



采纳——让老虎飞起来！

***公司营销战略大纲

2002-5-10



目录

- 第一部分： 导读
- 第二部分： 我们要解决的主要问题
- 第三部分： 市场环境和***公司内部分析
- 第四部分： 确定“有所为”和“有所不为”
- 第五部分： “有所为”的营销战略对策
- 第六部分： 品牌和传播战略
- 第七部分： 结束语



采纳——让老虎飞起来！

第一部分：导读

这不是一份简单的广告传播问题解决方案，
也不是一份单纯的市场推广问题解决方案；

这是一份系统地、根本性地解决***公司营销战略和
公司系列产品及其产品区域市场营销问题的整合营
销战略方案；

对于***公司，改变观念制定正确的战略方案并积极
行动是最重要的！



采纳——让老虎飞起来！

我们做了哪些功课

资料的分析研究

- ✓ 1998-2001IMI年鉴***产品行业资料
- ✓ 全国数十家电视广告中***产品、液洗类行业资料
- ✓ 2001年—2002年***产品、液洗类行业经济信息
- ✓ 通过互联网、联盟的其它专业调研公司查找和购买了大量资料
- ✓ 采纳公司过去六年来对日化行业所积累和总结的资料和信息



采纳——让老虎飞起来！

一线市场调查和封闭研讨

- ✓ 为期7天，1200个样本量的消费者调查
- ✓ 30多家零售终端（其中小卖部20多家、大型超市10余家）
走访
- ✓ 十多家主要经销商的访谈
- ✓ 内部举行的消费者座谈会
- ✓ ***公司市场一线人员的访谈
- ✓ 为期十几天，10人/次团队的封闭创意会

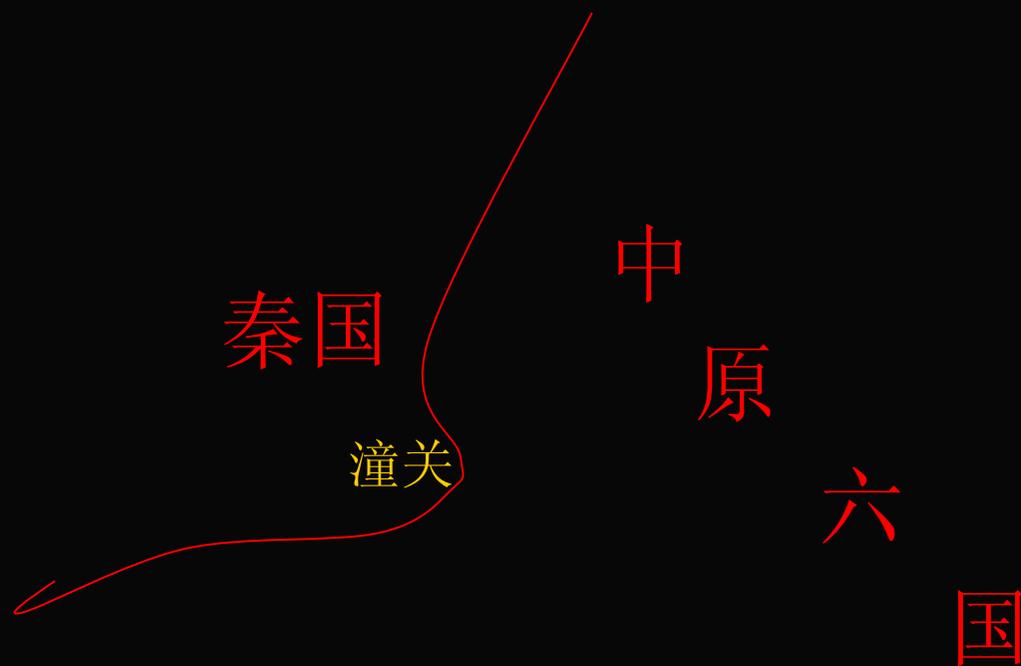


采纳——让老虎飞起来！

第二部分：我们要解决的主要问题



一、秦国由弱变强并统一中国 给我们的启示





春秋时代，秦国还是非常弱小的，到了战国初期，它仍然面临着重重障碍：

- 1、地处偏隅、人烟稀少，民族复杂，移民较多，人心涣散；
- 2、土地等资源贫瘠，物产稀薄；
- 3、中原六国总是对它围堵排斥；
- 4、朝廷虽有能人，领导人也多有雄心，但整个政府观念落后、追求目标简单，同时政府内人事关系、组织架构复杂、办事效率低；但军队战斗力较强。

在这样的条件下，要想逐鹿中原称王简直是不可能的。



为图强盛，秦国主要采取了以下政策措施：

- 1、商鞅两次变法，进行了农业改革（废井田开阡陌）、吏制改革、朝廷行政制度改革，破坏了领主的宗族制度，也限制了地主的家族制度，；
- 2、进行了军队改革；特别是后勤体系和激励制度改革，也建立了阵亡伤残的抚恤制度；
- 3、进行了人才制度的改革，广招门客，大搞心理战、宣传战；
- 4、进行集权式财政税赋改革，鼓励经商，大大增加了政府和人民的收入；
- 5、建立了情报网和情报收集系统，各国大臣中不少是秦国的内间；
- 6、采取远交近攻、先弱后强、逐个击破的扩张战略。



***公司目前也同样面临着类似秦国当年的诸多困难：

- 1、基础虽好，但资源不足；竞争优势不明显，处于市场的弱势地位；
- 2、大多数员工观念落后、技能跟不上时代；
- 3、竞争者强大众多，对***公司的市场虎视眈眈；
- 4、制度仍有缺陷，员工特别是销售队伍的积极性和战斗力不强；

在这样的条件下，***公司要想取得持续的大发展是非常不容易的。



采纳——让老虎飞起来！

二、诺曼底登陆成功给我们的启示

欧洲战场

A

轴心国：德、意、日等

英国

同盟国：美、英等

B



——英吉利海峡

诺曼底滩头

法国





当时，盟军面临着相当多的困难：

- √ 非常恶劣的气候条件；
- √ 德军实力强劲，准备充分；
- √ 时间紧迫，仅有的十几个小时的时间供同盟军穿越英吉利海峡；
- √ 对岸地势险恶，易守难攻；

虽然面对如此千难万苦，但盟军凭借超然的勇气、谋略和非凡的军队最终取得了诺曼底登陆的成功，从而成为二战中盟军取胜的一个重要的转折点。



***公司抢滩新市场如四川、郑州等省市，同样面临着“诺曼底登陆”般的种种障碍和困难：

- √ 市场环境相对恶劣、中国***产品市场的战国时代已经到来；
- √ 竞争对手实力雄厚；
- √ ***公司没有进入两广以外市场的成功经验；
- √ ***公司的竞争优势不明显；
- √ 区域市场进入的风险大、成本高.....



实际上，***公司目前面临的最核心的问题就是：

- 1、***公司怎样实现企业持续的增长？
- 2、怎样巩固、完善和进一步做大两广市场？
- 3、***公司怎样才能在新市场成功登陆？



采纳——让老虎飞起来！

第三部分：市场环境和***公司内部分析



采纳——让老虎飞起来！

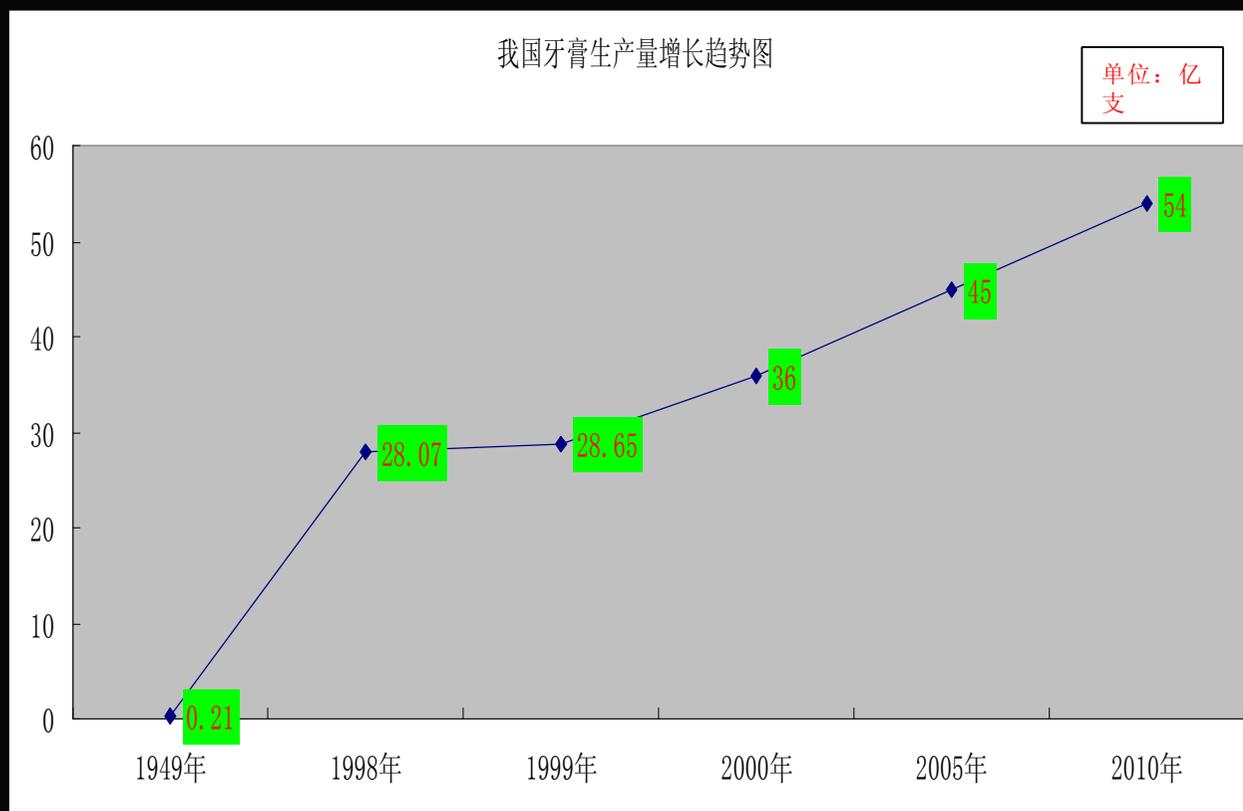
对市场环境的分析



采纳——让老虎飞起来！

***产品市场需求预测

•主要驱动力



- 1、农村、乡镇市场潜力巨大；
- 2、刷牙习惯的改变，增加了消费量；
- 3、生活改善和收入增加，使中高档***产品市场增大；
- 4、新产品（如新出现的生物***产品、天然牙膏）、新细分市场、大量新品牌传播的不断涌现，激活了***产品市场。



采纳——让老虎飞起来！

市场发展趋势

1. 天然***产品迅速崛起。

当今人们崇尚天然，出于安全感，人们乐于用天然***产品。国内相继推出了两面针天然中药***产品、黄岑天然***产品等。

4. 生物***产品时髦走销。利用生物工程，添加各种生化药物制剂的***产品谓之生物***产品。生物***产品是当今国际上时髦走销的高科技营养保健型***产品。

市场趋势

2. 药物***产品层出不穷。我国一些***产品厂已经相继推出了防龋***产品、脱敏***产品、抗结石***产品、止痛消炎***产品和防口臭***产品均已加入双氟（氟化钠和单酸钠）。

3. 美容***产品方兴未艾。洁白健美牙齿是***产品的根本功能。美容***产品采用了能去除或漂白牙齿色素斑的特殊原料,它能有效清除牙齿上烟渍、茶渍、咖啡渍等，美白牙齿功效卓越，深受国内外消费者的欢迎。



