

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2011156252

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

RJ 公司国内营销体系构建战略

Strategy Build for the Domestic Marketing System
of RJ Company

刘全意

指导教师姓名: 刘震宇教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013年7月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2013年7月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

本文力求回答 RJ 公司现阶段应采用怎样的国内营销体系构建战略，并对战略的适用性、必要性及战略本身面临的挑战做出推论。

正文分三大部分，第一部分重点分析 RJ 企业营销体系构建的战略意义，分别从行业宏观的角度和公司现状的角度做分析和推论，明确了营销体系构建的紧迫性及其战略意义。第二部分对营销理论及其创新成果进行了系统的梳理和应用情境分析，为制定 RJ 营销体系构建战略做出了理论模型的选择。第三部分通过对行业现状的深入分析以及对 RJ 公司现状的 SWOT 诊断，制定出公司阶段性的明确目标，并分别启用 4Cs、4Ps、4Rs 模型及相关思维就目标的落地做出不同构面的策略分析和推论。

第三部分的营销体系构建战略结构参考了典型的战略制定十字架模型，即 MOST+ESSP 模型，但考虑到 RJ 国内营销战略只是一个职能构面的战略，故没有教条地完全遵循战略十字架模型，略去了愿景（M）部分。

本文基本回答了 RJ 公司营销体系构建战略的基本问题并得出了明确的结论。即构建以代理商形式为主，自营店做为重要的支撑渠道，代销（分销）形式为补充的，不同渠道形式占比合理的营销网络，实现渠道的可控制、可复制、可支撑。与此同时，优化产品组合，以公司现有产品（贴纸）为基础，设计和外采周边精品，以引领潮流的产品组合快速投放市场，释放渠道效能。执行统一出厂价和分销价，统一促销政策。将公司的年度销售目标分解到各代理商和直营店，同时做好利益的分配和平衡，激发单店主动开发客户的意愿和挖掘下层客户的能力。注重创新营销组合，务求总部与各分店间管理的流程化和标准化，以期使整个营销体系可控制、有效率、具备因应市场发展的成长弹性。

我们判断 RJ 国内营销体系构建战略的选择与公司的现状及未来成长方向是相适应的，及时实施此战略也是必要的。RJ 公司营销体系构建战略的实战成功是大概率事件。同时也对营销战略本身面临的挑战进行了思考，并对研究的局限性做了说明。

关键词：RJ 公司；营销体系；构建战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

This article seeks to answer for which strategy of domestic marketing system should be adopted by RJ company at this stage, and to make inferences about the strategy applicability, necessity and the challenges which the strategy faced.

The article has three parts. The first part focus on analysing the strategic significance for building RJ company's marketing system, respectively analyses and make inferences from the perspective of the industry and the company macroscopic angle and the status quo, make clear about the urgency and strategic significance of the marketing system build. The second part systematically summarises and scenario analyses on the marketing theory and its innovations, thus makes a choice to build a theoretical model for RJ marketing system. The third part sets clear stage goals through depth analysis of the industry status quo and SWOT diagnosis of the status quo on RJ company, makes strategy analysis and inference on different facets for goal achievement by using 4Cs, 4Ps, 4Rs model and related thinking.

In the third part, the structure of the marketing system building refers to the typical strategy formulation cross model, namely MOST+ESSP model. Considering the RJ marketing strategy is only a function of the strategic dimension, it is not dogmatically fully comply with strategic cross model but omitted the Vision(M) section.

This article almost answer the main questions on the basic marketing strategy of RJ company and also get the clear conclusion. RJ need to build up the marketing structure that the sales agency will be the main force, self-running stores as the support and also along with the Consignment/distributors as the supplement. The 3 channels will have the reasonable apportionment ratio and so RJ could control them, copy them and get support as well. In the same time, base on the current main product(labels) and have more fashionable commodities as the combination for market place. For example, design new fashionable products or even buy directly from outside in order to generate more efficiency of the marketing channels. RJ will have and execute the same policy on the prices of ex-factory and market prices and

centralize all the sales on the same page. All of the sales channels will receive the sales target from RJ and RJ will balance the profit to everyone and encourage every single store try their best on sales promotion and seek for the possibility on the potential customer. By the creative marketing strategy combination, the procedure and standardization between the head office and the distributors will ensure the growing flexibility against the market changes with high efficiency.

