度、性别、收入等各方面因素的变化呈现出极大的波动性。因此，任何企业在确定细分市场之前必须对上述因素作系统的分析，在此基础上，企业可借助一定的参数对整个市场进行细分，为定位奠定良好的基础。如美国烟草业巨人——菲利浦·莫里斯公司对抽烟者市场进行分析，利用性别和教育程度两参数组合将抽烟者细分为男性市场、女性市场和文雅的知识分子市场，并分别以不同产品定位于上述三个细分市场。公司在男性市场中推出“万宝路”(Marlboro)牌香烟，以 Virginia Slims 品牌香烟定位于女性市场，对于文雅的知识分子市场，则专门设计 Benson & Hedges 品牌的香烟。

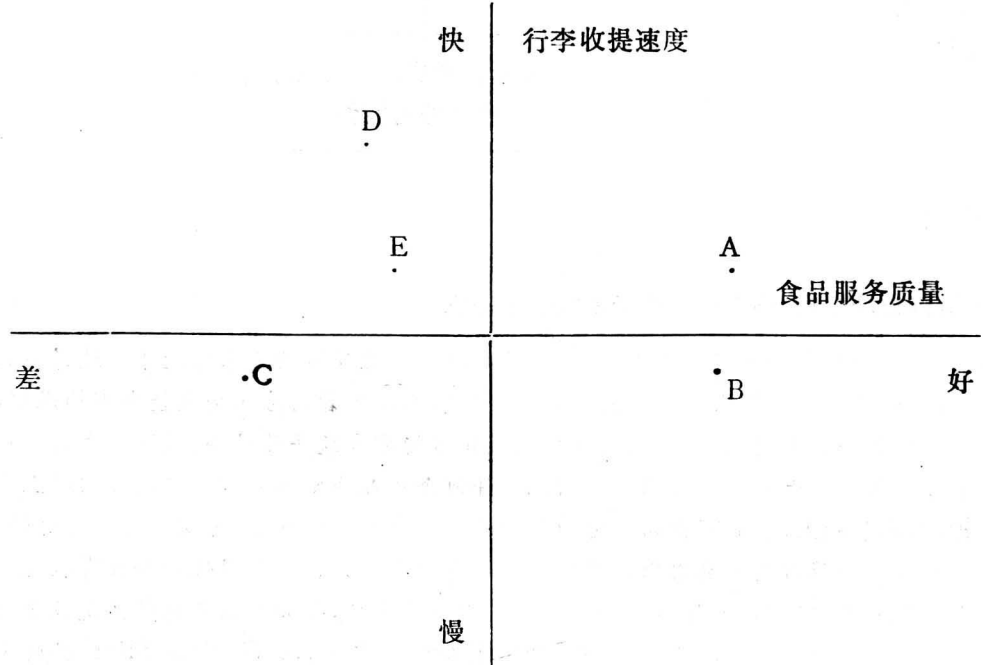
（二）评价企业内部条件，既看到自己的优势，又找出自己的劣势，是定位的出发点

企业内部条件包括企业拥有的资源、企业的管理体系和存在的不足。企业优势表现为明确的经营目标，充足的资金来源，有专利技术，有规模经济效益，拥有一流的营销人才，产品的开发能力

强,完整的营业服务网,科学的管理体系,合理的部门分工,企业及其产品品牌的知名度高,在顾客心目中有良好的形象,等等;企业的劣势表现为没有明确的经营目标,资金不足,人才缺乏,设备陈旧,管理落后,信息系统不灵,销售渠道弱小,相对于竞争对手成本偏高,企业及其产品品牌形象不佳,营销能力不足,等等。企业综合分析经营目标及企业内部人力、财力、物力各方面的状况,了解企业目前及潜在的优势和劣势,这样,企业就可以在细分市场中选择一个有利于企业经营的目标市场,在这个市场上,企业可以充分发挥自身优势,克服内部缺点,使企业在市场中的位置更具竞争力。1969年,菲利浦·莫里斯公司合并了“米勒”啤酒公司,选择啤酒重度饮用者的目标市场;其后,公司发挥其雄厚资金来源和强大营销能力优势,派出一流的营销高手和支出高额的广告费用大力推广米勒公司的“海雷夫”牌啤酒,使其一举跃过众多竞争品牌,销售量位居第二,仅次于“百威”牌啤酒。

