

学习情境二：确定目标市场

项目一：市场细分

项目二：选择目标市场

项目三：市场定位

【学习目标】

●知识目标

1. 掌握目标市场营销的三个步骤，即市场细分、目标市场的选择和市场定位的含义。
2. 了解消费者市场和组织市场细分的主要标准和有效细分的条件。
3. 理解企业目标市场选择的三种战略及其运用条件。
4. 掌握通过市场定位获得竞争优势最大化的方法。

●技能目标

学生能够熟练运用市场细分、目标市场的选择、市场定位的知识，针对一个具体的营销策划项目（产品），分析和设计其市场细分状况，目标市场的选择及市场定位活动开展。

任务一：给予学生一个具体的营销策划产品，让学生熟练运用市场细分、目标市场的选择、市场定位的知识，分析和设计其市场细分状况，目标市场的选择及市场定位活动开展。



【导入案例 2-1】

欧莱雅集团进军中国市场

一、公司背景

法国欧莱雅集团为全球 500 强企业之一，由发明世界上第一种合成染发剂的法国化学家欧仁·舒莱尔创立于 1907 年。历经近一个世纪的努力，欧莱雅从一个小型家庭企业跃居为世界化妆品行业的领头羊。2003 年初，欧莱雅荣登《财富》评选的 2002 年度全球最受赞赏公司排行榜第 23 名，在入选的法国公司中名列榜首。欧莱雅集团的事业遍及 150 多个国家和地区，在全球拥有 283 家分公司及 100 多个代理商，5 万多名员工、42 家工厂和 500 多个优质品牌，产品包括护肤防晒、护发染发、彩妆、香水、卫浴、药房专销化妆品和皮肤科疾病辅助护肤品等。

1996 年，欧莱雅正式进军中国市场；1997 年 2 月，欧莱雅正式在上海设立中国总部。目前，欧

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhgy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhgy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

莱雅集团在中国拥有约 3000 名员工，业务范围遍布北京、上海、广州、成都等 400 多个城市。

二、中国市场环境分析

顾客与公众:

2001 年，中国化妆品市场销售总额为 400 亿，2002 年，销售增长速度为 14~15%，实际销售总额大约为 450~460 亿。2003 年，化妆品行业发展速度保持稳定增长，增幅不低于 15%，销售总额达到 500 亿元。国内化妆品生产企业已达 2500 家，品种 3 万余种，市场总额居亚洲第二位，在全世界范围内而言已经成为一个美容大国。

因此，世界名牌化妆品一致看好中国大陆的消费潜力，几乎无一遗漏地抢滩大陆，进驻中国市场，并且受到中国广大消费者的青睐，在中国市场上大放异彩。

竞争者:

目前欧莱雅集团在中国的主要竞争对手也是国际名牌化妆品，主要有雅芳 (Avon)、雅诗兰黛 (Estée Lauder)、倩碧 (Clinique)、P&G 公司的玉兰油 (Oil & Ulan)、Cover girl、SKII 系列、露华浓 (Revlon)、圣罗兰 (YSL)、克里斯汀·迪奥 (Christian Dior)、歌雯琪 (Givenchy)、旁氏 (Ponds)、凡士林 (Vaseline)、克莱伦丝 (Clerins)、妮维雅 (Nivea)、威娜 (Wella)、花牌 (Fa)、资生堂 (Shiseido) 等。这些品牌在国内都具有极高的知名度、美誉度和超群的市场表现。除了世界品牌在国内的混战外，欧莱雅集团还面临着国内本土品牌的袭击和进攻。国内的大宝、小护士、羽西 (合资)、上海家化依然占有不少的护肤市场份额。

所以，目前国内的化妆品市场可以说是处于战国时代，群雄逐鹿，市场竞争极端的惨烈，不时有品牌从市场上消失或者被其他公司吞并。为此，各化妆品公司无不如履薄冰，不敢大意。

企业内部:

虽然欧莱雅于 1996 年才进入中国市场，但早在 20 世纪 80 年代起就在巴黎成立了中国业务部，专门从事对中国市场的研究。90 年代欧莱雅在其香港的分公司里设立了中国业务部，准备开拓中国市场，并在广州、北京、上海等地都设立了欧莱雅形象专柜，测试中国消费群体对欧莱雅产品的市场反响。为进入中国市场，欧莱雅其实花费了将近 20 年的时间做准备！”

营销中介:

欧莱雅采取以目标客户来选择销售渠道的策略，如：针对高端客户生产的兰蔻等产品，只有在高档的商店才可以买到；而走大众路线的美宝莲，则在普通商场及超市就可以买到。盖保罗的理想还不止于此，他希望有一天，大家买美宝莲就像买可乐一样方便。因为欧莱雅给美宝莲的定位是“国际化的品牌，平民化的价格，要让中国的消费者买得起，且便于购买”。

和欧莱雅的销售策略一样，广告策略也是和品牌定位及目标客户相匹配的。美宝莲是一个大众

化的品牌，所以要在覆盖面最广的电视媒体做广告，让更多的消费者知道。而薇姿和理肤泉因为是在药房销售，卡诗和欧莱雅专业美发在发廊销售，兰蔻等高端品牌只有在高档商店才有，网点并不像美宝莲那么多。宣传渠道一定要针对目标群体才有效。

三、市场细分策略

巴黎欧莱雅进入中国市场至今，以其与众不同的优雅品牌形象，加上全球顶尖演员、模特的热情演绎，向公众充分展示了“巴黎欧莱雅，你值得拥有”的理念。目前已在全国近百个大中城市的百货商店及超市设立了近 400 个形象专柜，并配有专业美容顾问为广大中国女性提供全面的护肤、彩妆、染发定型等相关服务，深受消费者青睐。回顾上述成功业绩，关键取决于欧莱雅公司独特的市场细分策略。

首先，公司从产品的使用对象进行市场细分，主要分成普通消费者用化妆品、专业使用的化妆品，其中，专业使用的化妆品主要是指美容院等专业经营场所所使用的产品。

其次，公司将化妆产品的品种进行细分，如彩妆、护肤、染发护发等，同时，对每一品种按照化妆部位、颜色等再进一步细分，如按照人体部位不同将彩妆分为口红、眼膏、睫毛膏等；再就口红而言，进一步按照颜色细分为粉红、大红、无色等，此外，还按照口红性质差异将其分为保湿型、明亮型、滋润型等。如此步步细分，光美宝莲口红就达到 150 多种，而且基本保持每 1-2 个月就向市场推出新的款式，从而将化妆品的品种细分几乎推向极限地步。

然后，按照中国地域广阔特征，鉴于南北、东西地区气候、习俗、文化等的不同，人们对化妆品的偏好具有明显的差异。如南方由于气温高，人们一般比较少做白日装或者喜欢使用清淡的装饰，因此较倾向于淡装；而北方由于气候干燥以及文化习俗的缘故，一般都比较喜欢浓装。同样东西地区由于经济、观念、气候等的缘故，人们对化妆品也有不同的要求。所以欧莱雅集团敏锐地意识到了这一点，按照地区推出不同的主打产品。

最后，又采用了其他相关细分方法，如按照原材料的不同有专门的纯自然产品；按照年龄细分等。

总之，通过对中国化妆品市场的环境分析，欧莱雅公司采取多品牌战略对所有细分市场进行全面覆盖策略，按照欧莱雅中国总经理盖保罗所说的金字塔理论，欧莱雅在中国的品牌框架包括了高端、中端和低端三个部分：

其中，塔尖部分为高端产品，约有 12 个品牌构成，如第一品牌的赫莲娜，无论从产品品质和价位都是这 12 个品牌中最高的，面对的消费群体的年龄也相应偏高，并具有很强的消费能力；第二品牌是兰蔻，它是全球最著名的高端化妆品牌之一，消费者年龄比赫莲娜年轻一些，也具有相当的消费能力；第三品牌是碧欧泉，它面对的是具有一定消费能力的年轻时尚消费者。欧莱雅公司希望将