We take the conclusion that RJ's choice on the domestic marketing strategy is according to his own current situation and the growth in the coming future, and it's necessary to adopt this strategy as mentioned in the article. RJ's marketing strategy will be mostly-like successful and RJ also dig out the difficulties they are facing and the research limitation they are analyzing.

Key Words: RJ company, Marketing System, Strategy build

目 录

第一章 RJ 企业营销体系构建战略之研究概论	1
第一节 研究背景 RJ 公司所处行业概述和公司现状	1
一、行业概述.....	1
二、RJ 公司现状概述.....	3
三、为什么要研究公司的营销体系构建战略.....	8
第二节 RJ 企业营销体系构建的紧迫性及其战略意义和现实意义	8
一、RJ 企业国内营销体系构建的紧迫性.....	8
二、RJ 企业营销体系构建的战略和现实意义.....	10
第三节 本章小结 研究对象 方法 思路和框架	11
一、研究的对象.....	11
二、研究的方法.....	12
三、研究的思路和框架.....	12
第二章 企业营销战略理论模型的选择与创新	14
第一节 企业营销战略理论及其创新发展概述	14
一、4Ps 营销组合策略.....	14
二、4Cs 营销组合策略.....	15
三、4Rs 营销组合策略.....	16
四、7Ps 服务营销(Service-Marketing).....	18
五、6Ps 大营销 (Mega-Marketing).....	18
第二节 RJ 企业营销系统构建战略之模型选择及其现实意义	19
第三节 本章小结	22
一、营销战略规划.....	22
二、结论.....	23
第三章 RJ 企业营销体系构建战略	24
第一节 行业研究及 RJ 的现状分析	24
一、市场形势.....	24

二、产品形势.....	24
三、竞争形势.....	25
第二节 RJ 公司机会与问题分析 (SWOT)	26
一、公司机会.....	28
二、存在的问题.....	28
第三节 RJ 公司战略目标及营销体系的战略定位.....	29
一、RJ 公司战略目标	29
第四节 阶段性营销目标.....	31
第五节 本章小结.....	33
第四章 RJ 营销体系构建战略之实施策略.....	34
第一节 营销(4Ps)策略	34
一、产品策略.....	34
二、渠道策略.....	34
三、价格策略.....	35
四、促销策略.....	36
第二节 防卫环带 (4Rs)策略	36
一、品牌策略.....	36
二、服务策略.....	37
三、流程策略.....	37
第三节 国内市场渠道专案策划——品牌加盟批发档口	37
一、产品策划.....	38
二、价格策划.....	38
三、渠道策划.....	38
四、促销策略.....	38
五、管控策划.....	38
六、其他.....	39
第四节 本章小结	40
第五章 结论	42

第一节 RJ 国内营销体系构建战略适应性必要性及战略本身面临的挑战	.42
第二节 研究的局限性44
参考文献45
后记46

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 RJ 企业营销体系构建战略之研究概论

第一节 研究背景 RJ 公司所处行业概述和公司现状

基于 RJ 公司的战略规划，我们将公司的产品范围定位为文化类精品。文化类精品的范围实在相当宽泛，且并没有一个关于此行业的准确定义，为便于研究，此文明确当前的产品组合为“贴纸饰品”，以此产品所处的业内现状做为研究背景。

