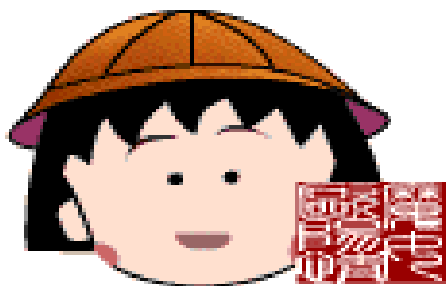


第五章 市场定位策划

阅读案例，思考



市场定位要经过哪些步骤？
可以采用哪些方法？

细分

选定目标市场

定位

segmentation

targeting

positioning

1、选择细分变量
并细分市场

2、勾勒细分市场的
轮廓

3、评估每个细分
市场的吸引力

4、选择目标细分
市场

5、为每个目标
细分市场确定可能
的定位观念

6、选择、发展和
沟通所挑选
的定位观念

市场细分、选定目标市场和定位（ **STP** ）的基本思路

市场定位策划主要内容

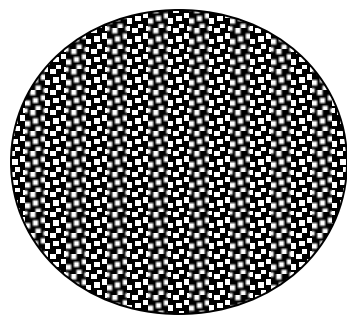
- 市场细分策划
- 目标市场选择策划
- 市场定位策划
- 撰写市场定位策划书

一、市场细分策划

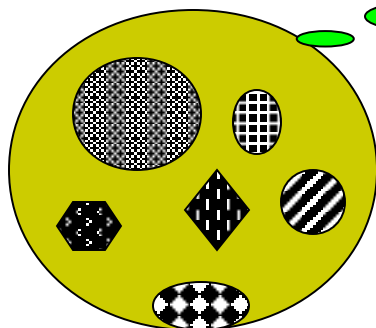
（一）概念

从顾客的购买欲望和需求的差异性出发，按一定的标准将一个整体市场划分为若干个子市场，从而确定企业目标市场的活动过程。

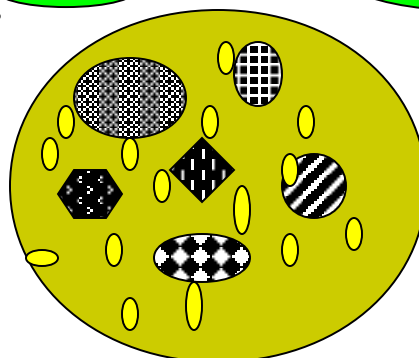
市场细分的基础：需求的差异□与相似□



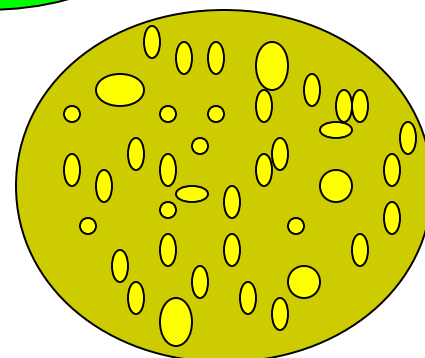
A、同质偏好



B、集群偏好



C、偏好的分化



D、个性化偏好

市场需求的演化



（二）组成一个可以生成的市场细分板块的标准：

- 1、细分板块应该足够大
- 2、细分板块的每一个成员都具有对产品要求方面的高度类同性，并区别与市场的其余部分（需求的差异性与相似性）
- 3、标准与购买形势有关
- 4、力所能及能达到

（三）市场细分的标准

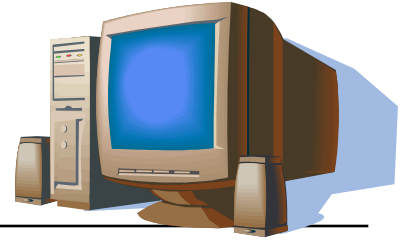
- 1、地理细分：把市场细分为不同的国家、地区、州、县、城市
- 2、人口细分：（社会经济标准）根据年龄、生命周期阶段、性别、家庭人口、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍把市场分割成群体
- 3、消费心理细分：生活方式、个性特征
- 4、行为细分：购买者对产品的了解程度、态度、使用方法等，把消费者分成不同群体
- 5、利益细分：根据消费者所寻求的利益进行细分。