其塑造成大众消费者进入高端化妆品的敲门砖，价格也比赫莲娜和兰蔻低一些。它们主要在高档的百货商场销售，兰蔻在 22 个城市有 45 个专柜，目前在中国高端化妆品市场占有率第一，碧欧泉则是第四。而赫莲娜 2000 年 10 月才进入中国，目前在全国最高档百货商店中只有 6 个销售点，柜台是最少的。

塔中部分为中端产品，所包含品牌有两大块：一块是美发产品，有卡诗和欧莱雅专业美发，其中，卡诗在染发领域属于高档品牌，比欧莱雅专业美发高一些，它们销售渠道都是发廊及专业美发店。欧莱雅公司认为，除产品本身外，这种销售模式也使消费者有机会得到专业发型师的专业服务。还有一块是活性健康化妆品，有薇姿和理肤泉两个品牌，它们通过药房经销。欧莱雅，率先把这种药房销售化妆品的理念引入了中国。

塔基部分是指大众类产品，中国市场不同于欧美及日本市场，就在于中国市场很大而且非常多元化，消费梯度很多，尤其是塔基部分上的比例大。在中国大众市场中，欧莱雅公司目前共推行 5 个品牌，其中，巴黎欧莱雅是属于最高端的，它有护肤、彩妆、染发等产品，在全国 500 多个百货商场设有专柜，还在家乐福、沃尔玛等高档超市有售。欧莱雅的高档染发品已是目前中国高档染发品的第一品牌。第二品牌是羽西，羽西秉承“专为亚洲人的皮肤设计”的理念，是一个主流品牌，在全国 240 多个城市的 800 家百货商场有售。第三品牌是美宝莲——来自美国的大众彩妆品牌，它在全球很多国家彩妆领域排名第一，在中国也毫不例外，目前已经进入了 600 个城市，有 1.2 万个柜台。第四品牌是卡尼尔，目前在中国主要是引进了染发产品，它相比欧莱雅更大众化一些，年轻时尚，在中国 5000 多个销售点有售。第五品牌是小护士，它面对的是追求自然美的年轻消费者，市场认知度 90% 以上，目前在全国有 28 万个销售点，网点遍布了国内二、三级县市。

由于欧莱雅公司对中国市场分析到位、定位明晰，因此，2003 年时产品中国市场的销售额达到 15 亿人民币，比 2002 年增加 69.3%，这是欧莱雅公司销售历史上增幅最高的，比 1997 年增长了 824%。兰蔻在高档化妆品市场、薇姿在通过药房销售的活性化妆品市场、美宝莲在彩妆市场、欧莱雅染发在染发的高端市场已经占据了第一的位置。

思考：

1. 欧莱雅公司对中国市场环境分析是否全面？你认为还需要关注哪些环境问题？
2. 欧莱雅公司采用怎样的市场细分策略？值得借鉴之处是什么？

任务要求：

在读懂分析此案例的基础上，搜集欧莱雅公司产品的信息，了解欧莱雅公司目前的市场细分状况及市场业绩情况，完成以下任务：

1. 说明欧莱雅公司产品所对应的市场细分状况

2. 说明欧莱雅公司产品的市场定位及相应的目标市场策略



【导入案例 2-2】

“酷儿”——儿童果汁饮料细分市场的超级霸主

2001 年 3 月，当统一企业在果汁饮料市场上首先推出 PET(塑料瓶)包装的鲜橙多时，恐怕连他们自己也没有想到会给国内果汁业带来什么样的变化。短短一年多的时间，果汁饮料市场已经“战火纷飞”了。康师傅的每日 C，娃哈哈的鲜橙汁，随后乐百氏、健力宝在此领域也有所动作，每个地区也有一些地方性品牌进入了跟随的行列。不久，饮料巨头可口可乐又借“酷儿”杀进原先在他们看来并不起眼的果汁饮料市场。“酷儿”以其独特的目标市场策略一举成功，成为 2002 年果汁饮料市场最亮的一道风景线。

2002 年元旦前后，仿佛一夜之间，在河南省几个主要城市郑州、洛阳等地的商场、超市以及街边小店中，随处可见一种名叫“酷儿”的新品果汁饮料，其独特的形象令人过目难忘：

一只头大身小的蓝色娃娃，右手叉腰，左手端着盛满饮料的茶杯，陶醉的说“Qoo?...””这只可爱的娃娃迅速出现在铺天盖地的招贴上、电视广告中。在有“酷儿”的地方，你都会发现“可口可乐公司荣誉出品”的字样。凭借可口可乐这块金字招牌，“酷儿”在短时间内成功上市，很快成为小朋友的新宠。

“Qoo 酷儿”是可口可乐公司针对亚洲市场研发的一种特色果汁饮料，在亚洲市场所向披靡。所到之处“Qoo”声一片！1999 年 11 月“Qoo 酷儿”在日本研制成功，2001 年即成为可口可乐的第三品牌(继可口可乐和芬达之后)；2001 年 4 月在韩国上市，迅速跃升为当地果汁饮料第一品牌及饮料第二品牌，销售量超过预计量 6 倍；2001 年 6 月在新加坡上市，迅速成为当地第一果汁品牌，2000 年 10 月，“Qoo 酷儿”在台湾上市，可口可乐台湾分公司对外事务总监王玲玲表示，“Qoo 酷儿”果汁的销量远远超过预估量的 3 倍。上市仅 3 个多月，单月销售量就为韩国、日本市场的 2 倍，并且还曾出现通路供不应求的缺货窘境，成为当地消费者最喜爱的果汁饮料；2002 年“酷儿”登陆大陆市场。

“Qoo 酷儿”果汁饮料成功了，蓝色大头娃娃“酷儿”成为家喻户晓的名人，虽然只是一个虚拟的角色，可其影响力远远超过一些俊男美女。

电视机前，小朋友会跟着广告中的一个蓝色大头娃娃，不自觉地摇头晃脑，唱着“Qoo，有种果汁真好喝……”；幼儿园老师经不住小朋友的请求，带着整个班级到校门口与 Qoo 牵手、拍合照；家长不得不在办公室里将 Qoo 电视广告压制成光碟以讨 5 岁孩子的欢心，小朋友嚷着要父母在夜市里

购买印有仿冒 Qoo 图案的 T 恤。酷儿形象、酷儿简历、酷儿歌、酷儿舞很快风靡了全中国，酷儿成为小朋友们争相模仿的对象。

这一切都是“酷儿”果汁惹的“祸”！

“酷儿”定位为儿童果汁饮料，“酷儿”在中国市场细分的目标群体是 5—12 岁的儿童，此举跳出大部分果汁品牌针对女性市场的人群定位，也为“酷儿”角色的引入创造了条件。“酷儿”博得了小孩子的喜爱，成为他们指定购买的果汁品牌。针对直接购买者家长，可口可乐公司还通过理性诉求强调功能利益点：果汁里添加了维生素 C 及钙，这无疑给注重孩子健康的父母们吃了定心丸。酷儿果汁由此走红。顶着大大的脑袋，右手插着腰、左手拿着果汁饮料，陶醉地说着“Qoo……”的蓝色娃娃在广告和终端活动的推广下，成了家喻户晓的名人。更成为儿童最喜吹的卡通人物之一。

“酷儿”的成功反过来印证了“儿童果汁饮料”这一精确定位的高明：避免与市场领导品牌展开正面较量，寻找细分市场机会，独辟蹊径；所有的沟通行为，无论是渠道策略、价格策略，还是广告表现、媒介策略，都瞄准了同一个目标对象，火力集中，避免浪费，而且噪音小。

