

市场营销案例

Marketing Case

——经典战役

《市场营销》编辑部 编著

学苑出版社

市场营销案例

——经典战役

《市场营销案例》编委会 编

学苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例/市场营销案例编委会编.-北京:学苑出版社,
2004
ISBN 7-5077-2313-5

I.市... II.市... III.市场营销学-案例
IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 029892 号

责任编辑:刘丰

封面设计:小靖

出版发行:学苑出版社

社 址:北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼

邮政编码:100078

网 址:www.book001.com

电子信箱:xueyuan@public.bta.net.cn

销售电话:010-67675512、67602949、67678944

经 销:新华书店

印 刷 厂:石家庄文教印刷厂

开本尺寸:889×1194 毫米 1/16

印 张:20

字 数:400 千字

版 次:2004 年 4 月北京第 1 版

印 次:2004 年 4 月北京第 1 次印刷

定 价:27.50 元(共 5 册)

市场营销案例

编委会

主 编：李 剑

编 委：（按姓氏笔画为序）

马 谦 王 涛

刘 伟 李 剑

许喜林 杨 亮

杨剑锋 张 鸿

胡兆光 高 岩

彭雷青 彭静莉

编者的话

哈佛商学院的 MBA 是没有教材的,完全通过案例学习来领悟其中的道理。《市场营销案例》正是想通过案例来演绎市场营销的理论、策略、方法和技巧,帮助市场营销实践者和学习者领悟市场营销的真谛。

《市场营销案例》由营销大师、学者、营销策划专家、营销实战专家共同编撰而成,突出实战性、启迪性、前沿性、创新性。收集了大量经典营销案例,更有营销专家学者精彩点评。前车之鉴,后事之师,读者定能通过接触大量的营销实战案例扩展思路,定能从营销专家学者精彩点评中获取智慧。欢迎对此感兴趣的各界人士来共同探讨这一重要课题(E-mail:mktpcase@hotmail.com)。

《市场营销案例》基本涵盖所有的营销主题,与营销人的主要职责和基本能力密切相关,为解决营销挑战和实际问题提供最前沿、最实用的观念与谋略。如果你是一位营销初学者,它会使你茅塞顿开;如果你是一位缺乏营销实践的营销人,它可以帮助你迅速提高营销能力;如果你是一位“老”营销人,它会帮你扩充视野,使你的营销技能更上一层楼。这里没有晦涩的理论术语,有的是实实在在的营销事,活生生的营销人。一切尽在轻松阅读之间!

《市场营销案例》编委会

目 录

编者的话

1 战役实录

MOTO——我为铃声狂

——手机的市场反击

奉化芋艿头销售策划案

文曲星数码相机的定位和促销

有需求,让它有市场

——“忘拔钥匙提醒装置”推广策划

帕玛拉特,被颠覆的神话

雀巢咖啡在中国的市场营销

华帝集团的营销分析

柯达的嘉年华

种会奇 1

汪 震 4

廖 晔 6

陈 靖 13

黄远豪 16

杨 柳 21

陈 昕 26

李 然 31

2 渠道设计

MP3 随身听市场营销渠道分析

纵论美容化妆品业的连锁经营

岳 玲 34

张俊雄 37

3 营销课堂

如何制定市场营销战略

余维桓 44

市场调整营销

李敬武 49

4 案例研讨

本是同根生,缘何有强弱?

——海信电视市场唐强津弱浅探

李 慧 52

MOTO——我为铃声狂

——手机的市场反击

种会奇

中国已成为全球最大的手机市场，不管是国外的知名厂商，还是国内的厂商，都在想尽方法来获取最大的一块奶酪。由于手机的制造技术已经相当成熟，所以各厂商都把获取市场份额的最佳方法放在了市场营销上。

作为最早进入中国市场的摩托罗拉公司，虽然依旧保持业内老大的位置，但市场优势已经变得不太明显。他的老对手诺基亚已拥有了中国市场的

很大份额，并一度成为中国市场的龙头（在全球 9.3 亿手机用户中，有 3 亿人选择了诺基亚，据诺基亚公司的调查显示，超过 80% 的用户在替换手机时仍然选择诺基亚品牌）。其充满“刺激”的品牌形象，使得 NOKIA 在青年人中很有人缘。相比之下摩托罗拉显得对流行趋势反应迟缓，面临着品牌老化的危险。