如牙膏分为：防蛀、洁齿、口味外观、经济实惠等

例：方正电脑的市场细分



方正电脑的市场细分



地理细分：

城市” 高端产品”

欠发达地区：” 够用、好用、实用”

使用者细分：

商用电脑的最大赢家

商祺系列，文祥系列、网锐系列

根据利益细分：

成人电脑——主要用于电子邮件、资料查询、新闻浏览、网上购物

中学生市场——主要用于学习、游戏，要求外型漂亮，高配置

老年人市场——要求屏幕清晰，鼠标使用方便

（四）市场细分的作用

- 1、凸显需求差异，创造市场机会；
- 2、有利于企业确定自己的目标市场；
- 3、可使企业集中人、财、物信息等资源条件投入到目标市场，形成经营上的规模效应，这点对于中小企业和非国有企业来说意义更大；
- 4、有利于制定和调整市场营销组合策略。

案例：美国钟表公司



案例

美国钟表公司

美国钟表公司在战前通过市场营销研究和市场细分，发现美国手表市场分为三类不同的购买群体：第一类购买者想以尽可能低的价格购买能计时的手表，他们占手表市场的 23%；第二类购买者想以较高的价格购买计时更准、更耐用或式样更好的手表，他们占手表市场的 46%；第三类购买者想购买名贵手表，他们购买手表往往是作为礼物，追求象征性或感情性的价值，这类购买者占手表时常的 31%。

那时，著名的钟表公司几乎都是以第三类购买者群为目标市场。这些公司主要制造名贵手表，广告宣传和推销活动主要集中在礼品购买季节（如学校举行毕业典礼时、圣诞节等）进行，而且主要通过大百货商店、珠宝商店推销。这就是说，那时占美国手表市场 69%的第一第二类购买者群的需要没有得到充分的满足，这里存在着最好的市场机会。

美国钟表公司通过市场营销研究和时市场细分发现了上述情况和良机之后，选择第一、第二类购买者群为其目标市场，并且迅速进入这两个目标市场。

这家公司当时根据第一 二类购买者群的需要，适当安排市场营销组合，发展市场营销战略，制造了一种叫做“天时美”的物美价廉的手表，一年内保修，而且利用新的分销渠道，广泛通过百货商店、超级市场、廉价商店、药房等各种类型的零售商店，大力推销“天时美”手表，结果，这家公司很快就大大提高了市场占有率，成为当时世界上最大的钟表公司之一。