思考：

- (1) 讨论酷儿形象与目标市场的关系。
- (2) “酷儿”的目标市场策略是如何确立的？
- (3) 结合本案例思考和分析果汁饮料市场的细分状况。

任务要求：

在读懂分析此案例的基础上，搜集果汁饮料市场的信息，了解各公司目前的市场细分状况及市场业绩情况，完成以下任务：

1. 说明各公司目前果汁饮料市场的市场细分状况
2. 说明各公司产品的市场定位及相应目标市场策略



【导入案例 2-3】

宝洁洗发水的多品牌和市场细分策略

宝洁公司是世界上最大的日用消费品公司之一，公司全球雇员超过 10 万，在全球 80 多个国家设有工厂及分公司，所经营的 300 多个品牌的产品畅销 160 多个国家和地区，其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。在中国的洗发水领域，该公司推行多品牌的差异化市场细分策略，旗下拥有飘柔、海飞丝、潘婷、润妍、沙宣等多个强势品牌，建立了相当高的品牌忠诚度，在洗发水市场中占据绝对优势地位。

一、中国的市场环境

(1) 宝洁进入中国市场前

宝洁公司进入中国市场前，中国的洗发用品市场上，几乎没有什么高档的洗发、护发用品，蜂花、奥尼洗发香波占据市场主导地位，但它们同样靠低价策略来赢得，所以在当时，他们已经算是相对比较高档的产品了。

由于传统的生活和消费观念，有更多的中国消费者还在使用洗发膏和散装洗发水。

(2) 当今的市场环境

在宝洁公司的全新理念的洗发水进入中国后，又有许多得品牌的洗发水出现在中国的市场上。其洗发水市场经历了 10 多年的发展，逐渐趋于成熟，竞争日益激烈化，由 80 年代的宝洁时代进如了发展到了如今的状况：

①拥有夏士莲和力士两大洗发水品牌的联合利华在第一集团成为宝洁最强有力的对手。

②处于第二集团的丝宝集团的舒蕾通过有效的营销手段，规避宝洁的强势风头，从“农村包围城市”，成为与漂柔、海飞丝进入洗发水市场的前 3 名。

③另外还有近几年在洗发水市场异常活跃的处于第三集团的好迪、拉芳、亮庄、蒂花之秀等所谓的广东集团，虽然实力不强，但也形成了对宝洁的围攻之势。

二、市场细分

一个市场由购买者所构成，洗发水市场也是有不同的购买者构成。不同的购买者可能有不同的欲望、不同的资源、不同的购买态度或不同的购买行为，正是因为这些差异，一个公司在进入一个市场之前，就一定要先对市场进行细分，而那些所存在的差异就是市场细分化的基础，据此，将一个总体的市场细分为若干个消费者群体，每个消费群便是一个细分市场。

宝洁公司在进入中国的洗发水行业，首先对整个中国的洗发水市场划分为多个细分的市场。

整个中国的市场可以分为高、中、低档三个部分；同时在每个部分市场又可以根据不同的标准划分出更细的细分市场：如根据适合不同发质的和不同消费者喜好分成各种专用功能市场；如根据市场的人口密度又可以分为都市、市郊、和乡村；根据年龄可分为青年、中年和老年市场等等。

对于宝洁这样的公司，他必须考虑到每个细分出来的市场，并对他加以分析和衡量，根据自身和市场的特点去选择目标市场。

三、目标市场的选择

选择目标市场，从已经细分的市场选择可行性的市场进入，首先要从本身存在的市场条件出发。

(1) 最初进入的市场选择

在宝洁开始进入的时候，当时各种中低档的细发水充斥着中国的市场，而当时正处于中国第二

次经济发展的高潮，老百姓的生活水平在提高的同时，各种观念也在更新。

宝洁公司选择在当时进入中国市场，带给中国的消费者一种全新的洗发理念和消费理念，可以说是经过了严密的市场调查和分析的结果，有了对中国市场的初步了解和对消费者的准确拿捏，才有对中国人需在什么样的洗发用品的准确把握。

宝洁公司采用的集中性的营销策略，选择城市市场上比较注重个人形象和生活品位的人群，他们通常收入和教育水平都比较高，能够比较容易接受新鲜事物，只要是好产品，也通常不会太在意价格。明确目标市场后，集中力量打出飘柔等品牌。

所以说，最初，宝洁公司运用集中性的营销策略，将收入水平较高，追求品质的时尚一族作为宝洁最初的目标市场。

(2) 目标市场的选择的进一步发展

经过十几年的发展，宝洁在洗发水市场也越做越大，从集中的策略转向差异化，不再是单一单调的产品，而其他的企业也渐渐崛起。当今的中国洗发水市场呈现三足鼎立的局势：宝洁、联合利华和“广东集团”，竞争的激烈程度可想而知。虽然宝洁的实力强大，但是要在激烈的竞争中获得更多的利润，宝洁必须寻找到可行性的目标市场，通过分析竞争对手的市场战略状况，扬长避短，采用了差异性营销的策略，力求在每个细分的市场有一定的占有率，实现更高的销售额。

联合利华作为宝洁的第一对手，既有高档的品牌如“力士”，大众品牌如“夏士莲”。其品牌的营销策略有着过人之处，新的“力士”不但换了包装还启用了香港影星莫文蔚作为形象代言人，这也是力士为降低消费者年龄成次而实施的重要举措。而“夏士莲”以“揭开秀发的自然奥秘”为主题，从大自然中提取营养成分，开发出黑芝麻、人参、绿茶、皂角和核桃仁等系列以天然成分为主的洗发水，让自然黑亮头发的概念深入人心。加之，联合丽华的产品，无论是高档品牌力士，还是其大众品牌都在不同程度上下调了价格，和宝洁打起价格战。通过这些，联合丽华已经抢占了宝洁的市场份额。

而处于第三集团的广东洗发水行业，也已经在大众洗发水的行业蒸蒸日上。而宝洁公司自身，经过在中国十多年的发展，早已通过“一品多牌”的策略，使其产品的品牌意识已经在消费者的心目中确定，在市场的领导地位也已经巩固，通过各种手段，培养了消费者的对本企业的品牌的偏好，提高了忠诚度，很多的消费者信赖宝洁，选择宝洁。所以宝洁进入从功能、价格诸方面所细分的市场，推出多品牌，同其他的厂商竞争，抢占竞争对手的市场份额，同时也令竞争者难以插足。

四、市场定位及营销组合策略

(1) 多角度的产品定位

面对各种的激烈竞争，和已经确立的目标市场，宝洁公司运用“矩阵定位”法成功捍卫并进一步拓展市场。

首先，宝洁把自己定位于洗发水的高级市场，生产高档产品。主要的竞争对手就是联合利华。

其次，宝洁选择了根据不同的消费需求划分出来的不同的市场，并在每个市场占有举足轻重的地位，于是将其定位于一个多功能的品牌。

宝洁公司曾先后推出几种洗发水：“海飞丝”、“飘柔”、“潘婷”和“沙宣”，在把它们定位于“呵护秀发专家”高品位的同时，又分别宣传“去头屑、柔顺、营养与保湿”功能。“海飞丝”的个性在于去头屑，“潘婷”的个性在于对头发的营养保健，而“飘柔”的个性则是使头发光滑柔顺，“沙宣”的个性在于美发定型。而且每个品牌下又有不同的产品，如“飘柔”，就有去头屑的、营养护发的、洗护二合一的等好几种产品；时尚美发大师“沙宣”带来专业发廊护理的三大时尚元素：柔顺，亮泽，充满弹性；而作为宝洁公司的知名品牌，“潘婷”凭借其高质量的产品，准确的市场定位，一直被消费者视为突破性的头发修复及深层护养专家。潘婷于推出全新深层护养系列，包括丝质顺滑、弹性丰盈、特效修复及清爽洁净去屑四大系列护发、美发产品。潘婷的产品中均含有维他命原 B5 及复合维他命等营养素，可以深入呵护头发，改善发质。作为头发的护养专家，潘婷为消费者带来的是解决所有头发烦恼的全新方案，让每一个人都拥有健康亮泽的头发；海飞丝则推出了怡神舒爽型（天然薄荷），海飞丝滋养护理型（草本精华），海飞丝丝质柔滑型（二合一），海飞丝洁净呵护型等系列产品。这些产品分别满足了不同的消费者的需求，因而受到了消费者的亲睐。宝洁公司通过细分市场，占领了相当的市场份额。