采纳——让老虎飞起来！

市场需求—消费群分析

主要消费群

基本的普通消费群（关注美白、清新口气、防蛀、清洁牙齿的功效）

特定消费群

（关注药物、保健、除渍等特定功能）

组合型消费群

（产品突出功能一般有二种以上，包括全效牙膏）

客户需求

经济型、大众化消费，

防治牙疾病、牙保健和特定牙齿护理消费，

即解决一般的牙齿护理问题、又需要某些特定的消费；

市场份额

约占50%

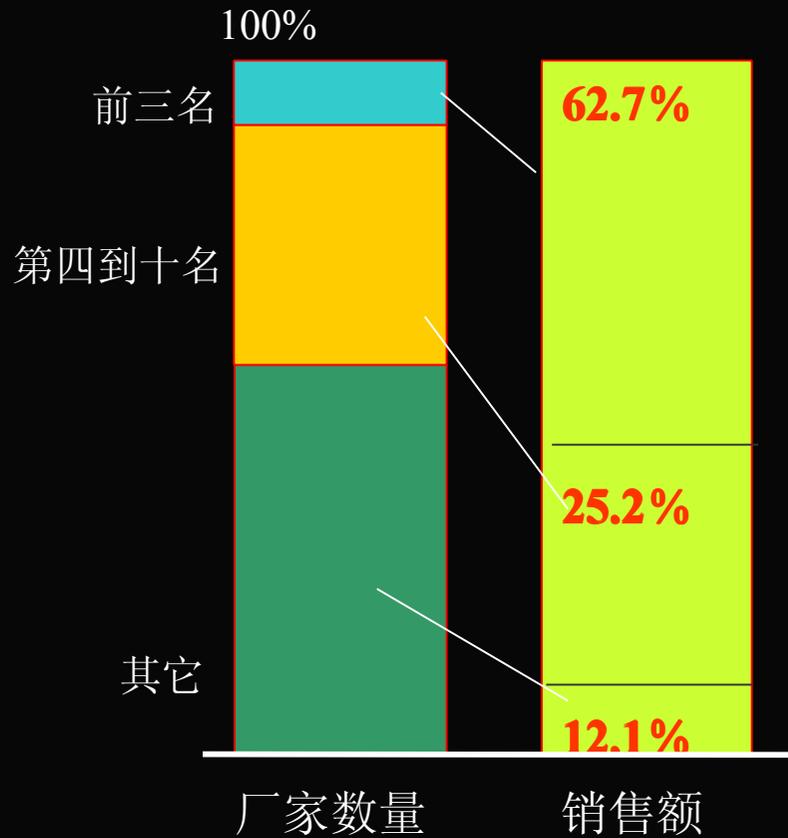
约占10—20%

约占30—40%

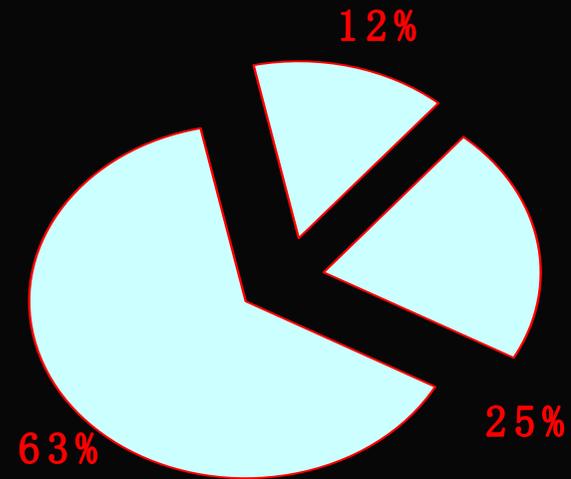


竞争态势

- 竞争集中度

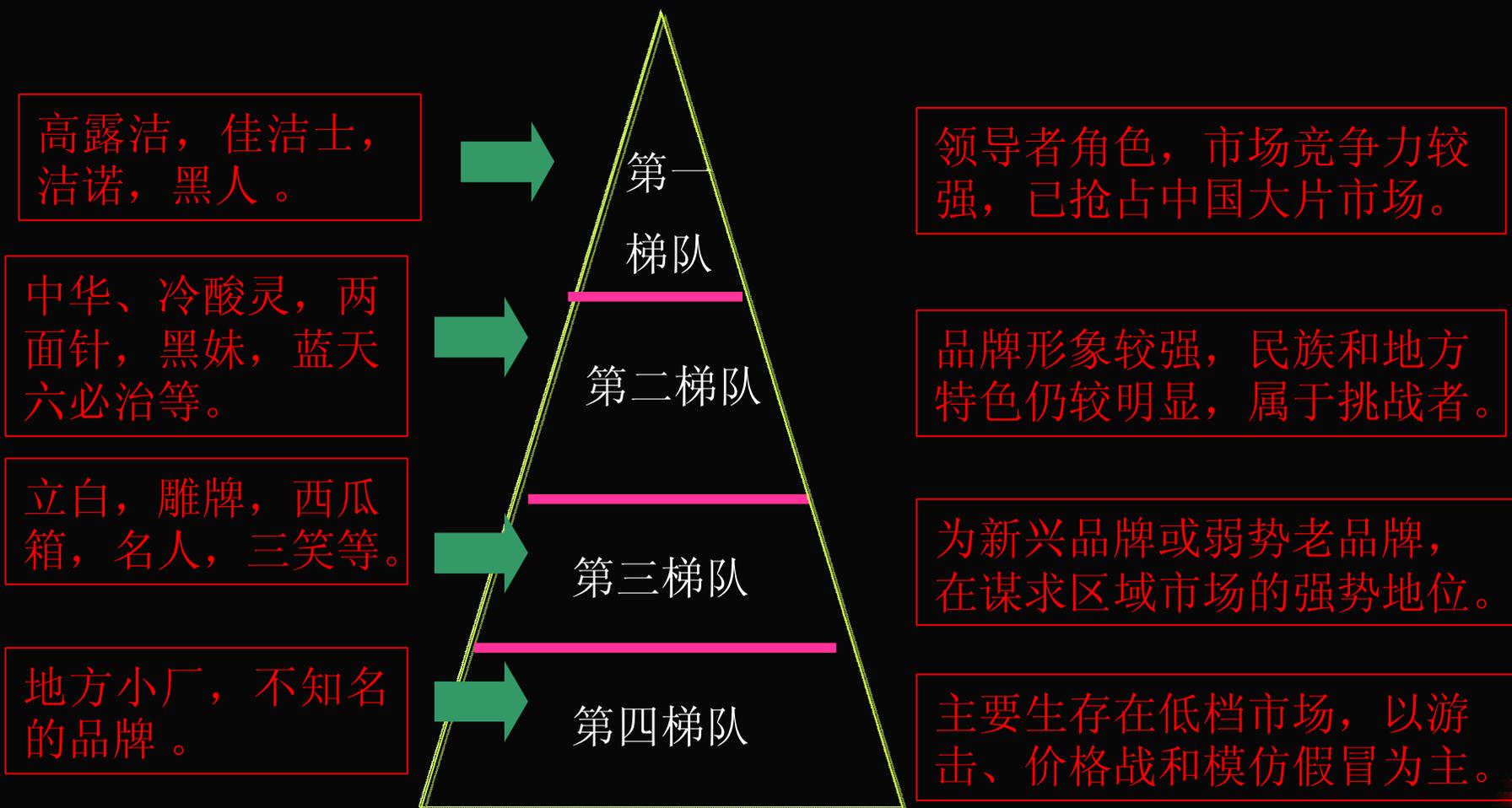


- 市场份额
- 百分比





市场梯队构成





采纳——让老虎飞起来！

主要竞争对手情况

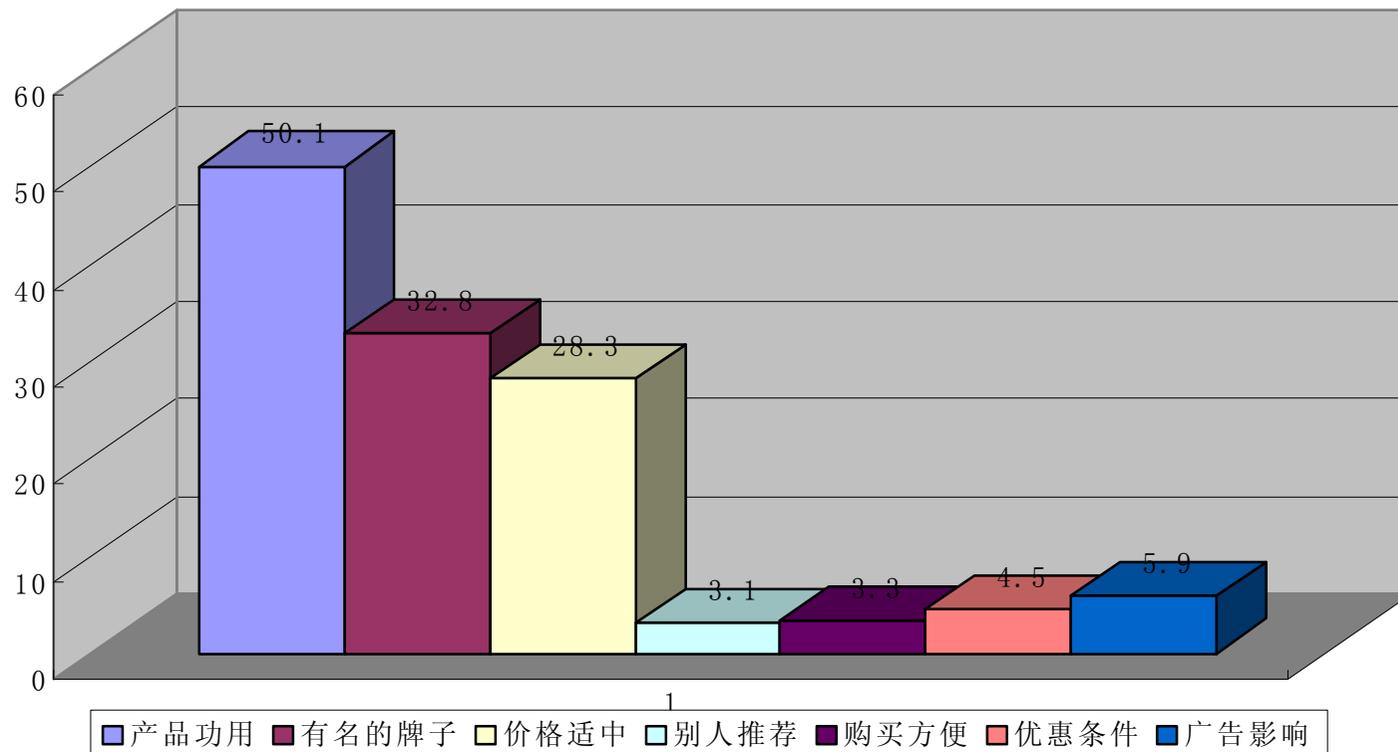
主要对手	主要产品	优势	劣势	市场占有率	主要消费群
1、中华、冷酸灵，两面针，黑妹，西瓜霜等；	中、草药产品为主要特色；新产品也层出不穷	已有民族特色的强势品牌形象，产品力较强。	缺乏国际品牌形象力及其市场运作能力，资金和内部管理问题多，	约25%	中等收入为主，多为30—40岁以上的人群。
2、高露洁、黑人等；	多为普通型，功能较全，也进入了中药***产品市场	已占主导地位，实力强。	增长势头已显滞缓。领导人产品开发已不多	超过60%	多为中高收入者，已向低收入者渗透
3、地方小厂和假冒者；					
4、国外市场的竞争者也多为国内厂家。	在绿色、安全消费浪潮下，中药、草本***产品的出口市场会非常广阔，目前其市场竞争尚不激烈，应有所作为。				