请分析美国钟表公司成功的原因



二、目标市场选择策划

(一) 目标市场选择战略

1、产品与市场集中战略

----- 只选择一个子市场作为
目标市场

优势：集中、有效

劣势：单一、被动

	市场 1	市场 2	市场 3
产 品 1			
产品 2			
产品 3			

2、产品专业化战略

——把整个市场不加区分地
作为目标市场

**适用于差异小、适应性强、具有
广泛需求的产品**

优势：降低成本、提高效益

劣势：产品单一、不能满足多样化需求，缺乏弹性，出现替代品或趋于饱和，企业经营危险

。

	市场 1	市场 2	市场 3
产品 1			
产品 2			
产品 3			

3、市场专业化战略

—— 服务于专门的顾客，产品多样化、系列化

优势：有利于企业与顾客建立稳固的联系

劣势：该顾客群的购买力下降，企业经营会出现危险

	市场 1	市场 2	市场 3
产品 1			
产品 2			
产品 3			

4、选择专业化战略

—— 根据细分市场
的不同需求，分别设计不同的
产品和运用不同的市场营销组合
，服务于各细分市场。

**适用于大企业或实力较强的
中小企业。**

优势：有效分散危险

**劣势：分散企业资源，增加营销
成本和难度**

	市场 1	市场 2	市场 3
产品 1			
产品 2			
产品 3			

5、完全市场战略

—— 企业为满足
所有细分市场的消费需求
生产各种产品，如通用、I
BM 等。

**德国大众：桑塔纳、奥迪
来满足中国各级政府用车
、商务用车、家庭用车。**

	市场 1	市场 2	市场 3
产品 1			
产品 2			
产品 3			

（二）目标市场营销战略

1、无差异性营销——对所有顾客提供一种产品。

早期可口可乐：一种瓶装，同一口味；

黑色的福特 T 型车；标准化、大规模的长虹、TCL、康佳、创维彩电

2、差异化营销——不同产品，不同市场。

宝洁洗发水如飘柔——柔顺，潘婷——营养，海飞丝——去屑，

沙宣——专业护发，伊卡路——天然植物精华

耐克为几十种体育运动设计专用运动鞋

3、集中化营销——选择一个或少数几个细分市场作为目标市场，只开发一种营销组合。

万向集团：生产万向节，供应汽车厂商。（小市场，大份额）

三、市场定位策划

（一） 市场定位概念

—— 市场定位是企业刻意在目标消费者心目中树立某一特定形象的行为。

定位并不是对产品采取什么行动，而是针对潜在顾客心理采取行动，使产品及企业在顾客心目中留下独特而鲜明的印象。

差异化：不一定是产品的实际功能利益，而是要能够凸显与竞争品牌的区别或不同。如：“农夫山泉有点甜”

—— 市场定位过程是一个企业明确其潜在竞争优势、选择相对的竞争优势以及显示其独特的竞争优势的过程。（动态的角度）

如：飘柔——柔顺

潘婷——营养

海飞丝——去屑

七喜——非可乐饮料

阅读与思考：汽车的个性



汽车的个性



20 世纪 50 年代末，福特公司在促销福特牌汽车和雪佛莱汽车时就强调个性的差异。人们认为，购买福特牌汽车的顾客有独立性、易冲动，有男子汉气概，敏于变革并有自信心；而购买雪佛莱牌汽车的顾客保守、节俭，重名望，缺乏阳刚志气，恪守中庸之道。美国市场营销专家通过调查发现，有活动敞棚汽车的车主与无活动敞棚的汽车的车主之间存在着明显的个性差异，前者比较活跃、易冲动，爱交际。这些个性特征都可以通过市场定位来赋予某个产品。例如，现在国内很多人都认为，德国奔驰车的车主应该是 50 岁以上老成持重的事业成功者，或是政界要人，或是企业家；而德国宝马车的车主应该是 30 岁左右年轻的、才华横溢的成功者，或是某些有钱的公子哥儿。可见，商品应该有个性。

思考：说出你所知道的其他汽车的个性？



（二）市场定位的作用

1、定位制造差异（在“最”字上做文章）

定位中的差别表现在：

质量——**你的产品质量是否比别人更为优越？**

美观——**你的产品是否更能满足消费者的审美需求？**

方便——**你的产品是否更方便，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？**

服务——**是否提供了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？**



2、定位是制定各种营销战略中的关键环节。

案例：“力士香皂的定位”

3、定位创造竞争优势

例：香港金融业以定位取胜

汇丰银行——分行最多，实力最强、香港最大

恒生银行——充满人情味，服务最佳

渣打银行——历史悠久，安全可靠

中国银行——有强大后盾的中资银行（民族牌）

廖创兴银行——助你创业、兴家的银行



案例

力士香皂的定位

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，其中包括索非亚·罗兰、简·方达、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。

请列举你所了解的定位与营销策略成功的品牌



(三) 市场定位方式

1、树立领导者地位，加强和巩固这一地位

海尔——五星级服务；克莱斯勒——无法超越通用和福特的地位，想方设法创造出三大公司构成高级俱乐部的概念，其含义是俱乐部的成员都是“最佳的”。

2、创新式定位，填补空隙（寻找差异）

宁夏红——健康果酒 “农夫山泉有点甜”

