

# 财经界

## 管理学家 实践版

宁高宁：放牛也疯狂  
刘瑞旗：造太阳

卢文兵：  
我不是一个强势的管理者

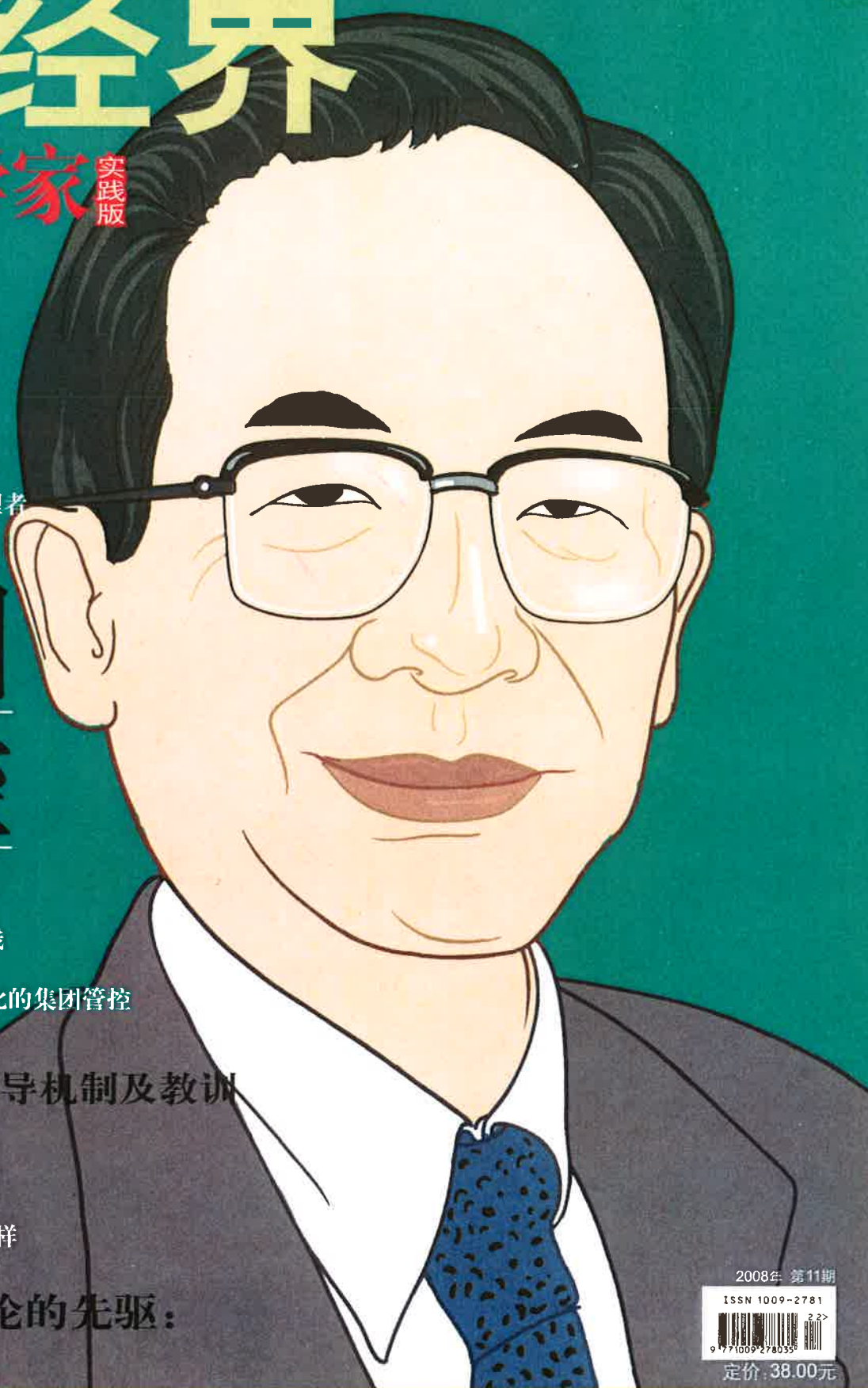
# 集团 管控

管控的难点和要点  
集团管控如何起步  
制造行业集团管控实践  
管理者说管控  
全球化、行业化、平台化的集团管控

### 次贷危机的传导机制及教训

你是乐活主义者吗  
管理中的腰疼病  
失去蒙牛，中国将会怎样

### 知识管理理论的先驱： 野中郁次郎



2008年 第11期

ISSN 1009-2781



定价：38.00元

# 战略定位在于主动求变

——专访米兰娜·普里贾维奇

本刊记者 汪洋



米兰娜·普里贾维奇 (Mirjana Prljevic), 塞尔维亚人, 企业战略定位专家, 现居巴黎, Menora Co. Consulting公司的创始人兼总经理, 她是西方第一位将“战略定位和商业诊断”应用于中小型企业的人, 同时也是将创新诊断应用于欧洲政府部门的专家。米兰娜新著《战略定位——企业成功的关键》被美国USAID协会列入中小企业的商业发展计划中, 并将之用于在塞尔维亚和克罗地亚开展的培训项目。本刊就战略定位问题对米兰娜进行了采访。“定位”按照杰克·特劳特的观点就是企业通过一系列战略举动, 完成产品在顾客心目中的注册, 抢占“心智资源”。一身唐装的定位专家米兰娜, 显然要通过这样的装束向中国人表达善意, 不过, 绣有“寿”字的衣服对国人来说, 是不敢穿的。可见, 企业要想做好“定位”不是一件容易事。