(三) 运用对比方法,研究竞争对手(包括企业和产品)的特点,分析本企业提供差异化产品的可能性,是定位不可忽视的环节

对比分析竞争对手和本企业存在的优势和弱点,着重分析竞争对手当前的定位特点,也就是竞争对手(包括企业和产品)各种特性中的消费者接受和认可的特性,并把本企业目前的定位状况与竞争对手作一比较,达到知己知彼,这种比较可借助定位比较示意图来更好地了解某一行业所有厂家的定位现状。定位示意图,指从企业或产品(包括服务)的多种特性中选出两种消费者比较重视的特性来分析现有市场中不同企业在消费者心目中的不同地位。如下图所示:



上图航空服务行业中有5家公司,“行李收提速度”和“食品服务质量”是顾客评价航空公司提供服务满意程度的两个重要特性,图中A公司的食品服务质量最好,C公司最差。现在B公司可以很清楚地从定位示意图中了解到各竞争对手的定位现状,同时也发现公司的行李收提速度较慢,但食品服务质量略差于A公司,位居行业第二,对于B公司而言,最好的做法是分析公司内部的优劣势,考虑改善食品服务质量的可能性,如果可行的话,公司当然就可以以“食品服务质量最好”的

特性重新定位于市场,使B公司在顾客心目中成为食品服务质量优良的头号品牌。对于D公司而言,虽然行李收提速度最快,但由于食品服务质量差而屡遭顾客埋怨,因此公司可致力于提高食品服务质量,并向顾客宣传公司的食品服务质量和行李收提速度一样,都是一流的。

定位比较示意图也可以选择企业或产品的三个或更多重要特性作成三维或多维立体图,分析各企业的定位状况;对有多个重要特性并存情况下,企业可分别以三个(或多个)特性为坐标轴作出多个示意图一一比较,然后综合比较结果,从而全面地、详细地了解企业和竞争对手的定位状况。

(四) 在上述分析的基础上,经过综合研究,选择目标市场,选择能为消费者接受的产品特性,才能找到本企业的最佳定位,发挥企业的竞争优势

从市场出发,确定和分析企业可能服务的细分市场;权衡企业内部优劣势,从细分市场中,选择企业有能力服务的目标市场;同时兼顾竞争对手的产品特色和定位现状,分析目标市场中顾客尚未满足的方面,企业以此为依据选择特色方面,从而确定最佳定位。天津制造的“夏利”牌小汽车的成功充分说明了企业进行成功定位的重要性。“夏利”牌小汽车最初定位于个体户市场,销售量有限;公司为了获取更大的市场份额,着手分析市场、竞争对手和自身的情况,决定以全国出租汽车公司为目标市场。做出这个决策的理由有两点:第一,我国目前国民收入水平不高,许多大中型城市交通拥挤,道路狭窄;第二,相对于其他品牌的小汽车,夏利车具有价格低廉、车身小、进出方便等特点。公司适时地将夏利车的明显特色传送给目标市场,很快为消费者认知和接受,致使对“夏利”牌小汽车的需求大增,在全国出租汽车市场中找到一个充满竞争力的位置。

三、定位目标是企业制订营销计划的根本依据,也就是说,企业的一切营销活动都应围绕企业定位目标这个中心来进行的

(一) 按照定位目标设计企业形象

企业形象是指对企业活动的整体评价。一个好的企业形象必须具备以下特点:企业或商标的知名度高,获得大众的好感和信赖,具有未来性和明朗的气氛;另外,有名气的企业经营者,积极的广告宣传,完整的销售网,良好的售后服务,热心开发产品等也会给消费者留下好的印象。企业按照定位目标塑造理想的企业形象时,要导入“企业识别”(Corporate Identity)观念,其概念包括三大主要支柱:(1)理念识别(Mind Identity),指企业确立并明示其主体性,即企业确定企业使命、经营方针和目标、企业座右铭和企业精神等;(2)视觉识别(Visual Identity),指企业为了塑造良好的形象而努力不懈,即设计企业名称、企业标准字和标准色、广告文案、商标、字体标志、图案及其他要素如办公用品、橱窗、衣著制服等;(3)行为识别(Behavior Identity),指企业向外界传递信息,具有视觉上的统一性,即企业内部的员工教育、生产福利、生产设备等以及企业对外开展的市场调查、产品开发、销售服务等一系列经营行为应该与企业的经营理念和企业的视觉形象保持一致性、连续性。