七喜——非可乐饮料

3、重新定位

强生公司 --- 婴儿洗发香波重新定位于适合需要柔和香波的成人使用；

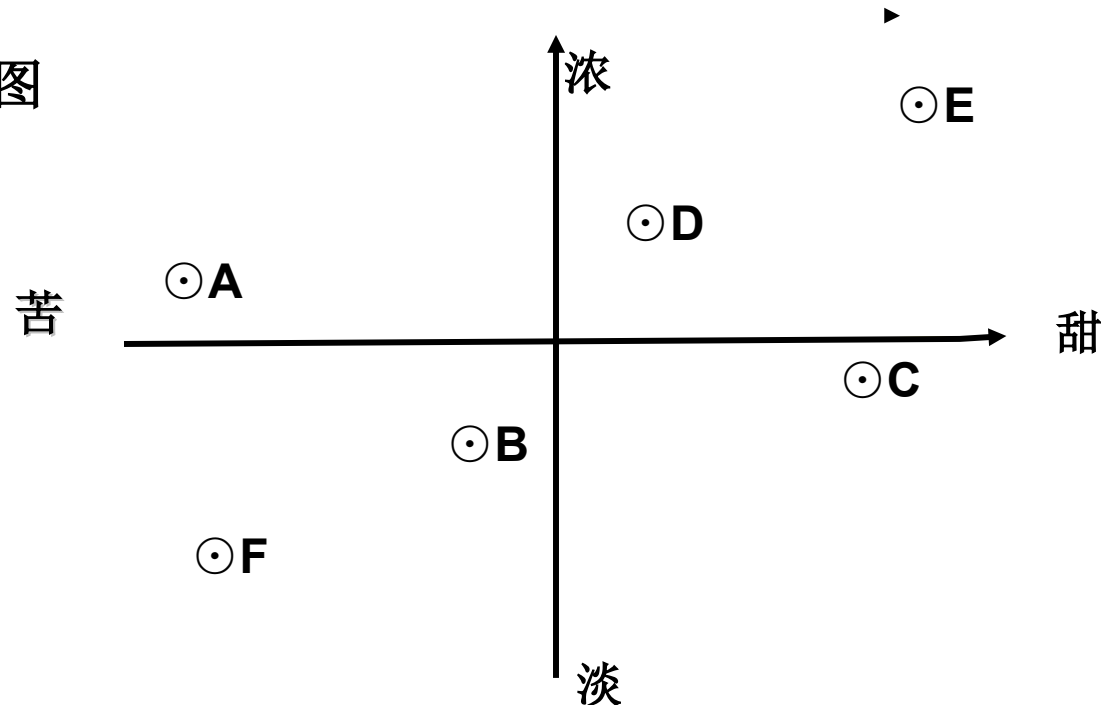
万宝路——带粉红色滤嘴的女士烟重新定位，创造万宝路牛仔的形象。

4 、避强定位和对抗性定位

定位图法——比较直观，可操作。用来测量市场上每个产品或品牌的定位状况和设计定位的技术工具。

通过定位图，可以显示各品牌在消费者心目中的印象及之间的差异，在此基础上作出定位决策。（分析教材P 5 5 “个案引读”）

啤酒定位图



时髦、著名、独特

部分汽车

品牌认知图

梅赛德斯——奔驰 100E

沃尔沃

TM2

保时捷 914

凌志 LS400

克莱斯勒 LH5

Buick Park Avenue

Acura

福特金牛

Saturn
SC2

本田雅阁

尼桑 Sentra

TM1

普利茅斯 voyager

TM3

本田 Civic

Dodge 大蓬车

Dodge Neon

捷奥

梅

起亚 Sephia

TM1——避强定位

TM2——挑战定位

实用、普通、经济

有趣、快捷、运动型



定位图的制作

（1）确定关键因素