如何重塑自己的品牌优势，令品牌焕发青春，成为摩托

罗拉公司的当务之急。2002 年初，摩托罗拉公司推出了 MOTO 策略，借此拉近与消费者之间的距离，到 2002 年末，摩托罗拉在中国手机市场全年市场份额中依旧保持了第一的位置（并且是中国 CDMA 手机市场份额第一，各省手机市场占有率第一）。在手机激烈竞争的市场环境中，摩托罗拉摆脱了过去沉稳僵化的营销风格，重新引领了时尚潮流，并保持了自己的市场地位。这次策略的成功从很大程度上说，是广告的功劳。在这次活动中，让人们又看到了摩托罗拉的活力，并重新吸引了大批的消费者，尤其是年轻人。

摩托罗拉重新进行市场划分。将重点转移到年轻人身上后，摩托罗拉注意到要想引领潮流并不是一件很容易的事情。一直以来，摩托罗拉这个品牌给消费者的印象就是一个传统的、重视技术突破的形象，摩托罗拉公司在经过调查后为自



己品牌画像为：一个西装革履的工程师，是技术型人才，有结实的长相但不够多变。在当今社会，这样的形象已经很难得到消费者的青睐，甚至面临品牌老化的危险。按照现代品牌理论的观点，品牌不属于企业而属于消费者。要想赢得消费者，只能是贴近消费者的需求，让消费者感动。最后，摩托罗拉确定必须具备时尚、酷、个性的特征才能贴近消费者，而在这方面，诺基亚已经有所表现，因此摩托罗拉必须运用比对手更时尚、更前卫、更有娱乐体验的市场策略。于是，MOTO 策略浮出水面。把原先古板、相对显示成熟的广告改为了表现年轻人活力、充满创造力的广告。在广告



中摩托罗拉将自己的名字减去了一半(“MOTO”来自于台湾地区年轻消费者之间流传的对摩托罗拉的昵称，是消费者在感受到摩托罗拉人性化移动科技后发自内心的声音，经摩托罗拉公司提炼、加工成品牌价值新主张后再向消费者传播)，从严格的营销理论意义上讲，等于是换了自己的“CI”，绝对是冒险行为。但摩托罗拉似乎并不在乎，它脱掉了“西装”，换上了“休闲服”，把自己从“老摩”变成“小摩”，市场果然又火了起来。MOTO 正是抓住了年轻人的心理，认识到这个时代是“感性时代”，多数人都很时尚，喜欢叫别人的小名。MOTO 选择了顺应潮流。他们明白，这个

时代的主流就是：“不断变化的时尚潮流”，产品想要卖得好，必须迎合甚至带动“时尚潮流”才行，反之则死。如果说，带动时尚潮流太难，那么迎合时尚潮流对企业来讲，就不失为最有效的一招。最后的事实也证明 MOTO 的策略是成功的。

在确定了

MOTO 的方案后，就必须让消费者了解并接受新的 MOTO。为了达到这个目的，MOTO 做了很大的宣传。MOTO 的策略包括产品、广告、网站、服务四个部分。产品方面，摩托罗拉在 2002 年推出了一系列新产品，在延续其技术领先优势的同时，更注重款式设计上的年轻化和时尚化；广告方面，电视广告、报刊广告、路牌广告和网络广告全方位进攻，让消费者认识、了解 MOTO 是摩托罗拉公司提出的新消费语言，它代表摩托罗拉公司“全心为你”的理念；在加强网站建设方面，不仅为消费者提供公司的各种信息，更为摩托罗拉俱乐部的会员消费者提供个性化的互动平台。为展示 MOTO 的人性化，摩托罗拉在手机服务市场率先推出个性化的解决方案。这些都成功的使消费者地注意力重新转移到 MOTO 身上，同时也没有使消费者产生厌烦的心理。在上面那些方面中，产品设计和广告无疑是最吸引大家的方面。