（2）竞争策略

面对外部环境的挑战，宝洁公司选择了多品牌的营销策略。

宝洁公司旗下拥有飘柔、海飞丝、潘婷、润妍、沙宣等多个强势品牌，在洗发水市场中占据绝对优势地位。其旗下品牌通过功能细分牢牢占据了去屑、营养头发、滋润头发等细分市场。

真正的对手——消费者

宝洁有句很经典的话：“在对手关注我之时，我在关注消费者。我们真正的对手只有一个，是消费者。”这句话的另一层意思是：其实，在宝洁的心中，宝洁没有敌人。“宝洁在中国的挑战一方面来自竞争对手，一方面来自市场新的需求。”

事实证明，实施多品牌差异性的营销策略，通过不同的产品和不同的品牌来实现更高的销售额，并在每一细分市场中占据更有利的地位，因而加强消费者对其产品的认同，也能获得购买者更多的重复购买，同时由于能较好地满足消费者不同的需求，有利于对市场的发掘，以创造更高的销售额。这是宝洁根据市场，所在行业和自身的条件做出的正确决策，可以说正确的市场选择策略是今天宝洁成功的重要因素之一。

从市场的角度看，洗发水市场具有很大的潜力，消费者日趋成熟，需求向深层次多样化发展，

宝洁正是抓住一点，面对不同的消费需要开发出不同的符合消费者需要的产品。从行业的角度看，洗发水属于日用品，多品牌策略易于成功。从自身条件看，宝洁在中国市场上拥有高度的品牌忠诚度，易于推出新产品。宝洁作为中国洗发水市场的霸主，80年代就进入了中国市场，伴随着中国市场的成熟而不断壮大，占有了大部分的市场份额，品牌知名度及产品竞争力首屈一指，这个有利条件使得宝洁保持以往的营销策略成为可能。

这个跨国公司自1989年进入中国以来，在洗发水行业掀起的一个又一个波澜让人叹为观止。改革开放初期的中国，人们生活开始向小康迈进，宝洁公司已经意识到这个庞大的群体将成为未来的消费主流。秀发如此光滑闪亮，一把梳子让松松编织的发结像波浪般优美飞旋开来，这则经典的海飞丝广告让国人大开眼界，一场倡导洗头的革命也在人们心甘情愿掏钱买海飞丝的时候完成了。紧接着，宝洁公司又告诉人们，光去头屑还不够，营养也很重要，于是潘婷来了，洗完头发，柔顺的感觉才妙，于是飘柔来了。从此，在漫漫十年的时间里，以营养、柔顺、去屑为代表的宝洁三剑客潘婷、飘柔、海飞丝几乎垄断了中国洗发水市场的绝对份额。想在洗发水领域有所发展的企业无不被这三座大山压得喘不过气来，无不生存在宝洁的阴影里难以重见天日。就在国内品牌还在摇旗呐喊的时候，宝洁又神不知鬼不觉地开辟新的战场。“当对手关注我们的时候，我们在关注消费者”，这是宝洁在市场上常胜不衰的秘诀。

找准“卖点”

如果从市场细分上讲是寻找差异的话，那么从营销组合的另一个角度看是找准了“卖点”。卖点也称“独特的销售主张”，英文缩写为 USP。这是美国广告大师罗瑟瑞夫斯提出的一个具有广泛影响的营销理论，其核心内容是：广告要根据产品的特点向消费者提出独一无二的说辞，并让消费者相信这一特点是别人没有的，或是别人没有说过的，且这些特点能为消费者带来实实在在的利益。在这一点上宝洁公司更是发挥得淋漓尽致。在中国市场上推出的产品广告更是出手不凡：“海飞丝”洗发精，海蓝色的包装，首先让人联想到蔚蓝色的大海，带来清新凉爽的视觉效果，“头屑去无踪，秀发更干净”的广告语，更进一步在消费者心目中树立起“海飞丝”去头屑的信念；“飘柔”，从牌名上就让人明白了该产品使头发柔顺的特性，草绿色的包装给人以青春美的感受，“含丝质润发素，洗发护发一次完成，令头发飘逸柔顺”的广告语，再配以少女甩动如丝般头发的画面，更深化了消费者对“飘柔”飘逸柔顺效果的印象；“潘婷”，用了杏黄色的包装，首先给人以营养丰富的视觉效果，“瑞士维他命研究院认可，含丰富的维他命原 B5，能由发根渗透至发梢，补充养分，使头发健康、亮泽”的广告语，从各个角度突出了“潘婷”的营养型个性。

价格竞争

在充分占有功能细分市场的同时，宝洁亦凭其雄厚的实力，运用价格这个强有力的竞争手段，

与对手激烈的短兵相接。宝洁调低了价格，按照人口变数争取更低收入的社会阶层以赢得更广泛的市场，并对跟其争夺市场分额的势力不强的中低档品牌施以压力。据了解，宝洁前不久曾将飘柔400毫升洗发水商场售价从32元多猛拉至24元，随后又慢慢回升到现在的27元多。宝洁的这一举动给二线品牌造成强大的压力，使得舒蕾等国产品牌洗发水被迫调价。

寻找市场空隙

寻找市场空隙。根据宝洁的市场调查，发达国家约80%的消费者长期使用润发露，在日本，这个数字高达85%。但在中国，专门使用润发露的消费者还不到6%。因此，这里有一个巨大的市场潜力。另一方面，在过去5年中，全球染发剂市场的增长量在4%~6%，大约两倍于洗发水的增长速度。据宝洁公司预计，在未来的5到10年内，高品质的润发产品的市场发展空间在30%到40%之间，对这么一块大蛋糕，宝洁当然不会袖手旁观。更让宝洁手舞足蹈的是，国内的厂家还没有真正注意到这一市场空地，竞争相对缓和。于是，宝洁便急不可耐地将“全球染发洗护发产品生产商”的领头地位伊卡璐揽入怀中，想通过伊卡璐著名的“洗护分开”理念拓展一些市场的空白点。这样，先是润妍作“先锋”，其冲洗、免洗两款润发产品甫一上市，便收到不俗的反应。接着，潘婷、飘柔、海飞丝、沙宣纷纷杀将出来，意欲提前将这一“润发”市场炒热。

五、效果及评价

结果显示宝洁的品牌也占据了市场的半壁江山。宝洁的飘柔、海飞丝、潘婷、沙宣几乎占领近70%的市场份额，而在剩余约30%的市场份额中，联合利华(力士、夏士莲)、日本花王(诗芬等)等跨国企业品牌又占去了约25%，总共约有5%的市场份额留给了国有品牌。

以飘柔为例，飘柔是宝洁公司在中国市场上一手做起来的成功品牌。从进入中国市场开始，飘柔就给中国人以全新的洗发、护发理念，使中国人终于知道不同的洗发水洗发效果是如此的不同。尽管当时飘柔的价格是市场普通洗发、护发产品的4-5倍，但还是令消费者趋之若鹜，一时间成为市场的宠儿，从此稳稳的坐上洗发用品市场占有率第一的宝座，并一直保持到今天。

宝洁公司在中国市场的战略是成功的。从以上的分析可以看出，宝洁公司通过品牌策略，在一般人认为没有缝隙的产品市场上寻找到差异，生产出个性鲜明的商品，成功地运用营销组合的理论，成功地将这种差异推销给消费者，并取得他们的认同，进而心甘情愿地为之掏腰包。他把我住中国消费者的需求差异，满足不同的消费需求，而且，他一直以来寻求并加强能把各种产品“串”在一起的黄金线，一种一种凌驾于各种产品之上的品牌核心精神，一种给用户带来的始终如一的消费体会。正如其广告词“世界一流产品美化您的生活”所传达的一样，“宝洁”已成为追求高品质生活的象征，也正是因为这样，宝洁公司可以在中国如此酣畅地推行他的多品牌策略。