通过调查了解影响消费者购买决策的因素，剔除无法区分品牌差异的因素和无法使竞争品牌形成的因素，最后选取两项对消费者影响决策最大的因素。

（2）确定竞争品牌在定位图上的位置

（3）根据差异性来确定定位

（4）寻找市场机会

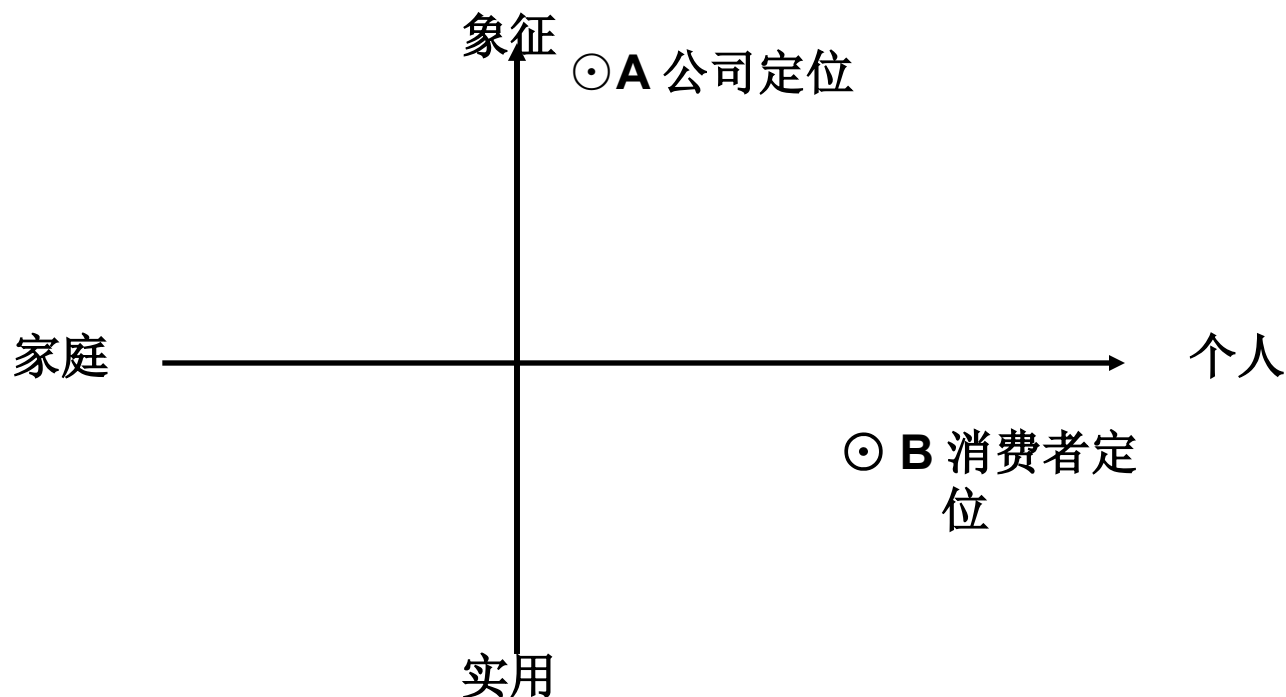
定位图的空白部分不一定等于市场机会，只有存在潜在的需求才能说是潜在市场

（5）跟踪品牌认知，检测营销有效性

汽车市场定位图：

公司定位——成功人士超凡气度的象征（A点）
消费者定位——上班族的普通驾座（B点）

为什么？



（四）定位依据

1、属性和特色定位——将产品与其某种属性或某种特色建立联系的定位方法。

乐百氏：二十七层过滤；

牙膏：牙齿洁白、口气清新、杀菌、防牙斑等

2、用途或使用场合定位

白加黑：“白天服白片，不瞌睡，晚上服黑片，睡得香”

商务通：“广大商界人士、企业管理人员、政府工作人员及其他有大量信息需要随时记录和查找的人士设计。”



3、价格和质量定位

沃尔玛“天天平价”；惠普电脑定价低于康柏和IBM；“

4、使用者定位

“蒙牛奶中国航天员专用牛奶”

5、竞争或竞争者定位

案例：蒙牛的比附定位

6、利益定位

★ 功能性利益定位

劳斯莱斯广告：“这辆劳斯莱斯在时速 60 英里时，最大闹声来自电钟”