企业形象定位,在发达国家已屡见不鲜,并取得积极效果,如日本三井不动产的企业形象为“信赖性、精确感、亲切感”;东京银座百货公司的企业形象为“一品价值”,等等。CI在我国导入比较晚,但有不少企业实现了成功的企业形象定位,如上海霞飞日用化工厂以“品质优异的国货精品,我国民族化妆品企业中的佼佼者”为企业形象定位于市场;又如广东的太阳神集团、科龙集团和广东神州燃气具联合实业公司等也实现了成功的企业形象定位。从1990年起,神州公司着重向市场推出

高品位、高质量的产品,以区别竞争对手。为了实现这个目标,公司开始有意识地导入 CI,塑造理想的企业形象。1990 年,公司适时抓住第 11 届亚运会在北京召开的契机,为亚运会捐赠亚运火炬和圣火盒,与此同时,公司利用报纸、电台、电视等新闻媒介连续地把火炬研制的具体情况介绍给全国各地及海外侨胞,在人们心目中留下为国分忧、热心支持社会、具有高科技水平的企业形象。同时,神州公司还在全国大中城市竖立霓虹灯和户外广告牌,圆形的红商标和标准绿组成的统一图案,红色象征吉祥、朝气和热情,绿色代表青春生命和活力,更加深了社会大众对公司的信赖感和好感,又显示了公司无限光明的前景。同年公司请香港名星沈殿霞替神州牌产品作广告,为神州产品赋予特定的魅力。公司利用名人效应将神州产品导入大众心中,在消费者心目中树立起良好的企业形象,使公司的销售额连创奇迹,从 1990 年的 8000 多万元上升到 1992 年的 3 亿元,成为我国最大的现代化热水器专业生产基地和出口基地。

(二) 按照定位目标制定相应的营销组合策略

企业一旦确定了定位目标,就可以围绕这一目标设计目标市场需要的产品,借助有关的促销手段(如广告、人员推销等)将产品及其明显特性介绍给消费者,使更多的人了解和喜欢企业的产品;同时,企业选择合适的销售渠道为消费者提供最方便的购买地点,制定消费者愿意支付的产品价格,这样,通过制定相应的营销组合策略使企业的定位目标得以实现。假设企业进行优质高价定位,其目标市场是高收入阶层的顾客。首先,企业应设计出品质一流、富有个性的产品,给产品以精致、美观的包装,产品的品质应充分体现高收入阶层顾客显示地位和气派、崇尚名牌、追求高品位享受的心理;其次,企业应设计相应的促销策略,选择大多数高收入阶层顾客经常阅读的高级刊物和陈列展示等媒介将产品的一流品质和特色包装传递给这些特定的顾客,使他们对产品有一定的了解和好感,激起他们的购买兴趣和购买欲望;与此同时,企业通过知名度高的中间销售商或开设专卖店,为目标市场顾客提供舒适、高雅的购物环境,使消费者愿意为这些特定产品支付高价。日本麒麟啤酒公司的成功充分说明了公司围绕定位目标制定相应营销组合策略的成功经验。当时日本啤酒市场上有影响的三种啤酒品牌是:明星牌、札幌牌和麒麟牌,明星牌味道最好,麒麟牌味道最差,其市场份额远远低于其他两种啤酒。面对这一情况,麒麟公司先着手市场调查,结果表明日本啤酒大多数为男性饮用,明星牌及其他品牌的啤酒公司在营销中缺乏市场细分和产品定位的意识,广告促销不力,各种啤酒包装传统。针对这一情况,公司一改以前对消费者市场不加细分的做法,决定把目标放在男性市场上。由于日本大多数男性具有许多不同于女性的心理,如喜欢表现男子气、刚强、出人头地等特点,因此,公司决定改进啤酒包装,使之明显不同于竞争对手。首先,公司有创意地设计以凸状的瓶子装啤酒,“凸”代表男性的刚强和坚韧不拔;瓶子颜色为黑色,商标用白色,黑色是日本民族色彩,代表庄重,白色表示纯洁;白色的商标与黑色的瓶子相衬,极其醒目,表示一种向上的精神及出人头地的愿望和决心。其次,公司通过广告媒体将麒麟啤酒的特色包装及富含的深意从多方面、广泛地介绍给消费者,这样,麒麟啤酒的特色包装很快为日本男性认可和接受,市场占有率急剧上升达 67%,而明星牌占有率仅为 6%,札幌牌为 10%。