一、行业概述

做为贴纸产品的业内主力厂商，RJ 因其在业内十多年的摸爬滚打，对此细分行业有自己的视角和了解。上世纪九十年代初，此行业国内进入者寥寥，国内厂商大多是为日、韩等外资企业及台资企业提供简单的印刷加工和手工制做的小作坊，大多规模较小，加工企业的产值在几十万元至一、二百万元之间。这些厂商几乎没有自己的设计团队，没有自主的产品，也没有自己的销售渠道，属于“三无”加工作坊型小印刷工厂。这些加工厂大多聚集在浙江温州和广东东莞、深圳等地，因总体市场规模较小，没有引起太多人的注意。后来，一些有市场意识的小厂在替外商加工过程中模仿设计、生产并售卖此类产品，浙江义乌小商品城在上世纪九十年代末出现的专门的贴纸批发档口，且生意红火，精明的生意人嗅到了此小众产品带来的商机，遂组建专门的团队模仿、设计并自开档口，随着生意的扩大，开起了自己的工厂，RJ 公司就是在这种背景下进入该行业的，且竞争者相对较少。自二十一世纪初至今，众多资金和产能进入，消费者的需求也呈现出多样化和小众化趋势，从客观上推动了该行业的进一步发展，行业竞争日益加剧，主力厂商的新款产品层出不穷，小厂模仿成风，产品的市场生命周期大大缩短，预测型的设计、生产、销售的商业模式面临着严峻的挑战。

为了对该行业现状有更清晰的了解和判断，我们一行三人分别于 2012 年 4 月中下旬和 8 月中旬和 11 月上旬对国内主要贴纸市场进行了实地调研和考察。已调查城市详情请参阅下表。

表 1：国内贴纸市场容量统计分析表

单位：个

序号	城市	商家数	辐射范围	产品定位	市场规模 (万元/ 年)	走访商 户数	有业务关 系商户
1	深圳	12	深圳本地、深圳周边、 香港	价位中、高	1200	5	3
2	成都	15	成都本市、四川大部、 西南周边省分及西藏 部分地区	价位中、低	1800	7	4
3	重庆	8	重庆本地市场	价位中、高	800	4	3
4	武汉	16	武汉、湖北大部及安 徽、湖南、河南部分 地区	价位中	1800	7	5
5	郑州	10	本地及周边省份部分 地区	价位中、低	1500	5	3
6	济南	8	济南及周边	价位中、低	1000	3	2
7	临沂	18	山东大部、安徽、河 南、天津、河北部分 地区	价位低	1500	5	3
8	南昌	6	本省	价位低	600	3	2
9	长沙	20	湖南全境及周边省份	高、中、低	1800	10	3~4
10	哈尔 滨	15	黑龙江及周边、俄罗 斯	中	1800	10	3~4
11	长春	13	吉林省、俄罗斯	中、低	1500	8	2~3
12	沈阳	30	东三省、日本、俄罗 斯	高、中、低	3000	10	5
13	北京	12	北京及东三省、内蒙 部分地区	高、中	1800	8	4
14	石家 庄	14	河北、津京部分地区	中、低	1500	8	3
15	上海	15	上海全境及部分海外 客户	中、高	2000	8	3
16	贵阳	9	贵州省内	中、低	600	7	2
17	昆明	20	云南、贵州及东盟	高、中、低	3000	15	4
18	南宁	10	广西及周边	中、低	800	6	2
19	柳州	5	柳州周边	中、低	300	3	1
合 计		256			28300	132	49

资料来源：根据公司相关资料整理，2012年12月份，1) 上表相关数据是参考本公司自营档口的销售数据，并通过实地考察进行测算的；2) 有业务关系指直接或间接销售公司货品的商户。

未实地调查的国内其他省会城市市场容量，比照已调查过的市场数据，我们取中值——每个城市 800 万/每年。在国内尚有约 10 个这样的城市，我们初估其市场规模为 8000 万元/年。考虑到国内许多城市都从以下这两个城市的市场进货，对于义乌和广州两城市的市场容量评估，为避免重复计算，我们剔除其直接辐射的省会区域市场容量后，评估其国内有效的市场规模约 8000 万元人民币左右。