采纳——让老虎飞起来！

消费者购买**产品考虑的主要因素

消费者在购买牙膏时关注的因素

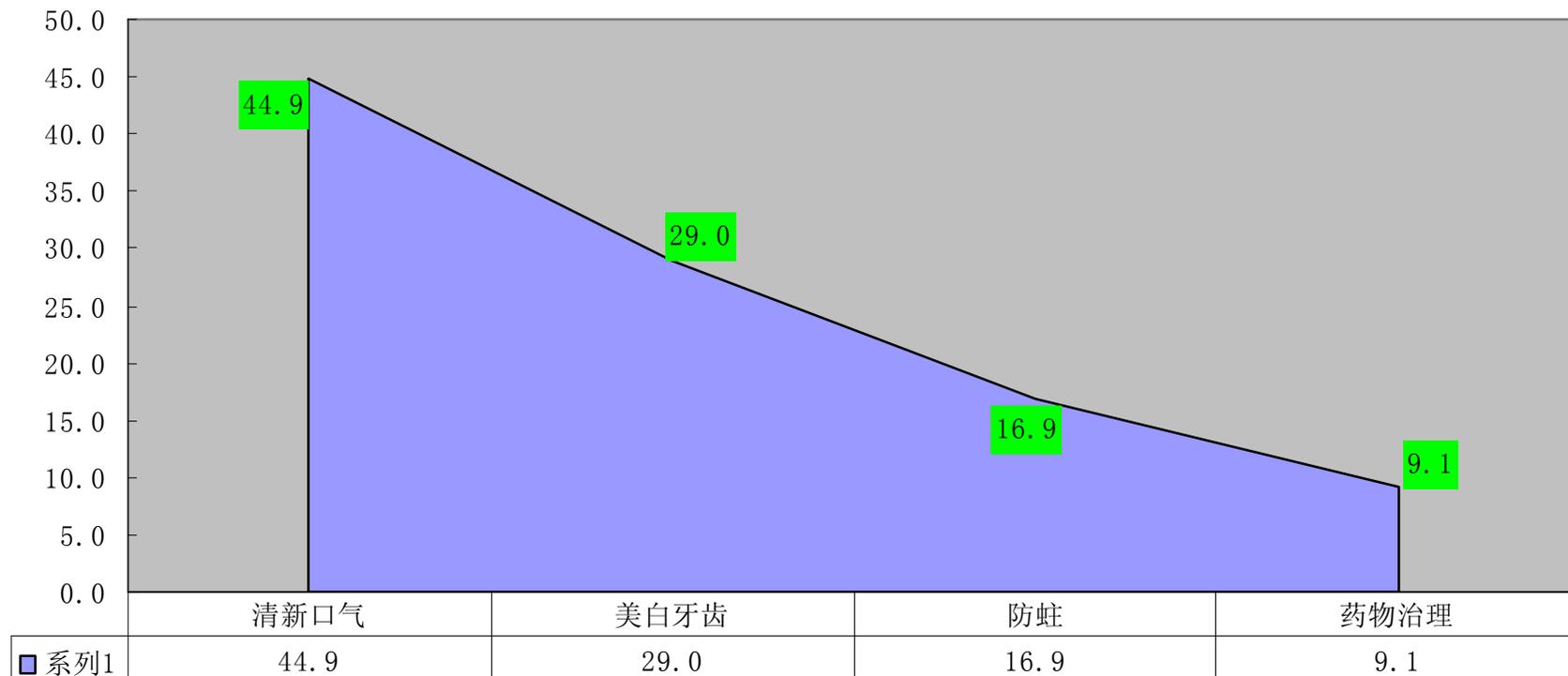




采纳——让老虎飞起来！

消费者认为***产品最主要的功能

消费者认为牙膏最重要的功能

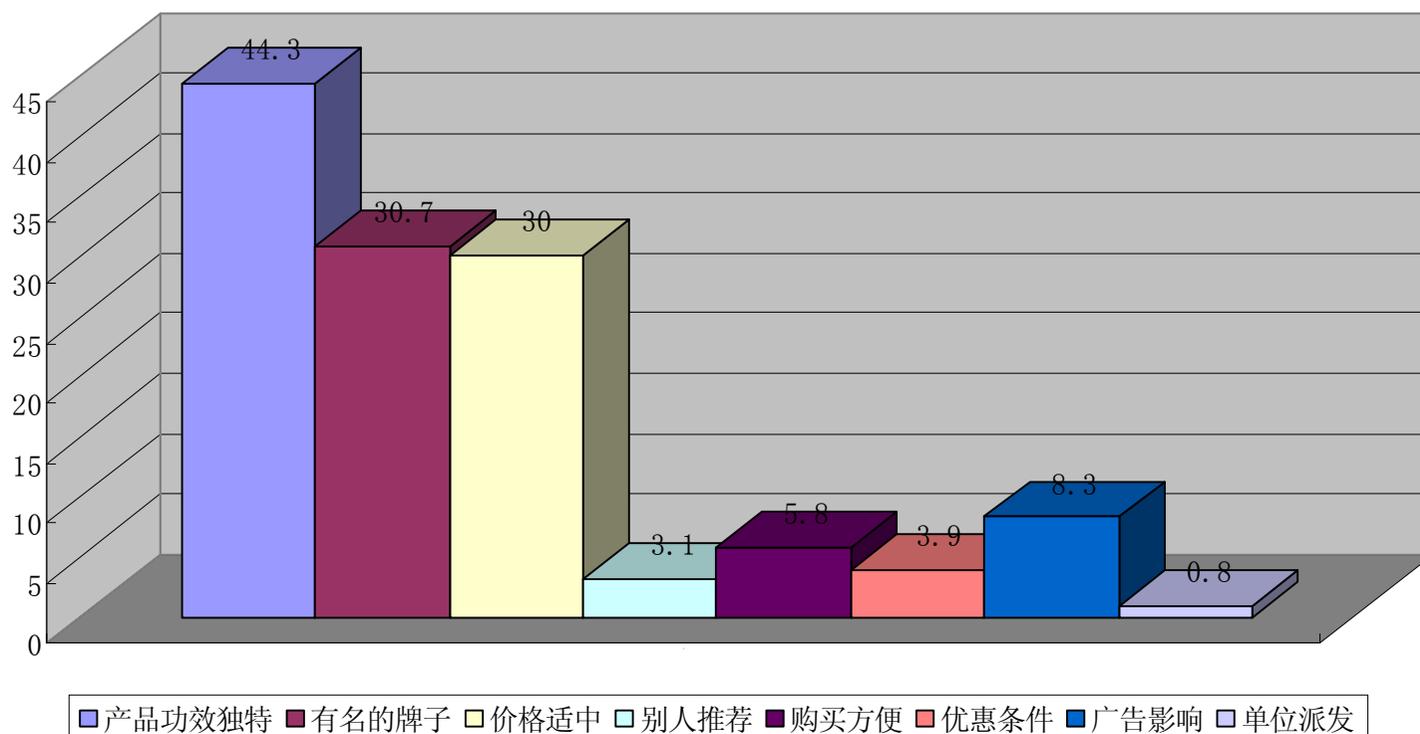




采纳——让老虎飞起来！

消费者即看重产品功效、也重视品牌 和价格因素

消费者选择正在使用的品牌的主要原因

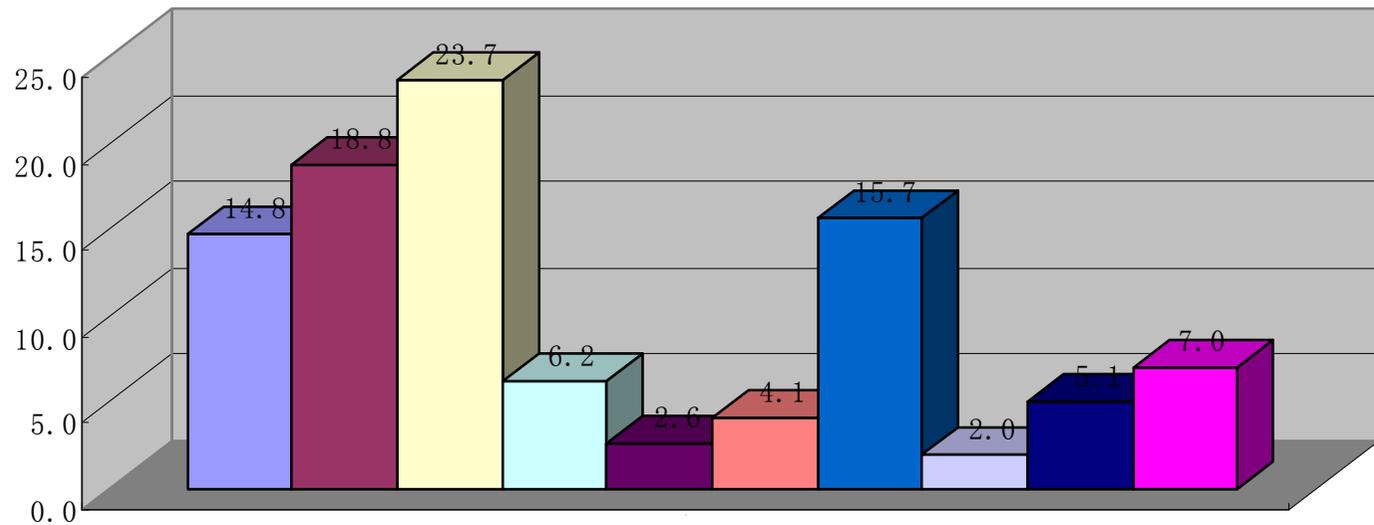




采纳——让老虎飞起来！

消费者比较看重***产品宣传中的情感诉求 和美白清新功能诉求

消费者最喜欢的牙膏广告语



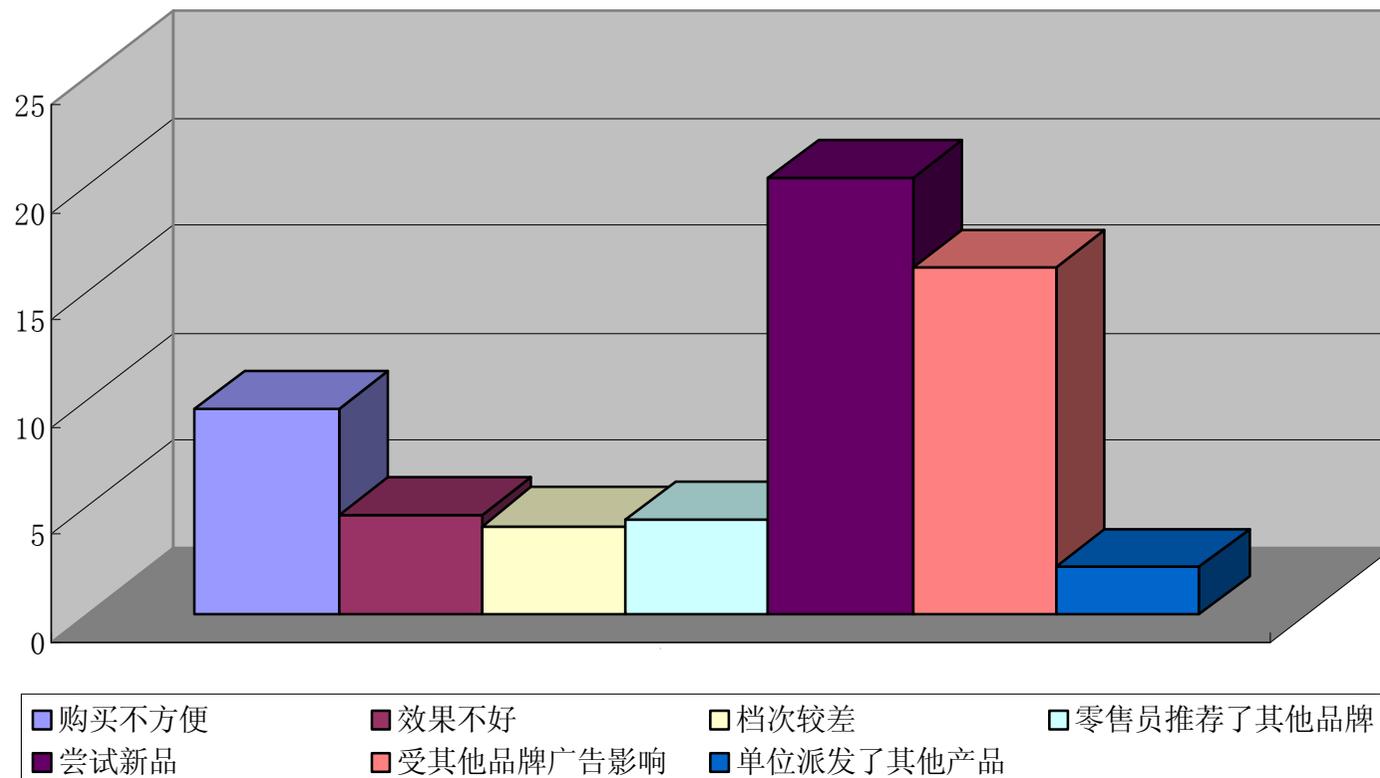
- 更加有效，防止蛀牙
- 牙齿洁白，口腔清新
- 自然亮白，口气清新
- 追求天然防御，调节口腔平衡
- 防止蛀牙
- 千锤百炼的竹盐，全新护齿的感受
- 好心情，从齿开始
- 12小时全面有效
- 双重防蛀，特效维护
- 抑杀有害细菌，防治口腔疾病