★ 情感利益定位

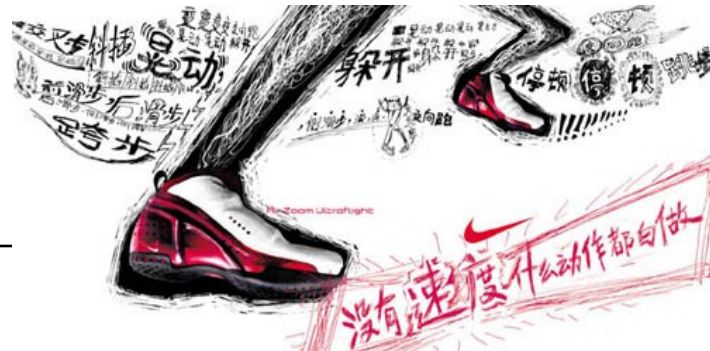
“钻石恒久远，一颗永留存”

“孔府家酒，叫人想家”

★ 自我表现利益定位

“我选择，我喜欢”——安踏运动鞋

耐克广告文案：“依靠一个肯尼亚人的信念，不顾 38 度的高温和迎面而来的暴雨，摄取最少的咖啡因，为我的志向保护我的脚腱，我能够成为世界最优秀的长跑运动员吗？我能够。”传递一种健康向上、立志拼搏的自我表现利益定位。



（五）市场定位策划步骤

第一步应考虑以下三个关键问题：

- 1、谁是可能的竞争者？他们在市场上占有何种定位？他们实力有多强大？
- 2、目标顾客的偏好是什么？他们如何看待竞争对手的提供物？
- 3、我们在目标顾客心目中已经形了什么样的定位？



第二步明确以下主要问题：

- 1、 我们想要拥有什么样的定位？
- 2、 如果我们定位于这个位置，竞争对手会产生何种反应？会有什么举动？
- 3、 我们是否拥有足够的营销资源来长期维持这一定位？



第三步：设计定位策略

- 1、研究竞争产品或品牌所提供的利益，以及目标市场上的消费者对他们有何看法；**
- 2、对比竞争者所提供的产品，分析营销者的产品所能提供的利益；**
- 3、确定目标市场消费者的欲望和需求有哪些及其重要程度；**
- 4、明确哪些利益对消费者来说是最重要的；**
- 5、调整营销者的产品或品牌所提供的利益或价值，使之能契合目标消费者的需要；**
- 6、开展营销沟通活动，塑造营销者所期望的并能为目标市场认知和理解的定位及形象。**



（六）科学定位七法

- ※ 研究目标消费者重视的价值；
- ※ 一一列出自己企业的竞争优势；
- ※ 排除不易取信于人的部分；
- ※ 你所突显的优势不应与竞争对手一样，即使你确实比它好；
- ※ 用五种方法描述你的优点，在潜在顾客中进行调查，看看那一种最吸引人；
- ※ 假如你的优点与竞争者一样，而你又不是市场的领导品牌时，
 找一个不同的方法表达你的优点，或者创造一个不同的优点；
- ※ 用一句简单有力的话表述你的优点。

四、目标市场定位策划书的格式

1、封面

封面须作规范的设计，标明：目标市场定位项目名称、策划人姓名、所属单位、设计日期。

2、目录

通过目录可以让人们对设计报告有个大概的了解，目录中应包括各章的名称。

3、正文

正文部分是策划书的核心，应阐明目标市场定位策划的背景、目的和要求。主要包括市场分析（宏观环境分析、微观环境分析）、企业机会与问题分析、市场细分、目标市场选择、市场定位等内容。

4、附件

策划案中的调查表及需要附加说明的资料都可以作为附件，阅读和操作起来方便。



案例

蒙牛品牌的比附定位

位蒙牛演绎了一段传奇，让人震惊的传奇。

1999年初，蒙牛奶制品公司成立时，凑了1300余万资金，开始了市场运作。当年，蒙牛的销售额就达到了0.44亿元，到2002年，公司销售额飙升至21亿元，增长了48.6倍；以1947.31%的成长速度在“中国成长企业百强”中荣登榜首，并连续三年创造中国乳业“第一速度”，在中国乳制品企业中的排名由第1116位上升为第4位，创造了在诞生1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹！“蒙牛现象”被称为“西部企业，深圳速度”。