到目前，宝洁公司还依然在努力发现新的细分市场、开发新的目标市场，宝洁将开始实施对染

发市场的挺进与开拓。宝洁还预测如今的洗发水市场，润发护发领域有着极大的发展空间，未来的几年，宝洁将会对润发护发产品进行大力开发，力图在竞争中取得更大的胜利。

思考：

宝洁公司采用怎样的市场细分策略？值得借鉴之处是什么？

任务要求：

在读懂分析此案例的基础上，搜集宝洁公司产品的信息，了解宝洁公司目前的市场细分状况及市场业绩情况，完成以下任务：

1. 说明宝洁公司产品所对应的市场细分状况
2. 说明宝洁公司产品的市场定位
3. 分析其各市场的目标市场策略



【导入案例 2-4】

“最酷的小车”——奇瑞 QQ 的销售奇迹

案例主体：奇瑞汽车公司

市场地位：微型轿车市场霸主

市场意义：凭借其品牌战略和市场细分战略，将中国微型轿车带入了营销竞争时代

市场效果：6 个月销售 2.8 万多台，创造单一品牌微型轿车销售记录。

(1) 案例背景

奇瑞汽车公司作为中国地方汽车企业，曾经成功推出奇瑞“旗云”、“东方之子”等性价比较高的轿车，并已凭借其自主品牌的优势与合理的价格优势向国外出口轿车产品，已经在全国形成相当的知名度。

微型客车曾在上世纪 90 年代初持续高速增长，但是自 90 年代中期以来，各大城市纷纷取消“面的”，限制微型客车。微型客车至今仍然放大城市列在“另册”，受到歧视。同时，由于各大城市在安全环保方面的要求不断提高，成本的抬升使微型车的价格优势越来越小，因此主要微型客车厂家已经把主要精力转向轿车生产，微型客车产量的增幅迅速下降。从 2001 年到 2003 年，微型客车的产量的年增长幅度分别为 20.41%、33.00%、5.84%。

在这种情况下，奇瑞汽车公司经过认真的市场调查，精心选择微型轿车打入市场；它的新产品不同于一般的微型客车，而是微型客车的尺寸，轿车的配置。QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出，6 月就获得良好的市场反映，到 2003 年 12 月，已经售出 2.8 万多台，同时获得多奖项。

(2) 奇瑞 QQ 2003 年营销事件回放

2003年4月初，奇瑞公司开始对QQ的上市做预热。在这个阶段，通过广泛传播奇瑞公司的新产品信息，引发媒体对QQ的关注。由于这款车的强烈个性特征和最优的性价比，媒体自发掀起第一轮炒作，吸引了消费者的广泛关注。

2003年4月中下旬，蜚声海内外的上海国际车展开幕了，也是通过媒体，告知奇瑞QQ将亮相于上海国际车展，与消费者见面，引起消费者的更进一步关注。就在消费者争相去上海车展关注奇瑞QQ的时候，奇瑞QQ以未作好生产准备的原因没有在车展上亮相，只是以宣传资料的形式与媒体和消费者见面，极大地激发了媒体与公众的好奇心，引发媒体第二轮的颇有想象力的炒作。在这个阶段，厂家提供大量精美的图片资料给媒体供炒作，引导消费者对奇瑞QQ的关注度走向高潮。

2003年5月，上市预热阶段，就在消费者和媒体对奇瑞充满了好奇时，公司适时推出奇瑞QQ的网络价格竞猜活动，在更进一步引发消费者对产品关注的同时，让消费者给出自己心目中理想的奇瑞QQ的价格预期。网上的竞猜活动，有30多万人参与。当时普遍认为QQ的价格应该在6—9万元之间。

2003年5月底，上市预热阶段，奇瑞QQ的价格揭晓了——4.98万元，比消费者期望的价格更吸引人。这个价格与同等规格的微型客车差不多，但是从外观到内饰都是与国际同步的轿车配置。此时媒体和消费者沸腾了，媒体开始了第三轮自发的奇瑞QQ现象讨论，消费者中也产生了奇瑞QQ热，此时人们的心情就是尽快购买。

这时奇瑞公司宣布：QQ是该公司独立开发的一款微型轿车，因此，消费者在购车时不必多支付技术转让费用。这为奇瑞树立了很好的技术形象，为消费者吃了一颗定心丸。

2003年6月初，上市阶段，消费者对奇瑞QQ的购买欲望已经具备，媒体对奇瑞QQ的关注已经形成，奇瑞QQ自身的产能也已具备，开始在全国同时供货，消费者势如潮涌。此阶段，一边大批量供货，一边借助平面媒体，大面积刊出定位诉求广告，将奇瑞QQ年轻时尚的产品诉求植根于消费者的脑海。除了平面广告外，同时邀请专业的汽车杂志进行实车试驾。对奇瑞QQ的品质进行更深入的真实报道，在具备了较强知名度后进一步加深消费者的认知度，促进消费者理性购买。

2003年6月初，上市阶段。奇瑞QQ在全同近20个城市同时开展上市期的宣传活动。邀请各地媒体，对奇瑞QQ进行全面深入的报道，保持对奇瑞QQ现象持续不断的传播。

2003年7—9月，奇瑞QQ开始了热卖阶段，这阶段的重点是持续不断刊登全方位的产品诉求广告。同时针对奇瑞QQ的目标用户年轻时尚的个性特点，结合互联网的特性，联合新浪网，推出“奇瑞QQ”网络flash设计大赛，吸引目标消费者参与。

2003年10月，奇瑞QQ已经热卖了3个多月，在全国各地都有相对的市场保有量。这时，厂家针对已经购车的消费者开展“奇瑞四年季暖心服务大行动”，为已经购车的用户进行全方位服务，以

不断提高消费者对奇瑞 QQ 产品的认知度,以及对奇瑞品牌的忠诚度。

2003 年 11 月下旬、厂家更进一步地针对奇瑞 QQ 消费者时尚个性的心理特征,组织开展了“QQ 秀个性装饰大赛”。由于奇瑞 QQ 始终倡导“具有亲和力的个性”的生活理念,

因此在当今社会的年轻一代中深获共鸣。从这次车帖设计大赛中不难看出,“奇瑞 QQ”已逐渐成为年轻一代时尚生活理念的新代言者。

(3) 奇瑞 QQ 营销策略解析

轿车已越来越多地进入大众家庭。但由于地区经济发展的不平衡及人们收入水平的差距,对汽车的需求走向了进一步的细分。由于微型车的品牌形象在汽车市场一向是低端的代名词,因此把握消费者的心态,突出微型轿车年轻时尚的特征与轿车的高档配置,在众多的消费群体中进行细分,才能更有效地锁住目标客户,以全新的营销方式和优良的性能价格比吸引客户。令人惊喜的外观、内饰、配置和价格是奇瑞公司成功占领微型轿车这个细分市场的关键。

明确的市场细分,锁定时尚男女

奇瑞 QQ 的目标客户是收入并不高但有知识有品位的年轻人,同时也兼顾有一定事业基础,心态年轻、追求时尚的中年人。一般大学毕业两三年的白领都是奇瑞 QQ 潜在的客户。月收入 2000 元即可轻松拥有这款轿车。

许多时尚男女都因为 QQ 的亮丽、高配置和优性价比就把这个可爱的小精灵领回家了。从此与 QQ 成了快乐的伙伴。

奇瑞公司有关负责人介绍说,为了吸引年轻人。奇瑞 QQ 除了轿车应有的配置以外,还装载了独有的“I-Say”数码听系统,成为了“会说话的 QQ,堪称目前小型车时尚配置之最。据介绍,“I-Say”数码听是奇瑞公司为用户专门开发的一款车载数码装备,集文本朗读、MP3 播放、U 盘存储多种时尚数码功能于一身,让 QQ 与电脑和互联网紧密相连,完全迎合了离开网络就像鱼儿离开水一样的年轻一代的需求。

独特的品牌策略诠释“年轻人的第一辆车”