首先是产品设计。2002，V70 作为摩托罗拉 2002 年度首款新品闪亮登场。这款产品担负着重大的责任，它要让消费者感觉到摩托罗拉公司品牌形象的转变，对此，摩托罗拉公司从产品到宣传都下足了功夫。V70 的外观非常特别，有可随心 360 度旋转的接听开盖，被认为是足以颠覆视觉的设计，以此印证产品倡导的口号

“世界因我而不同”，产品一上市就得到了许多时尚人士的喜爱。同时，为了配合 V70 上市，摩托罗拉公司还举办了声势浩大的以“革命”为主题的发布活动，成功地吸引了消费者的眼球。与“世界因我而不同”的 V70 一样，摩托罗拉公司对随后上市的任何一款新品都给予了其鲜明的个性定位，如针对追求独特个性的年轻人设计的 C289，“新看法、新响法”是 C289 与众不同的产品理念，其流行前卫的“自录铃声”和“七色背景灯”功能，成为年轻玩酷一族的个性符号和身份标志。E360 手机向消费者展示了摩托罗拉对于彩屏应用的成熟理念——让色彩真正活起来。在台湾漫画大师几米的帮助下，E360 独创性的将几米作品搬上了手机屏保和墙纸，以乐趣无限的功能展示了彩屏应用的巨大活力。V730 手机更是充分体现了摩托罗拉对个性化功能的理解，特别之处在于增加了娱乐性较强的卡拉 OK 功能，超大的彩色屏幕、时时变化的画面和不停刷新的歌词带给人强烈的 KTV 感觉，力求为消费者们的生活增加随时随地的兴趣。C300 手机具有“闪”亮的个性，可随心设定多种待机、来电趣味闪亮模式，营造出多种非同一般的动感闪烁效果，适合做少男少女的胸前挂饰，成为时下最新最酷的“闪”亮一族。除此之外，摩托罗拉今年还有许

多新产品上市。与上述产品一样，所有产品都围绕时尚、娱乐做文章，为消费者提供个性化的设计，以吸引年轻消费者的注意。

其次，是每个新产品都配以不同的广告和宣传方式来加深消费者的印象。V70 以“革命”为主题的发布活动吸引了京城时尚人士到场助兴。随后，摩托罗拉又先后导演了 V680 手机在海南亚龙湾夜色中的浪漫音乐秀、C289——“我为铃声狂”手机铃声 DIY 大赛；E360——“乐在 MOTO 精彩表达”全国贴心大比拼；V730——“卡拉也 MOTO 生活乐趣多”手机卡拉 OK 大比拼；C300——“非同一般闪给你看”广东最闪星光少年大赛。总之，每一款新品的发布活动都紧密结合目标消费群体的特点，吸引了大批消费者的参与。此外除了在传统媒体上广泛宣传推广“MOTO”，为了进一步接近时尚青年，摩托罗拉扩展了广告传播通路，赞助各类时尚娱乐节目，加大了户外广告的投放。摩托罗拉还贴近时尚青年的生活，在 DISCO 厅、酒吧、演艺场所等时尚青年常出没的地方时常可以看到“MOTO”的身影。而“MOTO”在互联网上的物语打造显得更为出色。摩托罗拉的网站不但是为消费者提供摩托罗拉公司各种信息（包括公司的动态、推出的新产品的情况等）的媒介，还是一个为摩托罗

拉俱乐部会员消费者提供互动的、个性化的、及时的信息和反馈的场所。这些都给消费者留下了深刻的印象，培养了一大批潜在消费者。

再次，MOTO 超越了以售后维修为主的传统观念，将售前、售中和售后视为一个不可分割的整体，并转变为多姿多彩、充满人性关怀的手机增值服务，力求为消费者带来充满科技魅力的个性体验。如：用户可将手机中的通讯录、记事本等讯息资料与个人电脑保持同步；制作发送音画短讯（EMS）；下载 K-Java 软件进行联网游戏、阅览电子图书、进行股票交易、制作个人影集；挑选满足个性喜好的上百种铃声和屏保等。除此以外，俱乐部成员还可获得各种个性化的服务，可以在网上自由交流，还可以参加各种由摩托罗拉公司组织的活动。