**管理学家:** 如何找到顾客区分不同品牌的关键因素? 以及如何保证市场调研的准确?

**米兰娜:** 市场调查是成功战略定位的关键环节。在确定未来市场调查的基本要素时, 你必须保持高度警惕。首先, 调查团队里必须有专家, 专家就是对这次调查能获得什么, 不能获得什么有明确认识的人。这就是市场调查能够取得有效结果的最重要环节。要做到这一点, 就应该给专业的市场调查人员有关市场目标的详细资料。之后, 你才能说你找到了调查的正确方向。

另外, 你必须非常仔细地给调查目标下定义。如果你对此没有明确的认识, 那么一切就都不在你掌控之内了。在调查的最初阶段, 你必

须明确调查的期限和方法。这些关键性要素就基于你的调查目标。在此之后, 才轮到有关目标群体的各种问题, 包括他们的需求、行为、品位、地域等等。

在对调查数据进行分析, 观察调查所得之后, 你就能更轻易地发现消费者识别品牌的关键因素都是什么了。

**管理学家:** 企业在定位时, 太容易把自己对企业、产品、服务的定位等同于顾客对它们的定位, 请问如何避免?

**米兰娜:** 问题在于, 什么样的调查才需要从一对一的观点中进行特殊的分析? 这是关系到高层管理人员, 以及他们对客户、消费者就其产

品的印象的敏感问题。在我看来, 惟一正确的做法就是永远听市场的。仅仅知道消费者想要什么还是不够的, 你还得搞清楚他们究竟是怎么想的。

**管理学家:** 企业决策者恰当地理解了定位, 但是对自身能力的评估方面产生了差异, 请问会产生什么样的结果?

**米兰娜:** 他就会得到一个非常糟糕的结果。他无法制定高质量的战略定位。

**管理学家:** 如何找到一个合适的定位?

**米兰娜:** 通过努力研究和观察市场、目标客户和竞争对手, 通过制定恰当的战略定位, 你已经成功了



70%，你已经为生产计划、分类计划、人力资源计划、价格计划、财政预算计划、促销计划和最后的广告经营计划做好了准备。接下来，你将确信自己已经为目标市场找到了恰当的定位。

**管理学家：**现在科技更新很快，竞争者对USP（独特的销售主张）的模仿也很及时，而消费者又不太注重性能，请问应对？

**米兰娜：**我觉得，你总要瞄准市场，同时你要有自己的理念和头脑，以及对公司最高生产能力的了解。如果你不能做到随时研究市场，你就无法发现你竞争者的动作，这样你就输了。USP策略年年都要变化，要根据不同的产品变化，特别是在新市场开发方面。最高管理层必须全力关注USP策略的实施阶段，以及它所带来的结果。

**管理学家：**网络购买模式对定位的影响？

**米兰娜：**网购给市场定位带来巨大的影响。现在，网购在产品销售和分配方面所占的分量在不断地大幅增长。另外有数据显示，消费者喜欢网购，我们必须对这种营销方式进行非常仔细地分析、安排和认识。

**管理学家：**如何避免数字时代的尴尬，比如生产胶卷的领先企业所面临的尴尬？企业如何判定重新定位的时机？

**米兰娜：**在很多案例中，你需要选择合适的时机重新进行市场定位。有时，这得取决于你的竞争对手有什么新动作，有时这取决于市场，或者因为你打算向市场推出新产品。选择时机需要经过上佳的分析，也就是分析你的产品的既定市场地位，以及你对其前景有什么样的期许。

**管理学家：**“公关”和“广告”的使用时机和各自的功用？

**米兰娜：**你必须明白在行为角度上，公关和广告都是推广阶段的组成部分，这一阶段是你的市场战略的关键环节。你要在给一个产品或一个公司一次次地市场定位之后，才能开展公关。公关取决于公司的任务和行动步骤，它会带来直接的影响。

广告则是一种间接向目标群体传播信息的方式，它往往通过你的推广方案表现出来，却不像公关那么敏感。你必须时时记在心里的事情就是，你想通过公关和广告途径向外界传达出什么信息。

**管理学家：**定位思想与企业培育新业务矛盾吗？

**米兰娜：**不。你总能找到通过发展新业务，开展新行动，制定新目标方法，来改进你的战略定位的途径。

**管理学家：**定位理论会过时吗？

**米兰娜：**我个人认为，这永远都不会过时。为什么这么讲呢？因为你

必须明白，我们每天都要接受成千上万条信息的轰炸，那么定位在正常生活中就扮演着重要作用，人类通过它才能做出各种决策，诸如去哪里旅游，读什么学校，买什么房子、汽车、家具和食物等等。未来，这个地球上会有越来越多的人，越来越多的商品和服务，你必须关注消费者对你的终端产品的定位问题。

**管理学家：**对中国中小企业的忠告？

**米兰娜：**对你的产品和业务范围进行具体研究，制定未来5年，以及未来10到20年里的产品定位计划。这样，在面对每天的生意挑战时，你的准备就会更为充分。

**管理学家：**你平时阅读哪些书？

**米兰娜：**书就是我的世界，我读各种各样的书，其中大多数是有关管理和历史方面的。这两个领域其实是彼此关联的，你必须以历史的眼光看待当今社会，特别是如果你是在策略制定领域工作的话。①