“QQ”的目标客户群体对新生事物感兴趣,富于想像力,崇尚个性,思维活跃,追求时尚。虽然由于资金的原因他们崇尚实际,对品牌的忠诚度较低,但是对汽车的性价比、外观和配置十分关注,是容易互相影响的消费群体;从整体的需求来看,他们对微型轿车的使用范围要求较多。奇瑞把 QQ 定位于“年轻人的第一辆车”,从使用性能和价格比上满足他们通过驾驶 QQ 实现工作、娱乐、休闲、社交的需求。

奇瑞公司根据对 QQ 的营销理念推出符合目标消费群体特征的品牌策略。

①在产品名称方面:QQ 在网络语言中有“我找到你”之意,“QQ”突破了传统品牌名称非洋即

古的模式、充满时代感的张力与亲和力，同时简洁明快，朗朗上口，富有冲击力。

②在品牌个性方面：“QQ”被赋予了“时尚、价值、自我”的品牌个性，将消费群体的心理情感注入品牌内涵。

③在品牌语言方面：富有判断性的广告标语“青年人的第一辆车”，及“秀我本色”等流行时尚语言配合创意的广告形象，将追求自我、张扬个性的目标消费群体的心理感受描绘得淋漓尽致，与目标消费群体产生情感共鸣。

整合营销传播，形成市场互动

“QQ”作为一个崭新的品牌，在进行完市场细分与品牌定位后，投入了立体化的整合传播，以大型互动活动为主线，具体的活动包括QQ价格网络竞猜，QQ秀个性装饰大赛，QQ网络flnsh大赛等等，为“QQ”2003年的营销传播大造声势。

①相关信息的立体传播：选择目标群体关注的报刊媒体、电视、网络、户外、杂志、活动等，将QQ的品牌形象、品牌诉求等信息迅速传达给目标消费群体和广大受众。

②各种活动“点”、“面”结合：从新闻发布会和传媒的评选活动出发，形成全国市场的互动，并为市场形成了良好的营销氛围。在所有的营销传播活动中。特别是网络大赛、动画和车内装饰大赛，都让目标消费群体参与进来，在体验中将品牌潜移默化地融入消费群体的内心，与消费者产生情感共鸣，起到了良好的营销效果。

据奇瑞汽车销售有限公司总经理金卡波介绍说：“因为广大用户的厚爱，QQ现在供不应求。作为独立自主的企业，奇瑞公司什么时候推出什么样的产品完全取决于市场需求。

对于一个受到市场热烈欢迎的产品，奇瑞公司的使命就是多生产出质量过硬产品，让广大用户能早一天开上自己中意的时尚个性小车QQ。”

思考：

- (1)谈谈奇瑞QQ形象与其目标市场的共同之处。
- (2)结合案例分析奇瑞是如何抓住年轻人从而创造销售神话的
- (3)分析奇瑞QQ的目标市场定位，并且是如何实现的。

任务要求：

在读懂分析此案例的基础上，搜集奇瑞公司产品的信息，了解奇瑞公司目前的市场细分状况及市场业绩情况，完成以下任务：

- 1.说明奇瑞公司产品所对应的市场细分状况
- 2.说明奇瑞公司产品的市场定位



【导入案例 2-5】

小油漆厂如何选择目标市场

英国有一家小油漆厂，由于经营不善，面临倒闭。后来，该油漆厂调查访问了许多潜在消费者，根据各自不同的需求细分市场：本地市场的 60% 是一个较大的普及市场，对各种油漆产品都有潜在需求。其余 40% 又可以细分四个市场，各占 10% 的份额。这四个市场分别是：

1. 家庭主妇群体。特点是不懂室内装饰需要什么油漆，但是要求质量好，希望油漆商提供设计，油漆效果美观；

2. 油漆工助手群体。他们需要购买质量较好的油漆，替住户进行室内装饰，他们一直从老式金属器具店或木材厂购买油漆；

3. 老油漆技工群体。他们一向不买调好的油漆，只买颜料和油料自己调配；

4. 青年夫妇群体。这一群体是租公寓居住收入低者，由于公寓住户在一定时间内必须油漆住房，以保护房屋，因此他们购买油漆不求质量，只要比白粉刷浆稍好就行，重要的是价格够便宜。

经过一番调查访问和市场细分，该油漆厂根据自身规模小，实力有限，竞争力弱等特点，决定选择青年夫妇作为目标市场，并制定了相应的市场营销组合：

1. 产品。生产少数不同颜色、大小不同包装的油漆。并根据目标顾客的喜爱，随时增加、改变或取消颜色品种和装罐大小。

2. 分销。产品送抵目标顾客住处附近的每一家零售商店。目标市场范围内一旦出现新的商店，立即与之合作，让其经销本厂产品。

3. 价格。保持单一低廉价格，不提供任何特价优惠，也不跟随其他厂家调整价格。

4. 促销。以“低价”、“满意的质量”为号召，以适应目标顾客的需求特点。定期变换商店布置和广告版本，创造新颖形象，并变换使用广告媒体。

由于市场选择恰当，市场营销战略较好适应了目标顾客，虽然经营的是低档产品，该油漆厂仍然获得了很大成功。

思考：

分析该油漆厂市场细分的依据是什么？通过细分市场，该油漆厂实施了怎样的目标市场营销策略？



【导入案例 2-6】

爱尚非蛋糕，无意义的差异化也有意义

2007年4月的一个夜晚，福马一行夜访叶茂中，随行带了一款名为“瑞士卷”的卷心蛋糕类产品，希望能借此产品为福马开辟一个全新的市场！

在中国蛋糕行业，福马一直处在二、三线品牌的地位，尽管在业内摸爬滚打已近30年，但是中、低端的品牌形象始终很难提升，如今希望凭借“大众化”的瑞士卷而异军突起，难度可见是相当的不易！

瑞士卷沦为中国的“地摊货”

瑞士卷是否源于瑞士，我们已经不得而知，但让我们揪心的却是：虽名为瑞士，却实质已经成为中国老百姓心中的低价食品。因为有很多欧洲及马来西亚品牌通过走私渠道在福建、广东等沿海市场卖货，且销售得非常不错。这些产品既不用做广告也不用做促销，直接以低廉的价格，每枚价格仅在0.5元，占领了相当一部分市场。而0.5元的定价，也直接导致了瑞士卷整个品类呈现出廉价的气质，成为中国老百姓心目中的“地摊货”。

要赋予瑞士卷更高贵的气质，扭转消费者认知，在学过定位理论的人看来，都会觉得异常艰难。人们对事物的第一认知多会根深蒂固地深埋在大脑记忆中，即便耗费了大量的教育成本，也未必能改变这种认知，更何况我们也不希望客户耗费大量的金钱做一些没谱的事。

而对瑞士卷同样产生夹击的还有“派”类市场：今天的“蛋黄派”其实已经形成了一个巨大的市场，以好利友、乐天、达利园为代表的派类市场每年都有几十亿的销售份额，并且呈逐年上升趋势。此外，蛋黄派这一类别在品类名上就占了一个大便宜，“蛋黄派”这三个字在名称上就能够体现出产品含有鸡蛋、牛奶等原料的高价值感，让消费者一目了然。

瑞士卷既要摆脱“地摊货”的品类气质，又要迎头赶上“蛋黄派”的营养价值，摆在我们面前的是一个艰巨的任务，相当艰巨！

杀入红海，还是开拓蓝海

产品无差异，价格无差异，渠道无差异，怎样让一个无差异化的新品牌跳出高度同质化的品类红海？

产品无差异：虽说瑞士卷为新创类别，在形态上与竞争品有所差异，但是产品的口感、口味与原来的派类产品差别不大，特别在口感上与好丽友的蛋糕类产品几乎如出一辙。

价格无差异化：无论如何也不能让卖5毛的瑞士卷卖到1元以上，市场惯例已经决定了这一品类的价值。

渠道策略雷同：销售渠道无差异，新品势必会受限于原有的销售网络，在渠道、终端陷入同类产品的包围。

产品无差异，价格无差异，渠道无差异，直接导致的结果就是瑞士卷将陷入蛋糕品类红海，且在价值感上远远落后于蛋黄派！而品牌的运作方式似乎也无法为一个廉价的品类拓展出更高的价值，如何杀出一片蓝海，我们更寄希望于品类的创新上。

