

管理前沿：定位是战略的起点和终点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169309.htm

定位意味着有所为，有所不为，定位直接影响产品、品牌或业务模式的运作方式，因此，无论是产品定位、品牌定位、企业经营模式定位，都是企业战略管理的核心问题，是战略的起点和终点。1.定位是系统工程来源：www.examda.com

定位是一种战略选择，而不是文字游戏。无论选择什么样的定位，必须有一系列配套措施来辅助，否则定位就成了空中楼阁。产品可以定位在低端，也可以定位在高端；可以定位为某个细分市场，也可以定位在多个细分市场。在多层次、多元化的市场中，战略起点必然也会有多层次、多元化的特征。这些“起点”都没有错，关键是后面的策略和措施是否配套。如果定位在低端，就必须按照低端市场的规律去做，如果定位在高端，就必须按照高端市场的规律去做，如果定位在某个细分市场，就必须按照这个细分市场的规律去做。只要顺应了规律，这种定位就会走向战略成功的终点，否则就会半途而废。例如，在格兰仕横空出世之前，微波炉被定位为一种家庭使用的奢侈品，价格很高。但是格兰仕重新做了定位，把微波炉定位为普通家用电器。如果是奢侈品，销量自然会小，利润率自然要高；而普通家用电器则正好相反。在定位思想的指导下，格兰仕必然要以低价格销售。无论是低端的微波炉、高端的微波炉，价格都必须从当时“高高在上”的价格高位上走下来，微波炉必须舍弃高利润率。格兰仕要想使定位获得成功，有两条道路可供选择。第一条道路是企业没有低成本优

势，但是追求较低的利润率；第二条道路是企业获得低成本优势，在压低价格的同时保持行业平均利润水平。如果选择第一条道路，格兰仕可以在价格战的初期获得成功，但是一旦有成本优势的竞争对手也诉诸价格战，格兰仕或者成为价格战的失败者，或者赢得价格战，但失去利润，这两种结局都是理性企业极力避免的。因此，如果格兰仕不能获得低成本优势，那么格兰仕关于微波炉的定位就变得没有意义，因为格兰仕无法通过这种定位在战略上获得成功，最终成功的是最具成本优势的竞争对手。最终，使格兰仕的微波炉定位获得成功的关键是：格兰仕走通了第二条道路，找到了低成本优势的途径。格兰仕通过为跨国公司做OEM获得生产规模经济，然后再以刚性的价格战来实现大规模销售，使产能得到充分利用，完成了微波炉定位的一个闭环，使格兰仕成功地逐次占领了从低端到高端的各个细分市场。所以，格兰仕产品定位成败的关键是能否获得低成本优势，如果能，就可以从这个战略起点走向成功的战略终点；如果不能，就必须放弃这种定位。来源：www.examda.com 那么如何才能在中高端成功定位呢？华旗资讯将自己“爱国者”品牌的产品定位在中高端市场。华旗资讯用葫芦状市场来分析中国目前的市场现状，把打算购买计算机或数码产品的人群分为三个档次，一个是高端，需要最好的、最享受的产品，这个人群叫做“上葫芦市场”。另一个是中端，要的是性能价格比，这个人群叫做“下葫芦的上端市场”。M线可以理解为性能、品质、合法性等等，例如对于显示器市场，M线代表的就是TCO、品质稳定性等指标。M线底下是对价格非常敏感，敢于冒质量风险来省钱的消费群体，这个人群叫做“下葫芦