采纳——让老虎飞起来！

***产品的消费者易受到广告、新品上市和终端的影响

消费者最近没有使用田七牙膏的原因

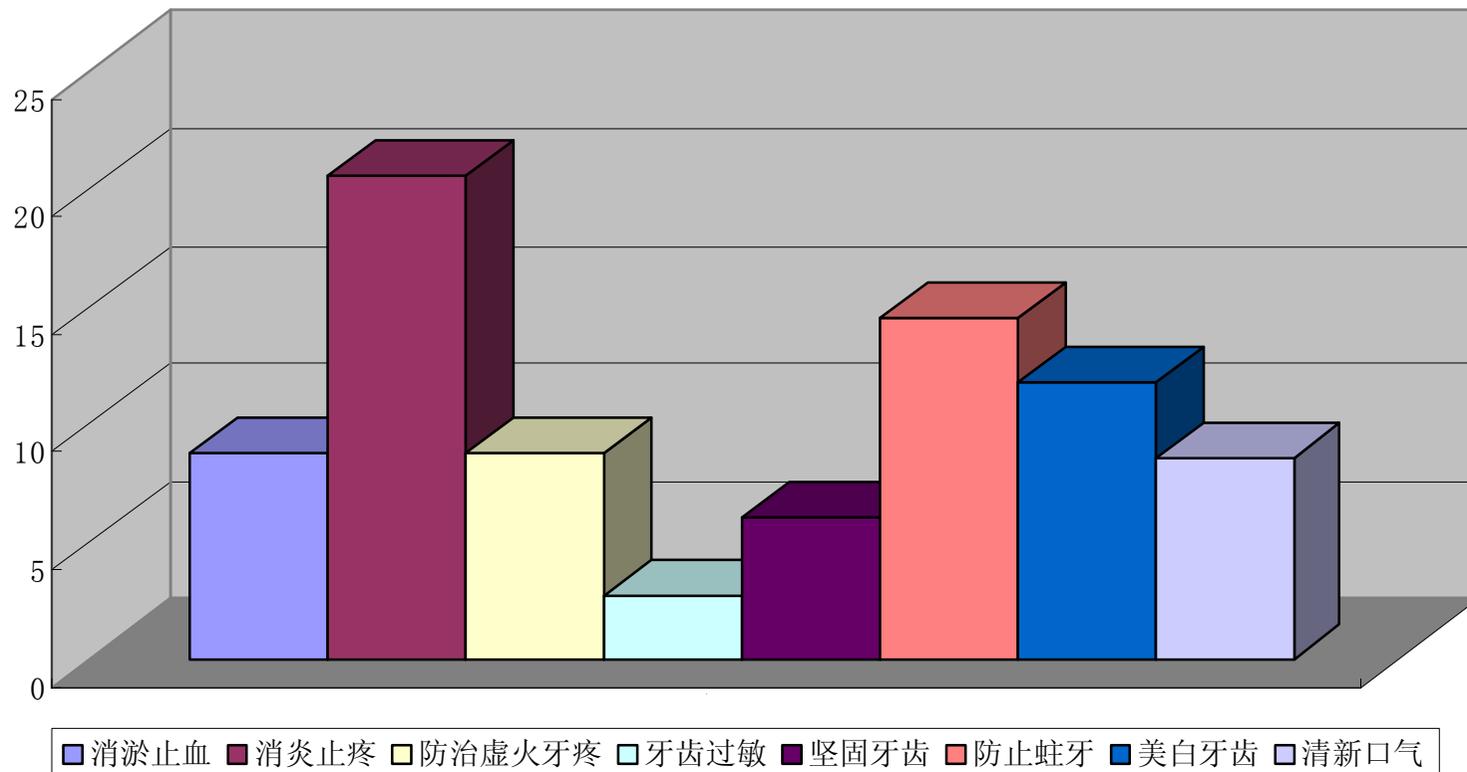




采纳——让老虎飞起来！

消费者比较关注***产品的美白、消炎和防蛀等功能。

田七牙膏具有以下功效，消费者认为最重要的是





采纳——让老虎飞起来！

分析消费者的需求

感兴趣的新
功能

安全、天然（如天然碳酸钙）、
特殊功效（如除渍等）、生物
***产品（CPP等的运用）、全效
等。

重要因素

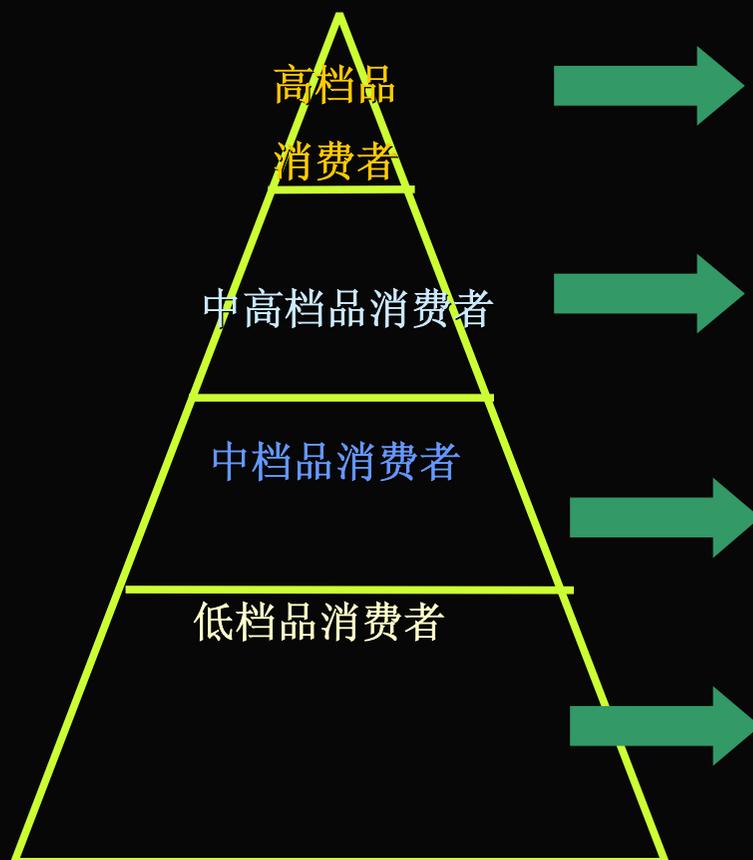
药用、保健、抗菌等作用

基本因素

清新口气、美白、防蛀和清洁牙
齿等



谁来购买？

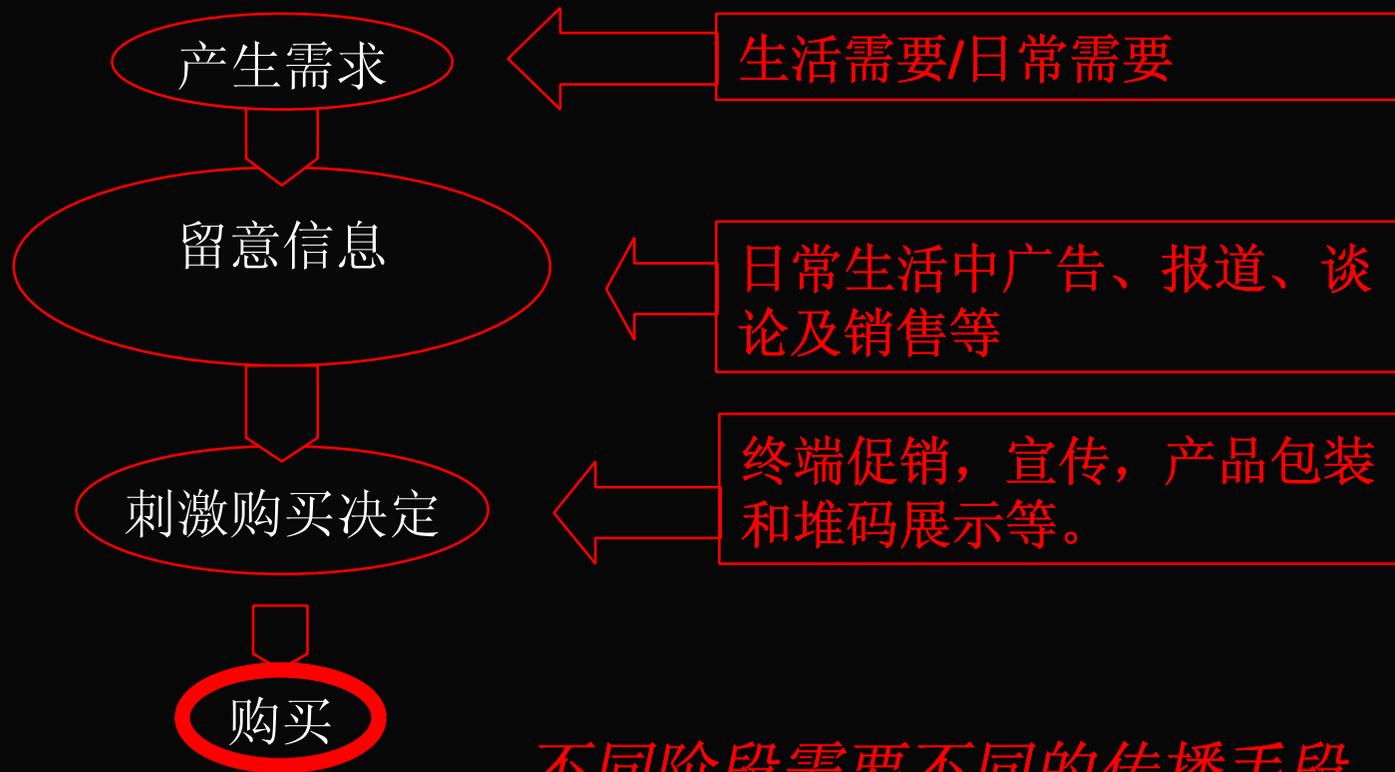


- 较年轻、中高收入，消费观念新潮，讲求生活享受和品味，对新鲜事物反应敏锐
- 中高收入的家庭。追求品质，有一定的品牌忠诚度，对价格相对不敏感，对特定功能产品感兴趣。
- 中等收入的家庭，品牌忠诚度相对较低，在乎品质，但更注重价格，容易受到促销的影响。属于精明一族。
- 无品牌意识，对品质不敏感，只在乎产品的价格和产品基本功能。



采纳——让老虎飞起来！

消费者如何形成购买决策？

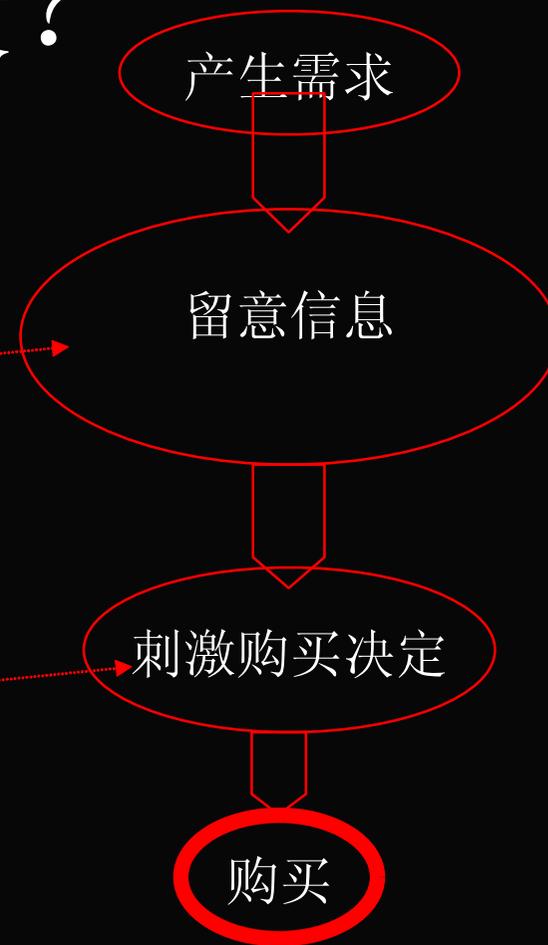
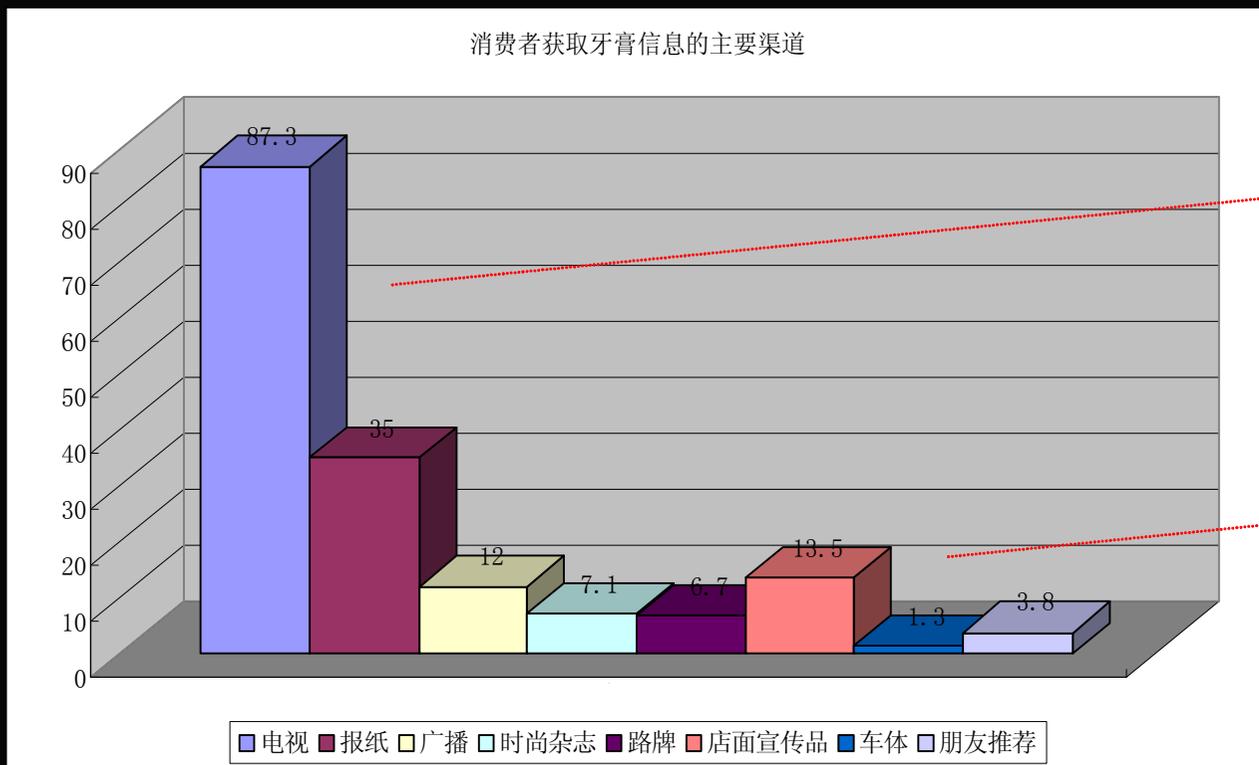


不同阶段需要不同的传播手段



采纳——让老虎飞起来！

传播如何影响决策？



详述见市调资料，电视、报纸和超市陈列及促销是刺激消费者购买的重要传播渠道



市场机会和威胁的总体结论：

- 1、***产品市场仍大有作为。市场空间与盈利空间仍然很大；
- 2、中低层次消费者占我国***产品消费市场的主流，潜力仍比较大；
- 3、***产品市场的机会主要在中底收入人群量上的增加；中高收入消费者在档次上的提升，以及***产品消费品牌的转移较多，也增加了在新品牌或弱势品牌市场上的机会；
- 4、消费者对药物和美白功能仍然比较看重；
- 5、就***产品而言，高利润产品多在特效***产品上，并在中高收入人群中使用；



- 6、消费者比较看重***产品的基本功能，但对日化产品的安全性、天然性和特效性也日益关注，这些是***产品市场新的增长点；
- 7、就***产品产品消费的趋势而言，天然性、药物性更受消费者亲睐。
- 8、消费者的消费行为多受终端、电视、报纸等传播渠道的影响较大；
- 9、***产品处在市场的第二、三梯队之间，目前竞争力仍较弱。



