

【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。



子情境一：市场细分

试讲开始

【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疗护肤品等。

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 30 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400亿元，2002年，销售增长速度为14%~15%，实际销售总额大约为450亿~460亿元。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(Este'e Lander)、倩碧(Clinique)、P&G公司的玉兰油(Oil & Ulan)、Cover girl、SKII系列、露华侬(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(Chirns)、妮维雅(Nivea)、威娜(Wella)、花牌(Fa)、资生堂(Shiaeibo)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、专业工作消费者使用的化妆品，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。

再次，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，因此较倾向于淡妆；而北方由于气候干燥以及文化习俗的缘故，一般都比较喜欢浓妆。同样东西由于地区经济、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天然产品，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数个品牌，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是增幅最高的，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。

思考题：

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如郑州、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”在中国台湾上市，可口可乐中国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，更成为儿童最喜欢的卡通人物之一。

“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。

思考题：

- (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。

试讲结束



子情境二：选择目标市场

【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市场，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。