的下端市场”。按照华旗资讯的市场分析，下葫芦的上端市场是中国最大的市场，也是现阶段竞争比较激烈的市场，下葫芦的上端市场最大的竞争对手是韩国三星。华旗资讯把“爱国者”产品同时定位在上葫芦市场和下葫芦的上端市场，两个市场都要做，但绝对不涉足下葫芦的下端市场。在移动存储、机箱等领域，“爱国者”存储王和一部分特殊功能的“迷你王”以及“月光宝盒”机箱就是做上葫芦市场，而一部分普及型“迷你王”和“爱国者”普通机箱就是做下葫芦的上端市场的。下葫芦的上端市场实际上也是上葫芦市场的锻炼基地，做好了这里，再上一层楼的机遇就会更大。50年代创业初期的SONY品牌也是从这里起步的！既然有了明确的定位，如何才能战略上可行呢？这必须从定位市场的特性出发。为了在自己选择的目标市场获得竞争优势，华旗资讯坚持走技术创新和品牌塑造的道路，在移动存储方面获得了技术突破，以这种技术为基础，再结合对国内市场的深刻认识，华旗资讯推出了一系列具备领先技术和时尚新颖外观设计的优质产品，产品品质和性能与三星等国外品牌产品不相上下，但是价格低了15% - 30%，以“高质优价”的产品价格战略获得性价比优势，正好符合下葫芦的高端市场的需求特点，因此，华旗的定位战略取得了成功，以MP3为例，爱国者是市场第一，市场份额为24.9%，一马当先，后面是联想15.2%，朝华6.5%，被华旗视为最主要竞争对手的三星的市场份额只有9.6%。反思华旗资讯的定位战略，他正确的把技术创新和品牌营销与定位相结合，符合中高端用户的需求特征，所以成功地实现了定位目标。反之，如果他定位在中高端，却不去提高技术水平，而是去追求大规模制造和低成本

优势，就会犯了南辕北辙的错误，其定位就会失败。2.定位不能一厢情愿来源：www.examda.com 之所以强调定位是战略的起点和终点，是因为成功的定位需要其他多种因素相配合，而不是灵机一动的一个想法。如果没有相关联的一系列配套策略和措施，定位就成为少数策划人员的纸上谈兵，陷入一厢情愿的泥潭。例如，联通CDMA手机从2002年1月开始放号，联通公司把CDMA定位在中高端市场。联通的如意算盘是这样的：在GSM业务，以低于中国移动20%的话费牢牢占住低端市场。同时，利用升级换代的CDMA网络争夺中国移动GSM业务的高端客户群，获得这个用户群的丰厚利润。一攻一守，一年之内发展799万用户，从而彻底改变落后于中国移动的市场形势。这种战略构思和业务目标本身无可厚非，关键是必须使产品具有足够的吸引力来实现这个目标，实现在目标市场的成功定位。但是联通CDMA并没有提供真正拿得出手的产品优势，只有绿色低辐射和语音清晰两个卖点，由于这两个卖点的吸引力不够，所以，基于这两个卖点的产品定位也就背离了目标市场消费者的实际需求。由于中国移动的中高端用户都是高话费量的商务人士和交际人士，他们手机使用非常频繁，更换号码的成本太高。而联通CDMA的“绿色”概念和语音“更清晰”固然很有吸引力，但是，这个吸引力还远远不足以吸引高端市场的消费群体。来源：www.examda.com 事实上，到2002年4月8日，CDMA用户只有80万户，而且其中包括从长城网转网过来的44万户用户，新增用户只有36万户，与全年发展700万用户的目标相比，这个数字实在是微不足道，联通的市场定位被证明是一厢情愿。在互联网经济如火如荼的1999年前后，众多互联网公司的

商务计划书都是要建立形形色色门户网站，或者是专业门户，或者是综合性门户，首先获得巨大流量，然后吸引商家投放广告来实现盈利，这种定位也具有一厢情愿的特点，无论是商家还是网站的浏览者都对网络广告不感兴趣，一直到现在，互联网广告仍然不景气。在2000年，互联网冬天来临之后，很多企业赶紧调整自己网站的定位，例如，携程网原来的定位是旅游行业的门户网站，业务以提供旅游信息为主，后来重新定位为“利用互联网技术的旅游公司”，业务调整为“机票宾馆”预定为主，这种定位充分发挥了互联网信息平台的优势，又找到稳定的盈利模式，所以很快就获得了成功，而那些不能在市场为自己重新定位的互联网公司很快就烟消云散了。定位的关键是要符合消费者需求，并使产品具有满足这种需求的属性。那些失败的互联网公司普遍犯的错误是没有认识到“网民”们到底想在网做什么、不做什么，也没有认识到互联网最优越的地方在哪里，所以推出的业务模式和网站定位就脱离了网民的需求，例如网络广告曾经被绝大多数互联网公司当作主要利润来源，要以网络广告这个“第四媒体”替代传统媒体，但是，网民对网络广告兴趣不足，所以网络广告始终是一个边缘角色。而“联通式”的错误在于过高估计自己产品的优势，错把产品的技术差异当作产品的差异化优势，在这种情况下，“定位”就成为自娱自乐的策划游戏。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com