蒙牛创造的奇迹，固然有多方面的原因。在蒙牛的品牌战略中，其品牌定位策略在蒙牛发展过程中起了关键的作用，那就是比附定位策略的运用，堪称经典之作。

品牌的比附定位 ----- 攀附名牌的定位策略

企业通过各种方法和同行中的知名品牌建立一种内在联系，使自己的品牌迅速进入消费者的心智，占领一个牢固的位置，借名牌之光而使自己的品牌生辉。比附定位一般有三种形式：

1、甘居“第二”，就是明确承认同类中另有最负盛名的品牌，自己只不过是第二而已。这种策略会使人们对公司产生一种谦虚诚恳的印象，相信公司所说是真实可靠的，同时迎合了人们同情弱者的心理，这样较容易使消费者记住这个通常难以进入人们心智的序位。如美国阿维斯出租汽车公司定位为“我们是老二，我们要进一步努力”之后，品牌知名度迅速上升，赢得了更多忠诚的客户。



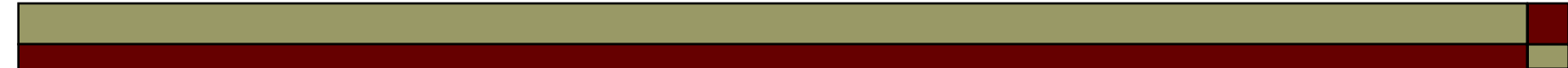
2、攀龙附凤，其切入点亦如上所述，首先是承认同类中已卓有成就的品牌，本品牌虽自愧弗如，但在某地区或在某一方面还可与这些最受消费者欢迎和信赖的品牌并驾齐驱，平分秋色。如内蒙古的宁城老窖，宣称是“宁城老窖——塞外茅台”。

3、高级俱乐部，公司如果不能取得第一名或攀附第二名，便退而采用此策略，借助群体的声望和模糊数学的手法，打出人会限制严格的俱乐部式的高级团体牌子，强调自己是这一高级群体的一员，从而提高自己的地位形象。如可宣称自己是 x x 行业的三大公司之一，50 家大公司之一；10 家驰名商标之一等等。美国克莱斯勒汽车公司宣布自己是美国“三大汽车公司之一”，使消费者感到克莱斯勒和第一、第二一样都是知名轿车了，从而收到了良好的效果。

蒙牛的品牌定位

蒙牛从产品的推广宣传开始就与伊利联系在一起，从蒙牛的广告和宣传册上可以解读出蒙牛的品牌定位是一种比附定位策略，如蒙牛的第一块广告牌子上写的是“做内蒙古第二品牌”；宣传册上闪耀着“千里草原腾起伊利集团、蒙牛乳业……我们为内蒙古喝彩”；在冰激凌的包装上，蒙牛打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样，这与阿维斯出租汽车公司强调“我们是老二，我们要进一步努力”的定位策略是一致的。蒙牛利用伊利的知名度，无形中将蒙牛的品牌打了出去，提高了品牌的知名度。而且，蒙牛这种谦逊的态度、宽广的胸怀，~~让人~~尊敬、信赖，获得了口碑。