根据实地调查后的严谨评估，现在国内贴纸二级批发市场的规模保守估值应有 4 亿元人民币以上，乐观值应在 5 亿元以上。若此市场的增长与 GDP 增速（8%）同步，则三年后（至 2015 年）国内市场规模保守估计应为 5 亿元人民币，乐观估计为 6.2 亿元上下。一线城市如北京、上海、广州、深圳及其辐射的周边市场产品档次较高，精品贴纸几乎占据半壁河山。原产地进口的韩国贴纸在这些城市的高端精品贴纸市场中占有一席之地，国内品牌如“闪乐”、“哇噻”占据着高端精品贴纸市场的主导地位。昆明、重庆、长沙、沈阳、哈尔滨、成都、武汉、郑州及其辐射的周边市场产品的总体定位中档偏高，产品结构很丰富，高、中、低档产品都大行其道，其中昆明、沈阳市场的规模当属龙头。济南、南昌、石家庄、临沂、长春、贵阳、南宁等市场产品档次及价位总体偏中、低档，诸多中、小工厂的仿冒品冲斥着这些市场，造成价格下滑太快、产品生命周期缩短，对市场各方（厂家、经销商、批发商、零售商）都造成较大伤害。

二、RJ 公司现状概述

RJ 公司从 1996 年进入贴纸饰品行业，至今已逾 16 个年头。公司的雏形是在浙江义乌开办的一间小批发档口，经过两年发展后，公司于 1998 年在山东临沂办了一间小型的滴塑厂，生产滴塑类贴纸产品。随着业务的逐渐扩大，2000 年前后，公司将工厂迁往有中国印刷城之称的浙江温州龙港镇并扩大规模。并于 2001 年在广州开设了新的自营批发档口，自此，公司的发展步入了快车道。

现在 RJ 公司已有较齐整的工厂职能部门包括生产部、工程部、品质部、生产计划部；并成立了电脑设计部和外贸业务部，内销业务也早有启动，但并没有真正意义上的内销团队。公司现有员工近 500 人左右，拥有 30 亩的自建工业园，4 万多平方平的厂房，年销售额 1.3 亿元人民币左右，在国内贴纸细分市场的同行中属于领先地位。

经过这么多年的风雨历程，公司从一个年销售额十来万元的小档口发展成为年营收一个多亿的公司，取得的成绩是有目共睹的。但不可回避的是，公司近三年来的业绩一直徘徊不前，始终在 1.2 亿~1.5 亿之间，营收没有取得实质性的突破，年利润反而从高峰时的近 2000 万元下滑到 2012 年全面亏损的局面。

为了更清晰的勾划出公司现状，我们试图从产品设计中心、制造中心、营销中心三个构面做较仔细地梳理。

（一）产品设计中心

目前公司的研发部有两个小组（习惯称为电脑室），工厂电脑室有近 20 人，广州电脑室有 10 余人，由两位经理联席领导，每月出新品 15~20 个系列近 300 款，为公司的自有品牌营销提供了有力的支撑，为公司取得现有的竞争地位和相对竞争优势做出了应有的贡献。但我们也不能回避，现在的研发团队与公司力求构建的相对完善研发中心的相对照，我们还有不少差距。

1、人才资源方面

（1）人员总体素质和能力不高。产品人缺乏，专业类人才中原创型（创新型）人才很少，大多数人员属于编辑、排版、制版、勾图类的作业性人员；管运类人才更是匮乏，基本没有受过系统管理知识培训和历练的管理型人才，满足管理和专业需求的复合型人才暂时也没有；

（2）没有清晰的生涯规划，没有结构优化的人才储备，团队成长潜力受限

（3）组织架构不清晰，管理人员职能定位和岗位职责相对简单、模糊，特别是经理层的岗位职责和职能定位不明确造成了团队管理的较大困扰；

2、新产品开发决策方面

（1）产品人对市场信息的收集、处理、分析的方法及能力受限，且受限的信息没能有效地传递给设计（开发）人员或产品人的产品意图未被设计（开发）人员全面正确的理解，导致产品决策的准确性、前瞻性下降，没能有效锁定目标客户（市场）或没能有效的激发市场的潜在性需求，此现状需尽快被有效突破和改变。

（2）产品人其所关注的目标市场的范围受限，当前仅聚焦贴纸市场和局部的市场（一方面我们应放眼全球且应关注全球不同市场的细分及差异性；一方面应扩大关注的产品范围，除贴纸外，还要关注文化精品如笔记本和装饰类产品

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库