四、企业定位的策略

(一) 迎头定位策略

这是企业同在市场占据支配地位的竞争对手,也就是市场领导者之间采取“对着干”的定位

策略,一般是市场挑战者采取的策略。处于市场挑战者地位的企业针对市场领导者的缺点和劣势,发挥本身优势,发起攻击,迎头定位,赶上市场领导者,甚至超过后者,而成为市场的新领导者。例如,日本佳能公司针对施乐公司提供的产品线缺陷,专门在小型普通复印机上向施乐公司发起挑战,在市场上找到一个富有竞争性的位置。又如,美国联邦快递公司(Federal Express)向市场领导者埃默利空运货物公司(Emery Air Freight)发起攻势,利用自己飞机和孟菲斯中枢的独家递送系统优势,迅速实现了连夜递送小件包裹的差别化服务定位,最终取得与EAF公司平起平坐的市场地位。

(二) 补缺定位策略

这是避开强有力竞争对手的服务市场,选择为其忽略的市场进行定位的一种策略,往往是小企业采取的定位策略。苹果公司发展初期采取补缺定位策略取得了迅速发展。1976年,史蒂夫·乔布斯和沃兹尼克两位年轻人以1300美元起家,避开IBM公司和坦迪(Tandy)公司的竞争优势,瞄准家庭计算机市场这一为IBM、Tandy公司忽视的领域,专门设计苹果个人微型机。企业进行补缺定位时,关键是在市场、顾客、产品或营销组合线上实行专门化,向顾客提供具有明显个性的产品或服务的系列营销活动。小企业可以向某个地区或某一类型的最终使用顾客进行补缺定位,提供产品销售和服务活动;小企业也可以专门致力于一种特色产品或产品线,以此来实施补缺定位,选择最佳位置。

(三) “Number-one”定位策略

这通常是市场先驱者采取的定位策略。因为消费者往往能牢固地记住市场的第一号产品和头号企业,而对于其他品牌的产品和企业则印象不深,所以企业可在企业和产品的多种特性中,找出一种具有绝对优势的特性,以此来定位,在市场中树立“第一号”形象。例如,美国赫茨出租汽车公司宣传自己为顾客提供最满意的服务,七喜汽水公司向大众展示自己是第一家生产“非可乐”的饮料公司。又如,美国克莱斯勒汽车公司在美国汽车行业中排列第三,位居通用和福特两汽车公司之后。公司巧妙灵活地利用“Number-one”定位思想,宣称自己是全美最大的三家汽车公司之一(“Big Three”);使消费者认为克莱斯勒汽车公司也是美国最大的汽车公司之一,可以与通用公司相媲美,而忽略了公司实际排名第三的事实。

(四) 重新定位策略

这是指企业改变现有的定位状况,对企业或企业产品进行重新定位的一种策略。企业在原有市场位置上不是很成功,为了进一步提高市场占有率,增加竞争态势,一般采用重新定位的策略。由于市场规模、市场结构的不断变化,目标市场中消费者的需求也会随着自身收入水平、年龄变化、教育程度的改变而改变,企业原先很成功的定位目标因上述变化而逐渐失去效力,这时,企业决策人就必须正视过去和未来,勇于抓住时机,进行重新地位。米勒啤酒公司最初把消费者市场看成一个需求完全相同的市场,后来,公司根据饮用量对啤酒的消费者市场细分为少量饮用者市场和大量饮用者市场,公司重新定位于大量饮用者市场,创造了奇迹。