采纳——让老虎飞起来！

通过外部市场环境、竞争者、消费者的分析，我们认为作为***产品类日化企业成功的关键要素有以下几点：



***产品等日化消费品厂商成功的关键因素



所有环节：



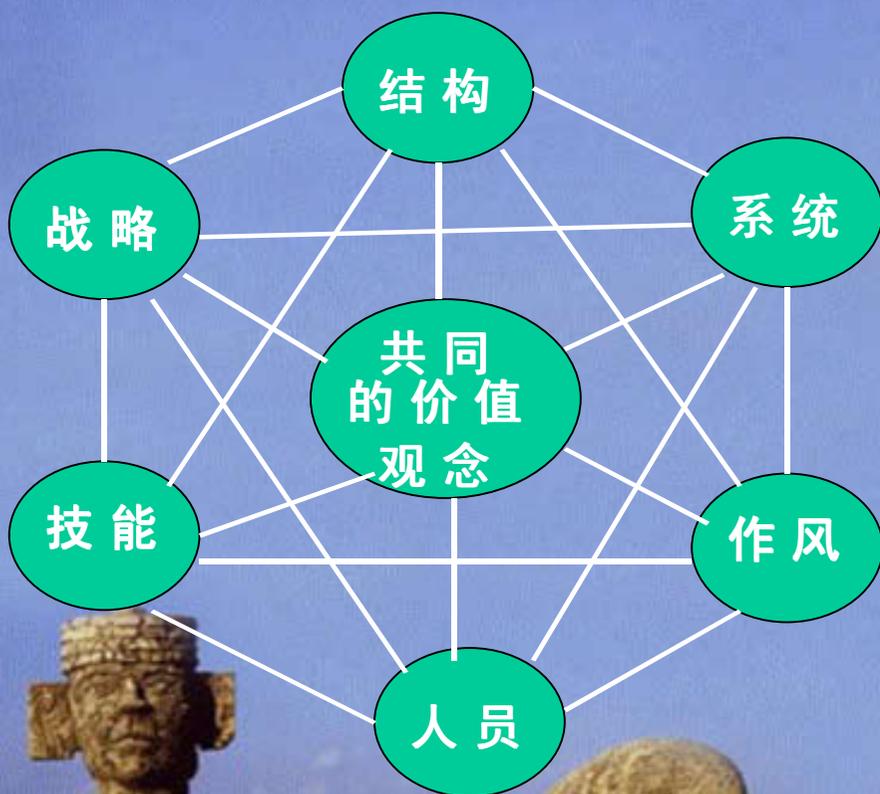


采纳——让老虎飞起来！

内访结果的分析



采纳——让老虎飞起来！



根据著名的7—S理论，最佳管理公司应同时具备战略、结构、系统、作风、技能、人员和共同的价值观念等七个要素，并且将他们有机的结合起来。
(见左图)

我们利用这一工具来检查企业问题



采纳——让老虎飞起来！

战略

通过企业内访，我们发现***公司没有完整的战略规划，侧重经验管理且随意性较大。



组织架构

- ❖***公司的组织架构是属于垂直型的，矩阵化组织不够。
- ❖没有形成高效的团队和科学的组织架构。
- ❖***公司的组织架构处在不断的调整之中，各部门之间的职能划分不清，影响了各部门的工作效率。未能发挥出良性组织的合力。



采纳——让老虎飞起来！

系 统

- ❖ 生产系统比较健全，产能较大，但效率和产品质量有待进一步提高。
- ❖ 营销系统特别是市场管理和开发能力比较薄弱。
- ❖ 公司对于市场部的重视不够，市场部（广告公司本身的建设也不够）。



人员与技能

❖人员配备

生产部门的人员数量上比较充足，

但优秀的营销人员缺乏

❖人员素质

基本素质尚可

专业素质需要进一步整合

❖人才储备

尚未建立、人才结构不合理

❖专业技能

培训不足，尤其是营销部门

急需专业的培训

培训的内容也较为简单

专业知识掌握较差



作 风

- ❖ 以前，企业的管理比较简单和粗放化；各级员工的工作作风缺乏热情和主动精神。因此，人员作风显得松散。
- ❖ 目前，企业已开始对营销队伍加强管理，相信人员作风会有很大的改善，工作积极性将会不断加强。



广告与促销

- ❖ 由于公司不注重品牌规划，对宣传工作不重视，各项传播工作并没有整合起来，因此公司在这方面的投入很少，成效很低。
- ❖ 促销手段单一、雷同，缺乏高水平的促销活动，针对消费者的促销活动不多，没有很强的差异性，对市场的实际推动力不够。



渠道

- ❖ 渠道基本属于松散型、放射状的自然流向的模式；渠道缺乏规划，合理的销售管理模式没有建立起来。
- ❖ 厂家没有制定完善的销售政策，没有与经销商达成长期战略合作伙伴关系，市场拓展过于依靠经销商。
- ❖ 过去的大区域市场太粗放，在点上渗透不力，一些市场有多家经销商，造成窜货和价格战现象，不利于精细化运作和市场管理工作。



产品和价格

- ❖ 产品线比较混乱，并且缺乏充当主力的拳头产品、问题类产品和死狗类产品比较多，仅有一个明星产品。
- ❖ 产品质量不稳定；产品种类太多，实质上的差异化很小，给产品管理工作带来很大困难；产品的包装缺乏吸引力，难以提升产品的档次；
- ❖ 产品价格体系的设计和监控不够合理，市面上价格较混乱。



采纳——让老虎飞起来！

通过上述市场环境和***公司自身的状况，我们得出以下总体性结论：



采纳——让老虎飞起来！

一、SWOT矩阵分析

优势

- 1、产品和田七品牌有一定的市场基础；
- 2、企业经营管理方面有一定基础；
- 3、员工队伍有较强的凝聚力；
- 4、财务实力有明显提高；
- 5、领导团队开拓精神强。

机会

- 1、农村、乡镇市场潜力大；
- 2、市场不断细分，新产品有机会；
- 3、消费者的品牌忠诚度低，为弱势品牌提供机会；
- 4、绿色、安全性消费为中药***产品扩大了市场空间。

劣势

- 1、人才力、品牌力、产品力、销售力和资本力较弱，缺乏竞争优势
- 2、业务太窄，明星产品太少；
- 3、装备和工艺技术后劲不足。
- 4、缺乏进军其它业务的经验和技能
- 5、品牌规划和整合传播不足

威胁

- 1、国内已有较多的强势品牌，实力较大
- 2、中药**产品市场也有了许多强势竞争者；
- 3、随着价格战、促销战的加剧，***产品行业的利润会越来越稀薄；
- 4、替代品正在日益增多；
- 5、假冒产品经常侵扰着我们的市场。



二、竞争组合分析 (何处竞争)

产品市场仍有较大的发展空间，而且日益活跃；在液洗类和皂类产品上，公司的竞争优势不明显（主要是品牌优势）；

业务

地域

***公司

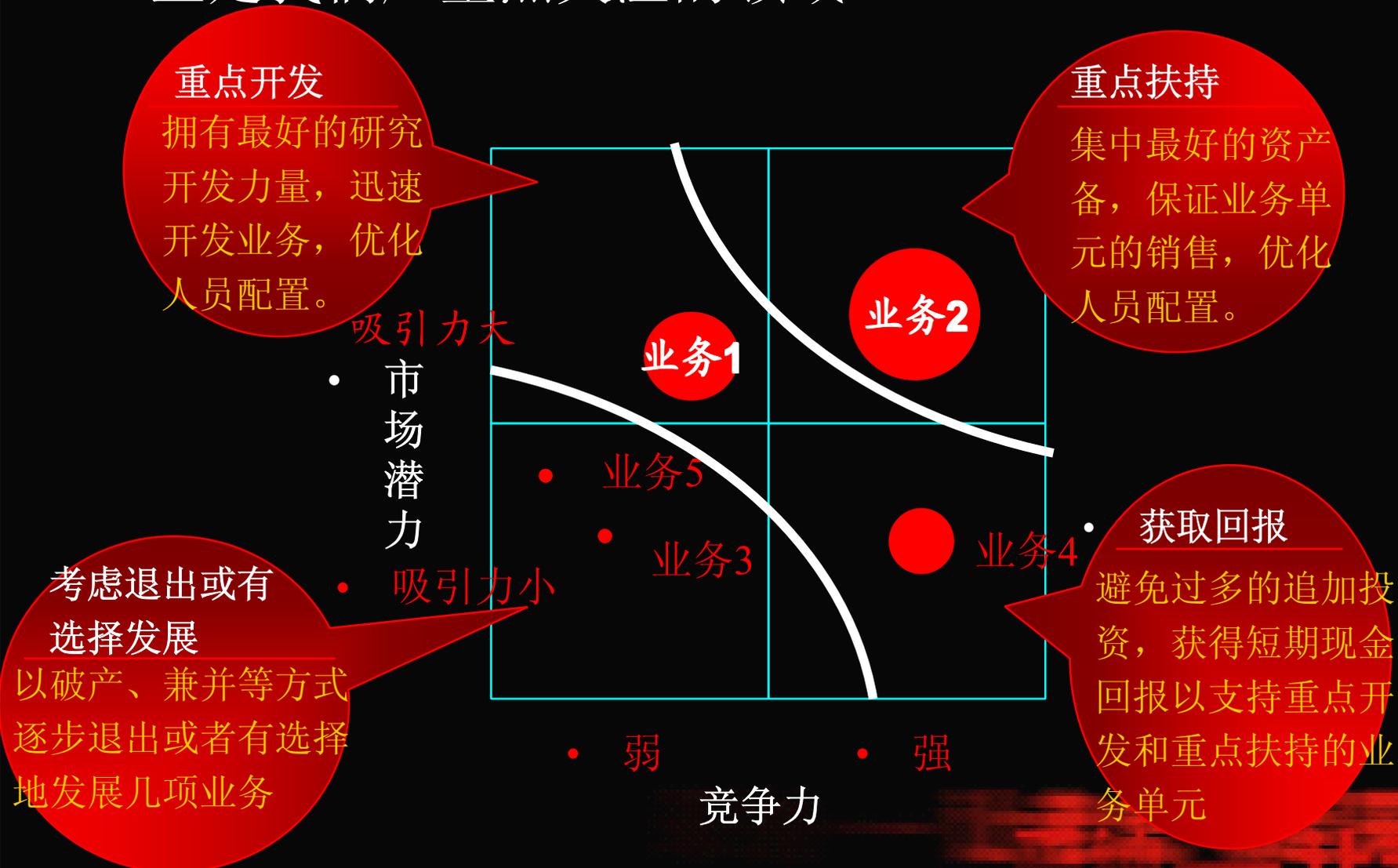
客户和消费群

市场区域较窄，各类产品的市场占有率均不高，新的有所作为市场很少。

渠道比较混乱、缺乏规划；经销商普遍实力不强，而且多经销多家品牌，***公司或田七品牌处于次要地位；消费者多为中低收入的中老年者。



三、具体到***公司的业务领域，我们来看一看那些是我们应重点关注的领域。



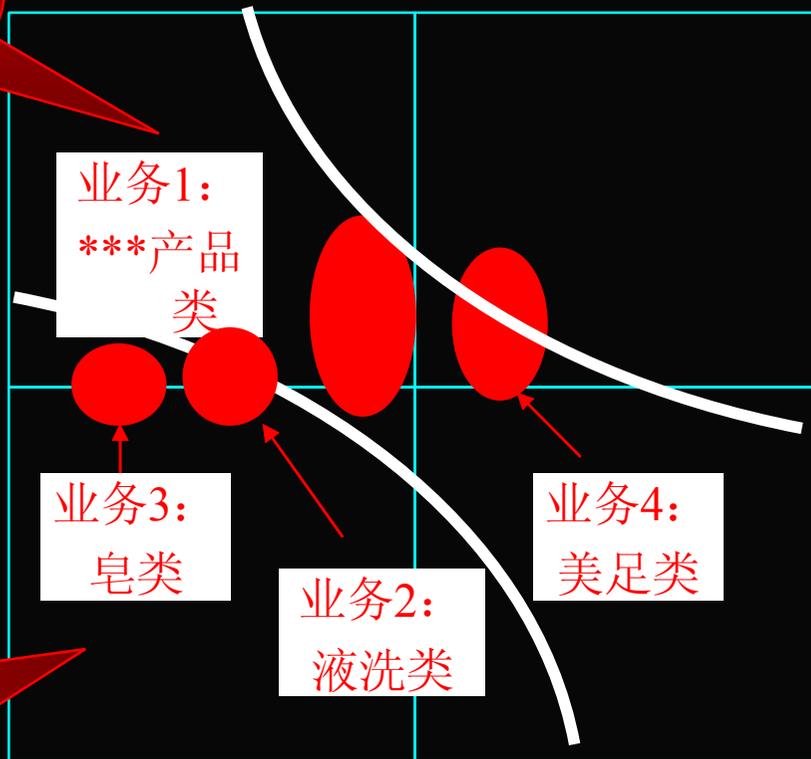


竞争业务组合的决策依据

1、确定各项业务范围

市场吸引力大

市场吸引力小



2. 评估市场吸引力

3. 评估企业竞争实力

- 1、就***公司已经进入或准备进入的四个事业领域来看，它们都有一定的市场吸引力；但企业的竞争力各有不同；
- 2、就目前来看，***产品类产品仍然是我们的主力产品；
- 3、美足类产品初步预计有较好的市场潜力，但能否成功进入，有待斟酌；
- 4、皂类和液洗类产品虽有一定的市场潜力，但需要企业较大的资源投入，目前尚不现实。



采纳——让老虎飞起来！

第四部分：明确“有所为”和“有所不为”



选择标准

- 1、集中化原则（包括目标市场、产品、企业的资源和精力的集中）；
- 2、差异化原则，在一系列具体的领域有比较优势；
- 3、遵循选择项的互补、相关化原则。



一、业务领域

1、有所为的业务领域：

(1) ***产品产品； (2) 液洗类的部分产品如草本类洗发产品； (3) 美足类产品；

2、有所不为（放弃）的业务领域：

(1) 皂类； (2) 除草本类之外的液洗类产品

3、另外应提高非直接竞争者的贴牌加工业务；减少直接竞争者的贴牌加工业务如立白就有可能成为我们的直接竞争者。



二、市场选择

- 1、巩固、维护和提升广西市场（根据地）；
- 2、挖潜和做大广东市场（主流市场）；
- 3、集中力量拓展四川、河南市场（人口大省、中西部经济发展中心、强势品牌相对较少、***产品在河南市场有一定基础、药物***产品在四川省有一定的市场基础）。