一个新产品以新品牌的身份进入一个巨大的品类中竞争，往往很难吸引消费者的注意，福马“瑞士卷”要想有所作为，必须要摆脱“卷心蛋糕”小品类的限制，同时更需要跳出“蛋糕”品类的红海。

如果单从瑞士卷的物理属性和产品属性上来着手，我们已经很难找到突破口了，于是我们尝试从目标消费群身上入手，从目标消费群的喜好和关注度为导向来寻找能激起他们共鸣的差异点。

主流人群，非主流的文化

通过前期的市场调研，我们发现工业蛋糕及饼干市场的消费者主要集中在16~39岁，而其中又以16~25岁的两类核心消费者为代表：

“快乐搜寻者”：18岁左右，喜欢一切新鲜、刺激、时髦和有趣的事物。

“新文化一族”：25岁上下，接受过较好的教育，注重生活品位，乐于接受新思想和新知识。

这两群人就是所谓的意见领袖，他们是品牌的核心消费人群，品牌的意见领袖对品牌的目标消费人群有强烈的带动引导作用。

我们通过解析意见领袖的心智资源，去创造一个与之相契合的差异点。意见领袖想要什么？品位、时尚、满足、便利、猎奇、享受、新鲜、新鲜的、猎奇的、个性的、有趣的、幽默的、娱乐的？那我们又应该如何满足他们的需求，并且能够赢得意见领袖的共鸣呢？

在这个充满娱乐精神的时代里，人人追求个性，共性遭到冷落，年轻人都渴望自己是独一无二的，希望在众多人群中一眼就能辨认出个性的自己。在这种行为习惯的驱动下，以往的“非主流”文化，渐渐成为一种大众文化，成为一种主流文化。

而“非”也成为一种突破传统，宣扬个性的符号！

为了迎合我们的消费群体，我们的瑞士卷也必须充满了娱乐精神和叛逆精神，才能博得年轻人的喝彩。

今日“非著名相声演员”郭德刚名声赫赫家喻户晓。

一个是——真正的品类差异化定位。

一个是——眼球经济下的定位游戏。

然而，无论是“品类差异定位”还是“眼球定位游戏”却都获得了空前的成功。

战场究竟在哪里

我们知道产品的定位，不仅是定消费者心智中的位置，更需要有一个正确的市场定位。正确的战场才能有利于我们排兵布阵，赢得胜利。

在完成了消费者心智研究后，我们还需要放眼“瑞士卷”所处的市场，寻找我们的对手，研究我们的对策：

瑞士卷进入蛋糕市场后，必然会首先受到蛋糕类市场的压制，好丽友、康师傅品牌实力雄厚，好丽友以近 15% 市场份额遥遥领先于竞品，领跑工业蛋糕市场；康师傅凭借“妙芙”蛋糕异军突起，赚得盆满钵溢。

福马有无必要与这两个强大的品牌对抗，以小搏大？

我们反观整个庞大的烘焙市场：工业蛋糕市场整体份额过小，目前工业蛋糕市场仅有 60 亿左右，工业蛋糕市场第一品牌好丽友目前的市场份额也仅只有 6 亿~7 亿，与烘焙市场 700 多亿的大市场相比可谓小而又小。

相较而知，我们的战场不应该仅仅缩小到“蛋糕”类市场的对立面，纠结在蛋糕的红海里，而应把对立面扩大到整个蛋糕市场的对立面，把战场开拔到整个烘焙市场，那样我们赢的胜算就更大了！

通过上述分析，我们得出：我们的主流人群，热爱非主流文化；我们的假想敌，是整个蛋糕市场。

由此，一个大胆的品种设想，大胆地呈现在我们的脑海里：非蛋糕！

用“非”作为突破点，不仅突破了品种的壁垒和竞争，突破了年轻人群对蛋糕市场的传统认知和感受，更避免了“瑞士卷”市场的低廉售价以及恶性竞争。

“非蛋糕”不仅仅是个定位游戏，更开创了和蛋糕市场相当的新品类市场，更能帮助我们解决产品无差异、价格无差异、渠道无差异等等所有的问题，并为福马创造了“非蛋糕”大品类市场的机会点。

0.5 元，还是更贵

如同我们宣言所说，我们渴望成功，渴望为我们的客户带来成功。我们所做的工作并非无意义的定位游戏，我们希望它能转化为有意义的销售数据。

瑞士卷很大的一个问题就是价格无法提高，然而，我们定位于“非蛋糕”后，这个问题自然就迎刃而解：“非蛋糕”不仅开辟了新品类，也为产品认知带来了更高的价值感和时尚感，自然为提价打下了很好的基础。说句实话，面对“非蛋糕”这个名字，不涨价我们都有点不好意思了！

当即，我们就建议客户将非蛋糕单枚的零售价提高到 1 元以上，与市场上 0.5 元一枚的瑞士卷形成巨大的区隔，真正为“非蛋糕”奠定一个与之吻合的具有国际品质感的高端品牌形象。事实证明“非蛋糕”的高端的定位得到了市场的高度肯定，2007 年 9 月上市伊始“非蛋糕”就打出了 1 元每枚的零售价，2008 年 1 月“非蛋糕”再次将单枚的零售调价至 1.3 元，同样被市场争抢一空。

一条非常规品牌复兴之路

福马非蛋糕能否复兴“福马”品牌？当我们异常兴奋于“非蛋糕”的定位时，我们必须冷静地反思：“福马非蛋糕”——能否复兴“福马”大家族？“福马非蛋糕”——能否支撑非常规的品类？答案同样是否定的！

在对福马品牌知名度、美誉度、品牌形象等深度调查之后，我们发现原福马品牌的知名度不足，品牌形象是中档、大众化、经济实惠，如果简单地以福马原来的品牌去驾驭“非蛋糕”无异于旧瓶装新酒，势必还会给消费者造成品牌形象中档、大众化、经济实惠的印象。我们有了全新的武器（“非蛋糕”），也必须要有有一个全新的品牌。

这个新品牌既要能支撑得起“非蛋糕”的独特品类，同时要肩负起福马品牌复兴的使命。这个新品牌既源于福马，又将是超越福马的超级巨星。我们的新品牌肩负着品牌复兴的使命，这个品牌的崛起还必须摆脱二、三线品牌的地位。

“爱尚”，这个曾经被福马注册过但是一直没有被重用的品牌引起了叶茂中团队的注意。“爱尚”朗朗上口；“爱尚”与“爱上”谐音；同时“爱尚”又酷似国际品牌。

福马品牌要复兴。如果品牌家族里有一个超级巨星级的国际品牌，那如同一个家庭里面有了顶梁柱，品牌复兴就指日可待。这个酷似有国际品牌背景的非常规品牌诞生了——“爱尚非蛋糕”。至此，福马品牌家族的梯队也清晰了：

高 端——爱 尚

中 端——福 马

低 端——咪 咪

爱尚非蛋糕——这个未来福马家族的顶梁柱级新品牌，肩负着艰巨而伟大的使命踏上了茫茫征途……

非常明星，非常任务

在为爱尚寻找形象代言人时颇费周折，我们想到过周杰伦，周董的天王气质还是能够支撑得起爱尚非蛋糕的品牌高度的，但是周天王代言的品牌从通信到鞋服到快速消费品无所不包，他目前的形象已经不能代表某个品牌的独特个性了。