蒙牛认为，一个品牌并不单单是一种产品的问题，而是一个地域的问题，~~——内蒙古就是一个大品牌。~~因而蒙牛没有把目光局限在自身的成长上，而是高瞻远瞩，根据呼和浩特人均牛奶拥有量全国第一、牛奶增速全国第一的状况，提出了“建设我们共同的品牌——中国乳都· 呼和浩特”的倡议。从 2000 年 9 月起，蒙牛投资 100 多万元，投放了 300 多幅灯箱广告，广告正面主题为《为内蒙古喝彩》，下书：“千里草原腾起伊利集团、兴发集团、蒙牛乳业；塞外明珠辉照宁城集团、仕奇集团；河套峥嵘蒙古王；高原独秀鄂尔多斯……我们为内蒙古喝彩，让内蒙古腾飞。”背面的主题为《我们共同的品牌——中国乳都· 呼和浩特》。蒙牛把自己和内蒙古的一些著名企业放在一起，提出共建中国乳都，这与“高级俱乐部策略”的思想是一致的。其实，蒙牛当时无论从历史、地位、和规模上都不足以和这些著名品牌相提并论，然而蒙牛把自己和他们放在一起，是想让消费者认为，蒙牛和它们一样，也是名牌。而且“建设中国乳都”、“为内蒙古喝采”这样的宽广视野和高尚情操又体现出蒙牛的博大胸怀，为内蒙古积聚了巨大的无形资产，不仅不会招致反对，反而会提高人们对蒙牛的好感，提升了品牌的美誉度。

蒙牛运用比附定位策略的思考

蒙牛的比附定位策略是非常成功的，透过蒙牛的成功，可以折射出三个层面的思考。

思考一：比附定位策略有利于品牌的迅速成长，更适应品牌成长初期。蒙牛认识到，中国大部分奶制品企业采用的都是国际一流设备，生产水平不相上下，产品同质化。面对有极高潜力的市场和加入 WTO 后与国外企业的激烈竞争，最紧迫的事莫过于搞好品牌建设，因而对于要创名牌的蒙牛来说，在创业初期使用这种策略是适宜的，可借伊利的名气提高自身品牌的影响。但当品牌成长到一点程度后，一般不适宜再用。蒙牛的品牌战略是“三步走”：第一步，做“内蒙古牛”；第二步，做“中国牛”；第三步，做“世界牛”。显然，蒙牛走完第一步后，不宜再采用同样的策略。



思考二：比附定位有利于避免受到攻击，防止失败。蒙牛采用比附定位策略在某种程度上是为了保护自己。蒙牛刚启动市场时只有 1300 多万元，在伊利、草原兴发这两个资本大鳄面前显得非常弱小，从竞争层面上看，兴发和伊利联手干掉蒙牛，是完全可能的。即使伊利只跺跺脚，蒙牛也可能东倒西歪，而事实上也出现过蒙牛的奶车被拦截的事情。蒙牛名为伊利和兴发免费做广告，实为自己的做法是非常明智的，壮大了自身，防止了两败俱伤。而且蒙牛有一句口号：“提倡全民喝奶，但你不一定喝蒙牛奶，只要你喝奶就行。**”蒙牛明白，只有把这个行业的市场做大了，大家才都有饭吃。伊利和兴发看到蒙牛如此“大度”，不仅为自己，还为别人，又怎能忍心去“扼杀”它呢？如果蒙牛只顾自己的广告轰炸，则完全有可能遇到更多刁难甚至重创。**

思考三：比附定位策略并非真正的谦虚，体现了实在风格。

蒙牛将“向伊利学习”、“争创内蒙乳业第二品牌”打在产品包装上，给人一种谦虚的印象，并非是纯粹的营销策略，而是蒙牛的缔造者牛根生的“感情用事”。牛根生在伊利干了16年，从一个刷瓶子的小工干到伊利副总的位置，完全是伊利一手栽培的结果。提起伊利总裁郑俊怀，牛根生言必称“领导”，牛根生是感恩的，不管他和郑俊怀之间有什么恩怨，牛根生都对郑俊怀、对伊利怀着一股感激之情，在牛根生看来，伊利仍是蒙牛的榜样，应该向它学习；而事实上，从蒙牛的实际情况来看，也应该是这样。正如牛根生自己说：“蒙牛要和伊利竞争？我们不配！”所以，蒙牛是现实的，真实的，蒙牛的比附定位策略并不是一种完全意义上的谦虚。





复习思考题：

- 1. 市场定位策划在企业营销策划中的重要性是什么？**
- 2. 市场定位策划的步骤、策略与方法主要有哪些？**

实训：

各组在市场调研的基础上，进行创业项目的市场细分、目标市场选择、市场定位讨论与方案设计，做好市场定位策划部分文案。