采纳——让老虎飞起来！

三、产品选择

用波士顿矩阵法分析***公司现有的产品状况

明星类产品

问题产品

主要为除渍***产品

药物***产品、新推出的液洗类、皂类产品

特白系列***产品

除金牛、明星和问题产品外的产品均为死狗产品

金牛类产品

死狗产品



采纳——让老虎飞起来！

由波士顿矩阵法分析得出***公司现有的产品总体规划

1、对***产品类产品

- (1) 主导产品：美白系列***产品；
- (2) 占位产品：药物***产品，树品牌形象；
- (3) 进攻性产品：除渍等特效或生物***产品
- (4) 补位产品：儿童***产品、旅游***产品等；

2、对液洗类产品：集中一、二个产品重点推，通过渠道、产品包装和特有的功效来抢占市场；

3、对皂类产品：应考虑放弃或暂不重点推；

4、对美足产品：重新研发、重新策划；



四、公司竞争能力的选择性培育

- 1、集中力量搞好产品开发、重塑品牌形象，形成产品力和形象力；
- 2、加速推进现代企业制度变革，练好内功；
- 3、做好销售队伍及其组织的改造，提高其作战能力；
- 4、重新规划和改善渠道网络，提高效率和市场控制能力；
- 5、增强资本力，确保企业做大的资源供应。



采纳——让老虎飞起来！

五、公司总体战略的确定



采纳——让老虎飞起来！

***公司SWOT战略方案选择梗概

增长战略

- 1、***公司目前的形势是机会大于威胁，优势正在逐步培育，**因此应以增长战略为主。**
- 2、增长战略可以从加大投资力度，扩大经营范围甚至资本运作着手。
- 3、要顺利实施增长战略必须先搭建坚实的增长平台。

多种经营战略

面对外部威胁特别是多重竞争对手的挤压，***公司应从人才、产品结构和品牌活化以及业务范围的调整入手，开展适当多样化经营的尝试。

扭转型战略

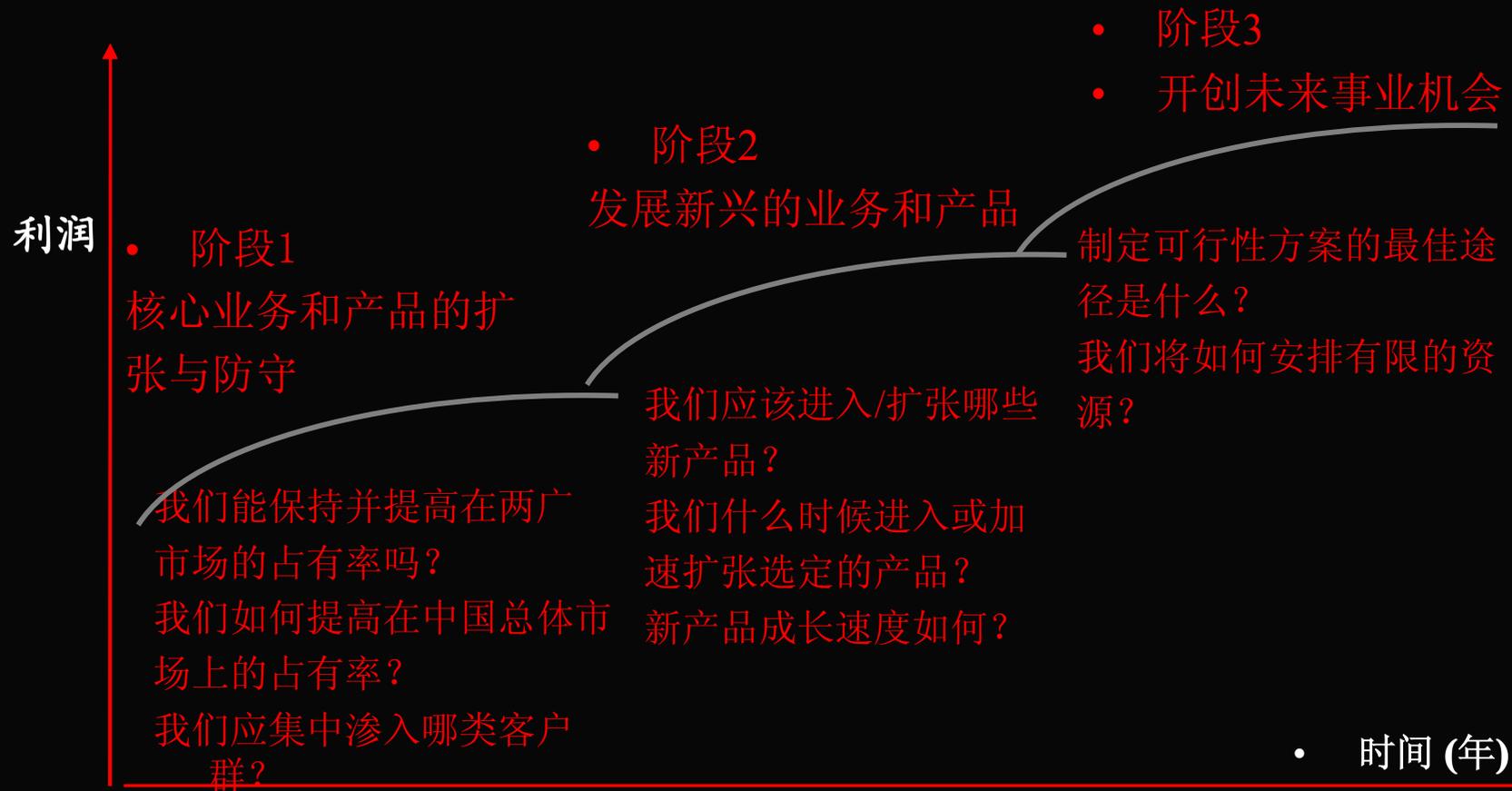
对公司内部劣势应提出有针对性的措施，化劣势为优势是我们的主要任务。
(这几个战略可以同时并行)

防御型战略

*****公司**要维持目前在中药***产品市场的有一定的市场地位，必须巩固并提升现有的竞争优势。有些外部威胁有时也会转化成我们的机会。



***公司增长战略的确定



三层面成长阶梯(何时何事如何竞争)



企业必须对三个发展层面进行均衡管理

利润



衡量标准

- 利润
- 投资资本回报

- 销售收入
- 净现值

- 方案的未来价值
- 时机

关键成功因素

- 集中于业绩

- 营造创业环境

- 探索和把握机会

员工

- 守业者

- 创业者

- 研究思考者

能力

- 完整的能力基础

- 通过购买或自己发展需要的能力

- 能力要求可能不十分清楚

激励理念

- 财务（物质激励）

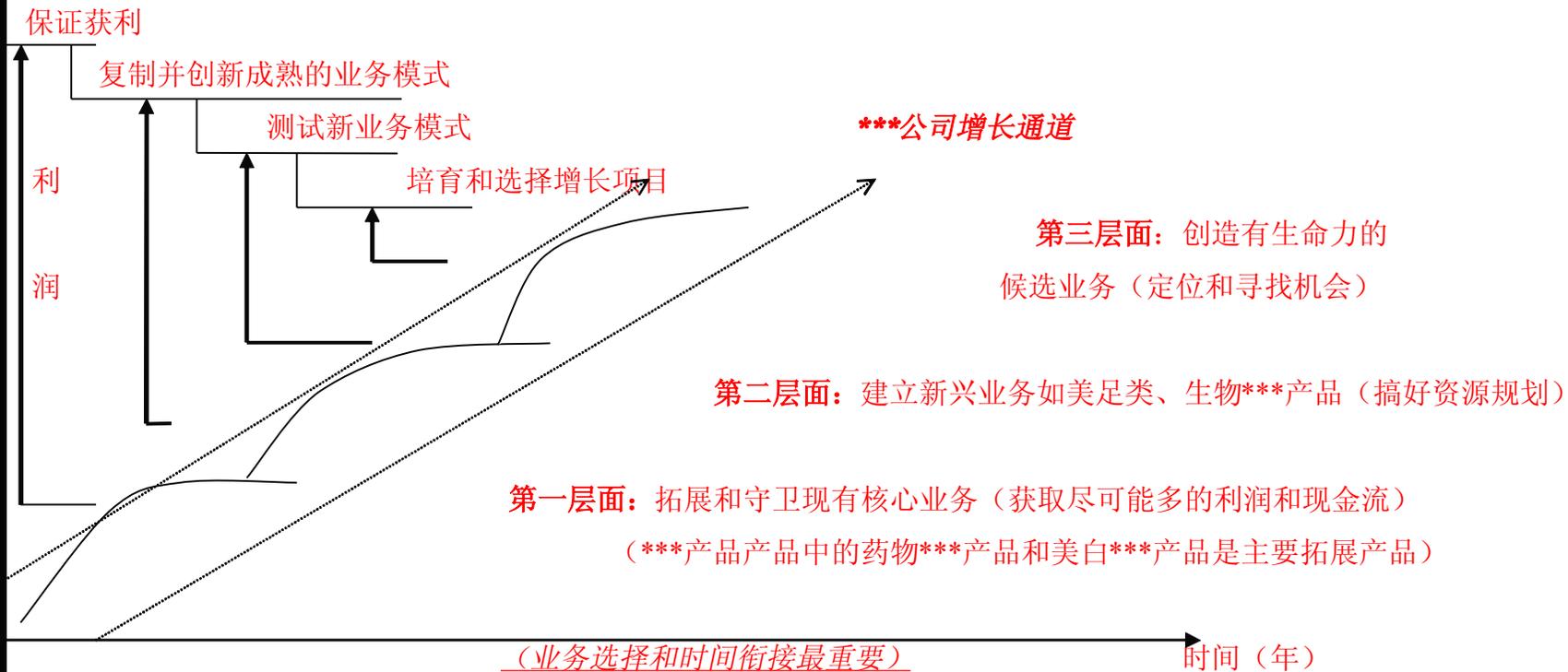
- 机会（成功、荣誉）

- 价值实现



采纳——让老虎飞起来！

***公司的增长战略模式



1———2001年前（第一层面时代—生存时代，力求温饱）

2002年后———5年（第二层面时代—业务升级、市场拓展深化时代）

4———10（第三层面，目前是未知业务）

***公司新世纪增长战略的互补阶梯式三层面图示



采纳——让老虎飞起来！

第五部分：“有所为”的具体营销战略对策



采纳——让老虎飞起来！

一、战略目标



采纳——让老虎飞起来！

（一）战略目标

时间	市场发展	行业地位	品牌发展规划
2002年	巩固现有市场	完成区域市场的调整和规划	知名品牌
2002—2003年	继续巩固现有市场，同时加大新市场的开拓力度	区域挑战者	区域市场强势品牌
2003—2004年	继续巩固老市场，同时加大新市场的开拓力度，老市场的进一步挖潜和精耕细作。	逐渐向区域领导者转变	部分市场的领导品牌
2004—2005年	占领华南和中原市场，同时有步骤的向外辐射	华南市场的领导者之一	华南地区领导品牌之一



采纳——让老虎飞起来！

近期规划：立足两广并巩固、调整和完善两广市场，辐射周边；开拓中原和四川市场。

长期规划：全国***产品和液洗类日化产品行业著名品牌。

他们
这样
看

公司

消费者：值得信赖的名牌

经销商：最佳战略合作伙伴

竞争品牌：一个不容忽视的对手



采纳——让老虎飞起来！

(二) 具体战略指标

销售额



2002年争取达到1.6亿，进入第二梯队。



2003年达到理想状况2—3亿元

知名度



知名度快速提升，在A类市场知名度达到50%以上。

市场占有率



在1—3年内市场占有率达到9-10%。

营销系统



初步建立起规范的营销体系，建立详细的客户资料库，打造一支强战斗力的营销队伍。



采纳——让老虎飞起来！

二、营销系统的战略转型



采纳——让老虎飞起来！

(一) 战略转型

产品营销



渠道营销

营销模式的重大转型



顾客营销



品牌营销



1、必须注重对消费者忠实度的培养，形成以顾客数据库为中心的思想

- ✓ 建立顾客数据库
- ✓ 建立顾客评估方法
- ✓ 重视长期的市场调研与分析



采纳——让老虎飞起来！

2、品牌营销

一套先进的营销模式

IBC（整合品牌传播）的定义

“整合品牌传播是一个用来规划、开发、执行并评估针对顾客、消费者和企业内外部其他目标受众并以顾客为核心的可测量的品牌传播方案，也是一个因此而可以增加收入流或增加股东收益的战略业务流程。”