经过这次策划，MOTO 成功地完成了其手机的自卫反击战，并使得消费者对 MOTO 有了新的认识。增加它的市场占有率，与消费者的距离更近，可以说，这次 MOTO 形象的改变是很成功的。

奉化芋艿头销售策划案

汪震

奉化芋艿头介绍

全国许多地方种芋艿，但奉化的特别好，这里除了奉化农民栽培技术优良之外，气候、土质也是相当重要的原因。剡溪两边的土质和地下水位十分适宜芋艿生长。雨天渗水性强，表土不积水，晴天能自然吸收地下水，解决了芋艿生长过程中又怕水又怕旱的矛盾，温湿的气候促进了芋艿的生长，秋天昼夜温差较大促使母芋的膨大和养分的积累。因而奉化芋艿头个大皮薄、肉粉无筋、糯滑可口，既是蔬菜，又是粮食。最新研究表明，它不但食味佳，而且是一种营养丰富的保健食品，奉化芋艿头以其特有的口质走俏市场，成为奉化优良的传统特产。目前全市芋艿种植面积已由过去的近万亩，发展到了2.5万亩，总产量6万吨。

奉化芋艿头是奉化也是宁波市的传统名特优无公害农产品，芋头近球型，外表棕黄，顶端粉红色，单个重1公斤以上，大的可达2.5公斤左右。芋艿头具有多种吃法，且各具风味，可烘蒸、生烤、热炒、白切、浇汤、煮冻。若烘蒸，其香扑鼻，粉似魁栗；若煮汤烧羹，又滑似银耳，糯如汤圆。

奉化芋艿头不但食味佳，而且是一种营养丰富的无公

害保健食品。据枯力格氏研究测定，在新鲜的芋艿球茎中，水分占82.25%、脂肪占0.14%、蛋白质1.78%、无氮浸出物14.04%、粗纤维0.64%、灰分0.88%、卡路里662；在干物质中，脂肪占0.8%、蛋白质10.18%、无氮浸出物80.32%、卡路里3785。另据氨基酸测定，奉化芋艿头中含有18种氨基酸，其中11种氨基酸的含量超过0.5%，最高的天门冬氨酸含量达到1.445%。

20世纪30年代，就有“跑过三关六码头，吃过奉化芋艿头”之谚。“三关六码头”是指许多城市和港口，可见奉化芋艿营销面之广，声誉之高。1927年南京国民政府成立后，蒋介石就常常带芋艿头到官邸宴请高级军政职官和外国友人。

新中国成立后，奉化芋艿头有新的发展，20世纪50年代，曾多次送全国、浙江省农业展览会上展出，获得好评。1991年10月21日，江泽民总书记视察奉化滕头村，在溪口吃了一桌奉化芋艿头全食，和厨师畅谈奉化芋艿头食谱，高度赞扬了奉化芋艿头。姜春云副总理在视察奉化，品尝过奉化芋艿头后说：“荔浦的芋头不错，奉化芋艿头更好。”1992年，在中国首届农业博览会上，

奉化芋艿头被评为优质农产品，获银奖。1996年，奉化市被国务院研究发展中心、中国农学会、《中国特产报》联合命名为“中国芋艿头之乡”。而今，奉化芋艿头成为宴请的必备佳肴，鸭子芋艿、鸡汁芋艿、葫芦芋艿等更是名闻遐迩。

奉化芋艿头的食用方法

(1) 煨：用炭火、烘箱或微波炉煨，煨熟后蘸细盐食之。

(2) 烤：水洗后将整只芋艿头或四至八块，可单独烤食，也可与萝卜、大头、毛豆、雪里蕻等一起烤食。烤时放适量的盐或咸菜卤，待烤至起盐花时即可食用。

(3) 蒸：洗净切片（以去皮为佳），放在饭锅里或隔水蒸熟后，蘸蟹糊酱、虾籽酱、酱油、细盐、椒盐、乳腐汁、胡椒粉、蒜泥等食之。也可夹火腿、咸肉、五花肉或夹火鸡包荷叶蒸食，还可以将芋艿头镂空，放入佐料制作成葫芦芋艿蒸食。