哪一位个性独具又够国际感的天王能够与爱尚非蛋糕相辅相成呢？

Rain！韩国小天王 Rain 自 2003 年起迅速蹿红全亚洲，各国演唱会都是场场爆满，所到之处皆能引起旋风……

叶茂中公司和福马一拍即合，锁定 Rain 为爱尚非蛋糕的代言的唯一人选。

新鲜的非蛋糕蛮“润”的，新鲜的 Rain 也蛮“润”的，请 Rain 代言非蛋糕，既表达了非蛋糕的物质利益点，又搭上了名字的音译传播，可谓是巧妙的一举数得。

今天,爱尚非蛋糕的那句经典广告语“蛋糕?非蛋糕?蛮润的哦”已经成为在大学校园及年轻时尚人群的一句流行语。

整合传播强调媒体聚焦

确定代言人,拍摄广告片之后,我们进入紧张的整合传播期。在产品上市导入期,以“厦门 8.18 新品新闻发布会”、“上海 9.23 Rain 代言爱尚新闻发布会”两场发布会作为传播核心轴,通过活动+软文形式,整合电视、报纸、杂志、网络、广播等众多媒体,形成合力,大量针对目标市场发布新闻。

凭借丰富与成熟的媒体公关经验,在爱尚的新闻发布会上国内主流媒体均到现场,9.23 发布会上到场媒体有 300 多家。新闻传播更是迅速及时,当天发布的信息,晚上就能在主流网站见到。

深知持续传播的重要性,我们在活动后续不但未减少传播预算,反而更加大了传播的投入,增加传播力度,使不同媒体以不同形式,传播同一信息,形成连贯性的统一,扩大了传播的影响力。

后记:

企业不单单是在经营一个产品,更是在经营一个市场机会;经销商所寻找的也不仅仅是一个产品,更是在寻找一个市场机会。

没有满足不了的消费者,只有发现不了的消费需求。

在今天的市场,谁更关注消费者的消费需求。谁就能占领市场制高点,获得丰厚的利润回报!

2007 年 9 月爱尚非蛋糕上市,立即受到了消费者的追捧。

2008 年伊始,爱尚非蛋糕以月均销售额逾 2000 万的雷霆之势迅速飙升。

2008 年爱尚非蛋糕单品年销售额达到 3 亿元。

思考:

福马食品集团是如何细分市场,选择目标市场,并且进行市场定位的,从这个案例中你对本情境的学习有何体会?



【知识链接】

一、市场细分的含义

市场细分就是按照一定的标准把整体市场划分为若干不同的购买体——子市场,使企业可以从其中认定其目标市场的过程和策略。划分细分市场的标准须具备两个特征:第一,具有共同需求;第二,对营销活动具有类似的反应。每一个细分市场都是由需求倾向相类似的消费者构成的群体,所有细分市场的总和便是整体市场。

市场细分理论发展历程

阶段	内容

消费品市场的细分标准

细分标准	具 体 因 素

工业品市场的细分标准

细分标准	具 体 因 素

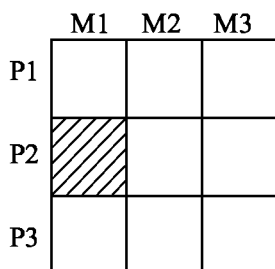
二、目标市场的含义

企业进行市场细分的目的是为了有效地选择并进入目标市场。所谓目标市场是企业为了满足现实或潜在的消费者需求而决定开展市场营销活动的特定市场。目标市场是在市场细分及确定企业机会的基础上形成的。企业通过市场细分，会发现市场上未得到满足的需求。这种“未得到满足的需求”就是市场机会。但并不是所有的市场机会都能成为企业的市场机会。一种市场机会是否能够成为企业市场机会，不仅取决于这种市场机会是否符合该企业的目标和能力，而且还取决于该企业能否取得利用这种市场机会的最大竞争优势或相对竞争优势。确定了企业的市场机会，也就确定了企业的目标市场。如果说市场细分显示了企业所面临的市场机会，那么目标市场选择则是企业通过评价各种市场机会，决定为多少个细分市场服务的重要营销策略。

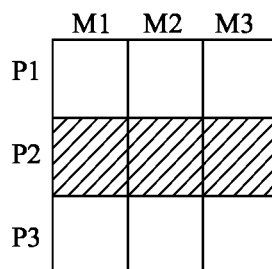
目标市场的类型

目标市场类型

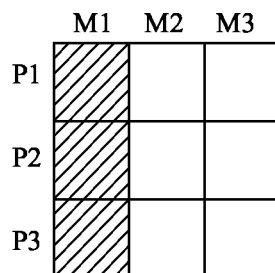
目标市场类型	含义	举例



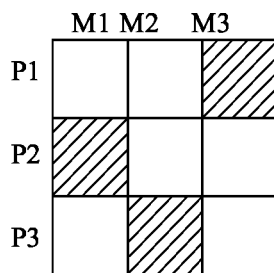
a.



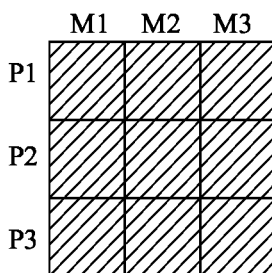
b.



c.



d.



e.

目标市场营销策略

企业在选择目标市场时，通常可采用的策略有以下三种：

策略类型	图 示	含义
无差异性 市场策略		
差异性 市场策略		
密集性 市场策略		

三、市场定位的含义

目标市场确定后，企业要为自己的产品、品牌在市场上树立某种特色，以区别于竞争对手的产品和品牌，并争取目标顾客的认同。这种勾画企业形象和所提供产品的价值，以使消费者认识本企业有别于其竞争者的行为，就是市场定位，也称产品定位。换言之，市场定位是指企业根据消费者（或用户）对某种产品的某些特征或属性的重视程度，给本企业的产品规定一定的市场地位。例如：

高露洁牙膏总是宣传它的防龋齿功能；奔驰汽车的发动机性能良好也是众所周知的。市场定位是 20 世纪 70 年代由美国学者艾·里斯提出的一个重要的营销学概念，其实质是使本企业与其它企业严格区分开来，使顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占有特殊的位置并取得目标市场的竞争优势。市场定位是树立企业形象、品牌形象和产品形象的基础。

这里的“位”，不是地理位置，而是产品在消费者心目中所处的地位，是一个抽象的心理位置概念。市场定位离不开产品和竞争，因此，市场定位、产品定位与竞争性定位三个概念经常交替使用。市场定位强调的是企业在满足市场需求方面，与竞争者比较，应当处于什么位置，使顾客产生何种印象和认识；产品定位是指就产品属性而言，企业的产品与竞争品，应在目标市场上各自处于什么位置；竞争性定位则突出在目标市场上，企业和竞争者相比较，产品及营销组合有何种特色。三个术语在实质上，是从不同角度认识同一事物。

市场定位的类型

定位类型	含义	举例
实体定位		
情感定位		

定位类型	含义	举例
初次定位		
重新定位		

定位类型	含义	举例
避强定位		
对抗定位		



任务一要求：

给予学生一个具体的营销策划产品，让学生熟练运用市场细分、目标市场的选择、市场定位的知识，分析和设计其市场细分状况，目标市场的选择及市场定位活动开展。



任务评价标准：

任务一	市场细分	目标市场选择	市场定位	文案制作	课堂发言
100分	20分	20分	20分	20分	20分

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

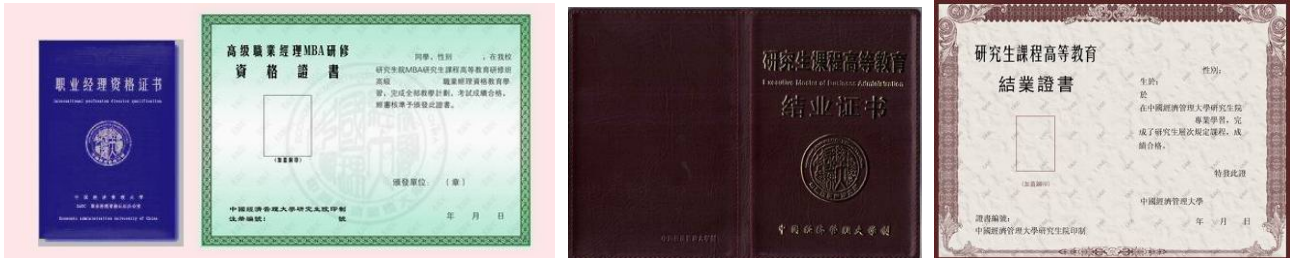
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。