采纳——让老虎飞起来！

3、顾客资料使用模型

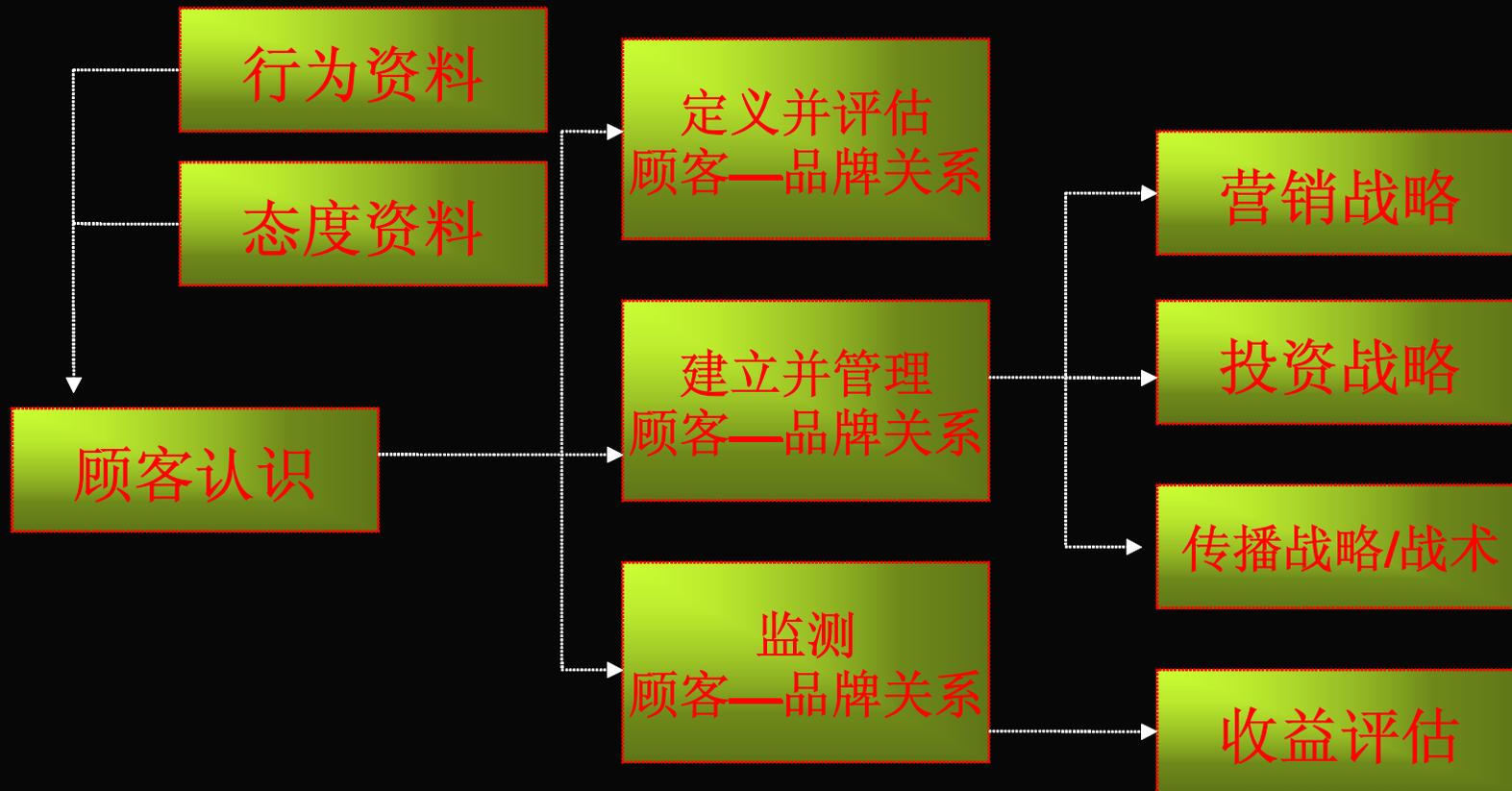
资料输入/来源

资料输入/运用





4、顾客——品牌关系管理





采纳——让老虎飞起来！

（二）集中化策略

- 集中资源，利用差异化策略，以点带面来突破。

突破点在于：

- 销量必须有突破，市场地位要提升，必须尽快进入***产品和液洗类日化市场第二梯队的竞争领域。



采纳——让老虎飞起来！

(1) 聚焦与集中

1、产品开发的集中

抓重点品种，树明星产品。整合产品线，砍掉死狗产品，研发问题产品，继续支持金牛产品，塑造明星产品。将目前混乱的产品线进行梳理。

集中精力开发具有特色的新品，以新颖的创意和良好的品质吸引消费者，引导和培养消费者的喜好，从同质化的竞争对手形象中脱颖而出，以明星产品带动整个***公司系列产品的销售。



采纳——让老虎飞起来！

2、目标市场的集中

将目标市场分为 A、B、C三类市场。我们可以把企业资源重点投入到A类市场，运用区域市场抢占第一战术（ARS战术），迅速在市场上抢占战略制高点，建立样板示范市场，从而带动、辐射周边县市。



采纳——让老虎飞起来！

3、传播与促销的集中

以整合营销传播为手段，以产品的核心价值和形象为整合点，使公关、促销、广告活动的力量有效的集中在一个点上，使消费者能够对***公司形成鲜明的识别和记忆，传播***公司产品的差异化利益点，强化并塑造***产品和***公司良好的品牌形象。



采纳——让老虎飞起来！

4、资源的集中

资金，人力和财力应投入到重点市场，投入到产品的改造、市场营销和品牌管理中。



采纳——让老虎飞起来！

(2) 差异化策略

1、形象差异化

塑造一个鲜明的个性化的产品形象，强化突出***公司各系列产品的形象识别。在终端，可以凭借极具特色的形象设计在终端脱颖而出，并可在所有的公关、促销、广告活动中，强化突出***公司和***产品的形象特征，给消费者以明确的记忆和识别，这样，可以以小的花费，迅速建立品牌知名度，打开市场销售。



采纳——让老虎飞起来！

2、品牌传播差异化

***产品和液洗类日化产品行业的竞争非常激烈。

品牌形象、广告传播手法的同质化现象日趋严重，所以

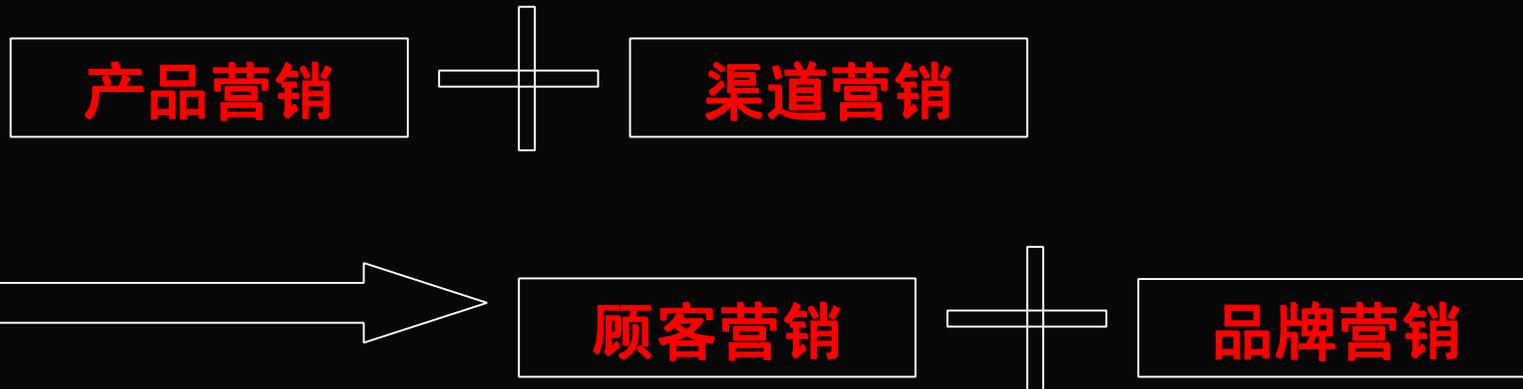
公司和产品的品牌形象传播需要另辟蹊径，以在

消费者心目中形成强烈的有个性的品牌形象，拉动销售

增长。



采纳——让老虎飞起来！



***公司只有完成以上战略转型，才能迎来真正的

新营销



采纳——让老虎飞起来！

三、区域市场战略



采纳——让老虎飞起来！

总的核心思想

- 面上扩展，点上渗透
- 品牌、传播和产品采取差异化战略、市场拓展和管理采取集中化战略。



采纳——让老虎飞起来！

区域市场ABC划分

- 根据市场增长与市场总销量两个指标将市场划分为以下4类

分类	市场
A类	两广
B类	四川、河南、山东、云南等市场
C类	湖南、贵州、江西等市场
特殊区域	一些大城市、大卖场



说明：

- 80%的生意收入来自20%的市场和产品。
- 市场ABC类划分，有利于我们识别出最重要的利润市场。资源的有限性让我们的营销从战略的高度聚焦。
- A类市场（包括特殊市场）是企业生存的市场，企业必须加强保护。
- B类市场——是企业必争的市场，扩大市场份额，提高市场占有率。
- C类市场——企业必到的市场，争夺潜在顾客。



采纳——让老虎飞起来！

区域市场竞争战略定位

领导者战略

公司的相关产品在市场中占有最大的市场份额，它通常在价格变化、新产品引进创新、分销覆盖和促销强度上，对其他公司起着领导作用。

挑战者战略

在行业中占有第二、第三和以后的位置，它可以攻击市场领先者和其他竞争者，以夺取更多的市场份额，提升自己，有可能取代领导者的地位。

利基者战略

他们只注重小块市场，并把它做深做透，从中投入较少的资源，获取较大的利润，成为小块市场的领先者。

追随者战略

它们在市场上采取跟随领导者的策略，从产品、命名、宣传等都和领导者极为相似，利用领导者的资源分割市场。



采纳——让老虎飞起来！

定位

市场	A类市场 含特殊市场	B类市场	C类市场
角色	巩固领导者地位，在广东市场由挑战者向领导者转变。	挑战者	利基者



采纳——让老虎飞起来！

区域市场竞争战略

	A类市场	B类市场	C类市场
角色	挑战者向领导者转变	挑战者	利基者
战略	ARS战略 (以品牌塑造为主、网点上巩固和挖潜、加强传播和终端管理工作、强力渗透与扩张)	挑战 (通过招商工作、4p战略特别是进攻性产品和强势品牌来开拓新市场)	辐射、选择性进入 (全面招商、加强网点开拓)



采纳——让老虎飞起来！

竞争与实现——A类市场

A类市场

战略： ARS战略（强力渗透与保护）

战术一： 通路扩展——投入大卖场

战术二： 拉动消费——传播/促销

战术三： 推动销售——人员跟进/终端陈列



采纳——让老虎飞起来！

竞争与实现——B类市场

B类市场

战略：渗透

战术一：规范的卖场陈列

战术二：差异化的促销

战术三：重新招商



采纳——让老虎飞起来！

竞争与实现——C类市场

C类市场

战略：辐射、选择性进入

战术一：加强网点开拓

战术二：全面招商

战术三：陈列与促销



采纳——让老虎飞起来！

四、营销组合战略



采纳——让老虎飞起来！

1、产品

(参考品牌战略和产品选择)



采纳——让老虎飞起来！

产品开发战略

- 1、对特效、生物类***产品采取领导性或跟随性开发；
- 2、对美白等系列***产品，采取竞争性开发，争取有一定的差异化；
- 3、对药物、草本类产品采取价值性开发，提高产品的品质和特效；
- 4、对补位产品，主要采取跟随性开发。



采纳——让老虎飞起来！

2、价格



采纳——让老虎飞起来！

九维价格策略模型

		中高	中	中低
产品质量	高	溢价策略	高价值策略	超值策略
	中	高价策略	普通策略	优良策略
	低	骗取策略	虚假策略	经济策略

•产品 价格



采纳——让老虎飞起来！

不同档位的产品价格策略

产品	策略
主导产品	高附加值策略——争取最大市场份额及生意来源。
占位产品	优良策略——树立超然出众、完美的形象，带动系列产品的销售
补位产品	超值策略——满足细分市场的需求
攻击性产品	超值策略——先抢滩夺取先头阵地，然后向内路纵深挺进，同时应对竞争对手的攻击，阻击其市场份额的扩大。



采纳——让老虎飞起来！

***公司价格体系

产品	价格
主导产品	
占位产品	
补位产品	
攻击性产品	



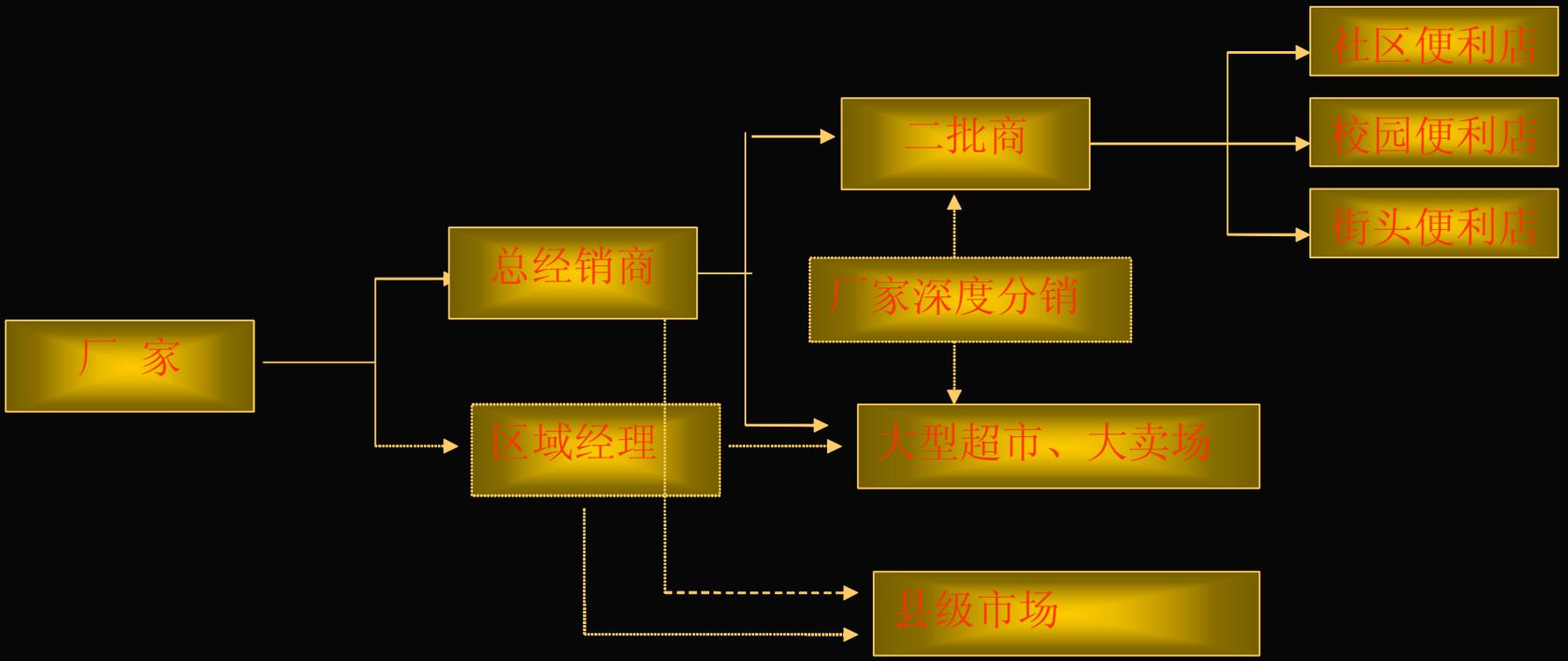
采纳——让老虎飞起来！

3、渠道



采纳——让老虎飞起来！

***产品厂商普遍采用的渠道模式





采纳——让老虎飞起来！

***公司渠道模式转换

- 转换四步

***公司现有渠道梳理 → 过渡型渠道模式



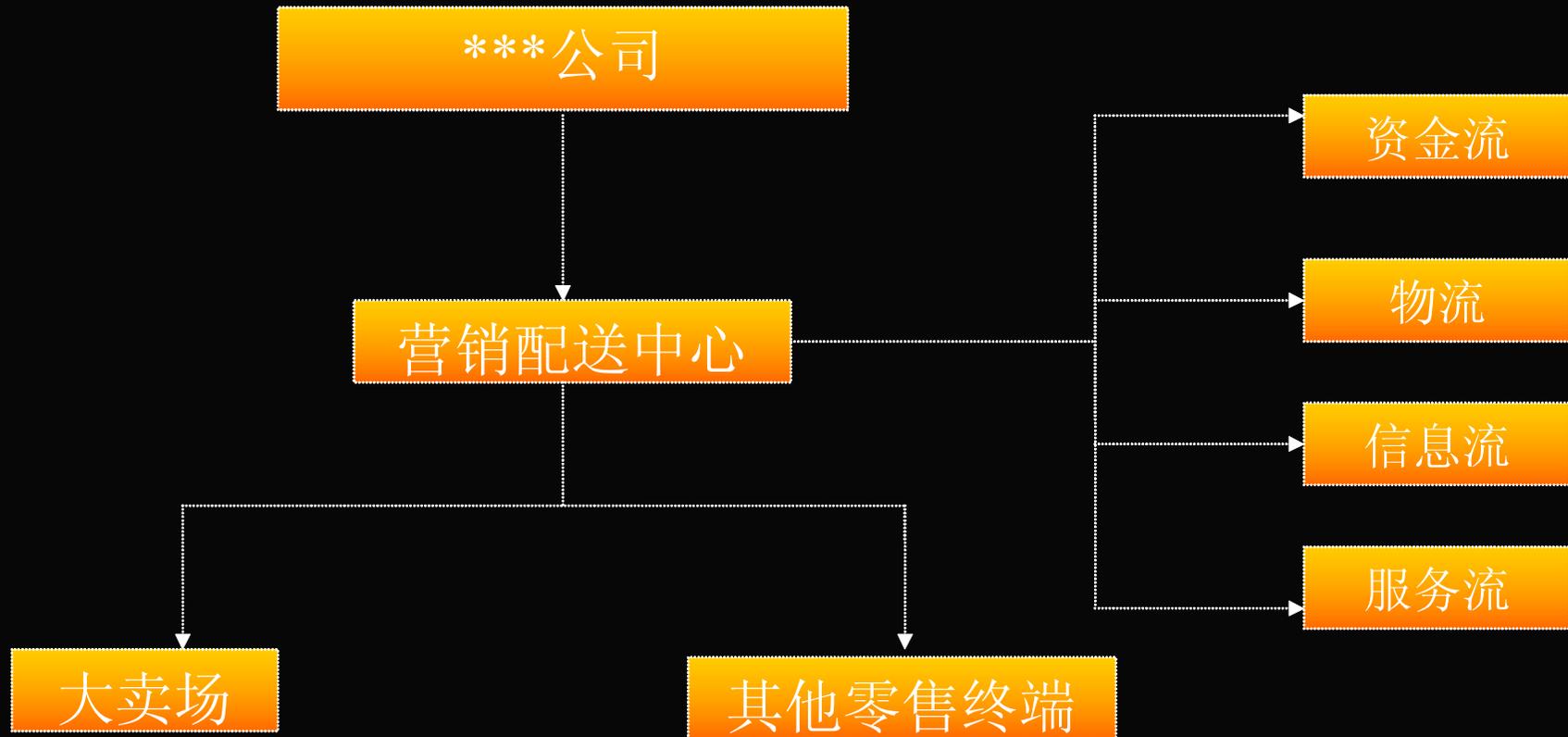
***公司理想渠道模式 → 网络型渠道模式

- 详情见《***公司渠道网络规划》



采纳——让老虎飞起来！

***公司理想模式





采纳——让老虎飞起来！

4、传播



采纳——让老虎飞起来！

1、整合的原则

通过广告、公关、促销等各种传播活动，整合***公司的各种资源和信息，使***公司所有品牌的传播具有“用一个声音说话”的特性，在促进销售量的同时，使品牌形象更加深入人心。在全年的整合传播中，***公司的产品诉求和品牌理念将会贯穿始终。同时我们将根据不同阶段的传播目的，进行广告、公关、促销的整合。



采纳——让老虎飞起来！

2、全面性原则

在这次传播过程中，我们改变以往的只针对消费者进行整合传播的方式，将经销商、分销商、营销人员都作为我们的对象进行传播，各有侧重，各有互补，形成真正意义上的整合传播，让***公司的整合传播成为***产品和液洗类日化产品行业营销史上的一个里程碑。



采纳——让老虎飞起来！

五、组织战略

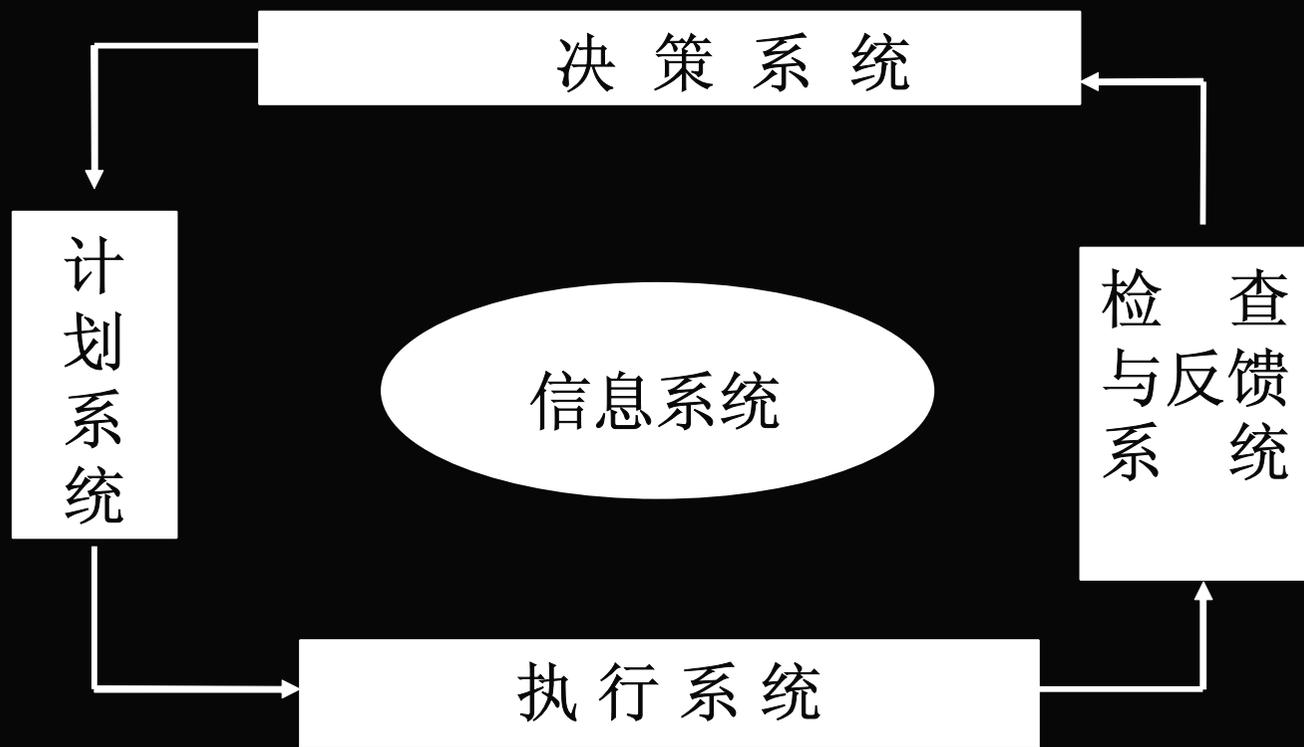


应加快企业股份制改造，真正理顺企业产权关系，建立有效的经营管理运作模式，汇聚人才，激发员工的积极性。

真正树立以消费者和客户为中心经营理念，将***公司的营销系统组织创建成真正充满活力的营销组织模式，将组织架构进行适当改造，良性的创造利润的中心与利润的管理中心。使得整个价值链更流畅，更能合力促进公司销量和利润的大幅度提升。



采纳——让老虎飞起来！

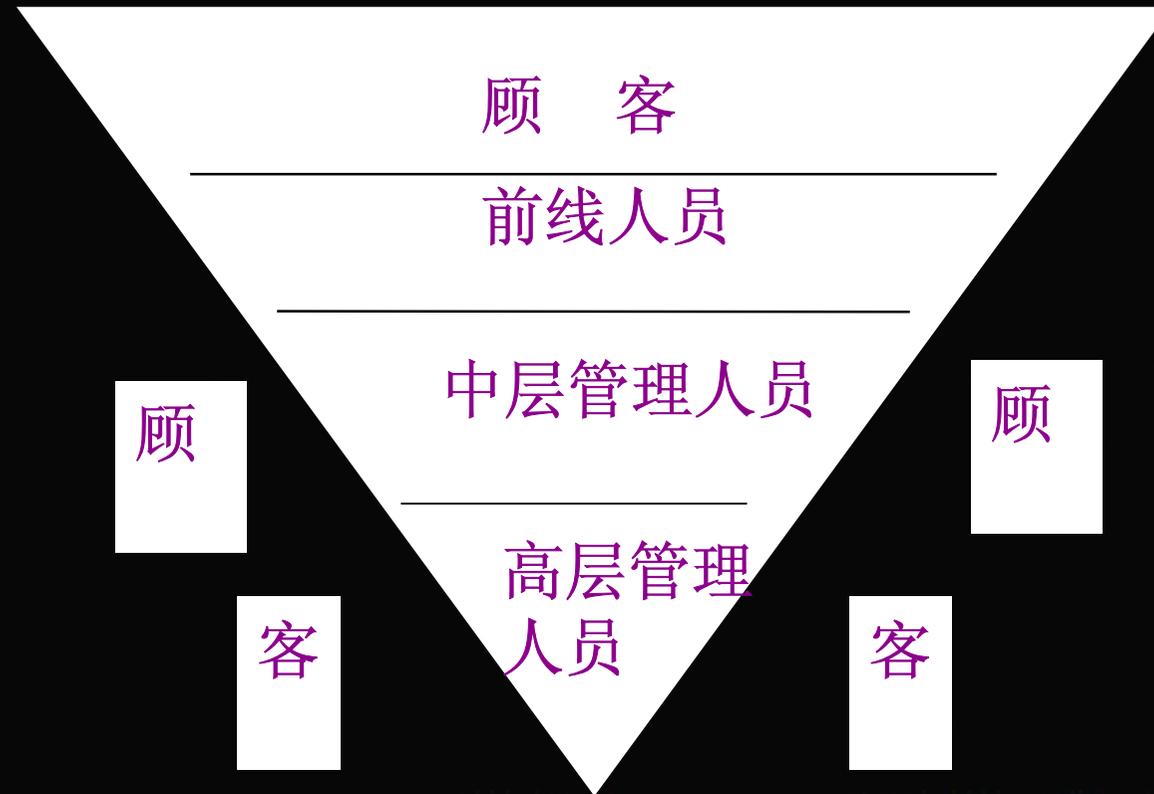


关于***公司组织系统的PDCA



采纳——让老虎飞起来！

为***公司搭建现代顾客导向型组织架构





扁平化管理

- ✓销售 and 物流一体化；
- ✓将客户分成 A B C 类，不同接待；
- ✓加强市场部工作：建立顾客数据系统及行业信息分析；
建立全年的战略规划；推出执行方案。



采纳——让老虎飞起来！

六、人力资源战略



1、调整人才结构

企业现在的主要人力资源专业素质不强，而且人才流动性较弱，造成了人力资源的限制，同时，也没有很好的开发现有人才的潜力。

专才专用。对各种人员进行目标测评，重新规划人才、岗位，做到人尽其用。



2、培训

定期聘请专业人员或企业内部专业人才对相关人员进行培训，每期有一个主题。比如对营销人员，我们要进行营销知识，技巧，以及公司战略规划的培训。



3、搭建学习平台

没有一个学习型的组织是企业难以大发展的。市场每刻在变化，营销知识快速更新，不学习就会被市场、消费者遗忘。

对于***公司来说，必须搭建一个学习平台，让每个员工都能容易的获取所需的知识。比如可以定期对相关人员进行有针对性的培训，可以邀请专家或内部管理人员。