(4) 煮：洗净去皮后，切成半圆形或长方形，加上其他辅料煮食，主要品种有：鸭子芋艿、芋艿烤鸡、排骨芋艿、芋艿烤猪肉、芋艿炖蹄、肉汁芋艿、鸡汁芋艿、红烧芋艿、腌白菜芋艿、雪里蕻咸菜芋艿、葱油芋艿、桂花芋艿、荷花芋艿、芋艿汤煲、青蟹芋艿砂锅、芋艿辣椒酱、一芋三吃、太极芋艿羹、金糕芋头泥、芋艿黄鱼夹心

球、芋头菜泡饭。

(5) 炸：洗净去皮，切成条、块或丝，加辅料后用油炸，主要品种有：香芋炸软脯、拔丝芋艿、多味炸芋片（咸味、甜味、椒盐、辣味等）、虾芋西施卷、芋球、芋饼。

(6) 冷盘：洗净去皮蒸熟后，用刀功制作，主要品种有：武岭春色、塔山春色及制作成各种名胜古迹、动、植物等。

(7) 西式芋艿：糯芋西施露、牛奶芋粒汁、蜂巢荔芋角。

(8) 其他吃法：风芋艿、芋饺、腌玉带菜、芋艿杆晾（烘）干蒸食、芋艿淀粉（用于烤鸭皮子）、芋艿粉丝、葡萄糖、奉芋沙饮料、香酥饼。

目前奉化芋艿头销售情况

奉化市萧王庙镇（种植专业村）现有芋艿头专业购销人员 100 多人，1996 年滕头集团公司成立了“绿色食品开发有限公司”，改变了散装销售方法，率先推出了装箱销售，提高了产品档次，拓展了产品市场，为国内外人士能品尝到奉化芋艿头提供了方便，目前芋艿头已经在宁波、上海、杭州，乃至港澳台等地占领了市场。

销售方面的计划，一方面加强宣传，扩大营销。利用报纸、电台、电视加强奉化芋艿头的宣传力度。同时，由镇农业办公室组织各种零星松散的销售人员学习营销业务，使他们熟悉市场，熟悉销售业务，成为一支能适应市场变化、有一定营销能力的销售队伍，促进奉化芋艿头面积、品质、销售三落实。真正成为我市农业的主导产品。

销售策划

产品：鲜芋艿头

定位：无公害，绿色食品，全国质量最优的芋艿头，突出奉化的中国芋艿头之乡的美誉。

市场细分：芋艿头是一种粗粮，根据人们的消费习惯，可以把整个市场划分为农村市场和城市市场，农村又可细分为种植区和非种植区，城市分为大中城市和小城市，进一步在细分为家庭消费市场和饭店消费市场。农村市场地域分散，同类产品的竞争激烈以及运输不便和市场接受可能性小，不宜作为目标市场之一。小城市也有类似的问题。而相比之下，城市市场开发程度低（我在超市从没见过有芋艿头的销售），城市消费者对绿色健康食品的日益增长的需求和奉化芋艿头本身的优秀品质，打开城市市场阻力会相对较小。因此把大中城市的家庭消费市场和饭店消费市场作为我们的目标市场。

渠道选择：在全国各大中城市设立办事处，销售终端是当地超市。办事处负责获得超市的产品上架许可，协助超市进行产品促销，收集市场供求信息，负责从奉化的销售总部提货，向各超市供货。打开饭店市场，主动向饭店供货，促进饭店向顾客提供以芋艿头为原料的菜式。办事处可以长设，因为奉化又是中国水蜜桃之乡，奉化班溪镇是中国雷笋之乡，奉化尚田镇是中国草莓之乡，几乎每个季节都有农产品销售，在渠道和促销策略上都有共通的地方。

促销：(1) 向超市市场销售的芋艿头根据上述介绍的食用方法可以分成片状、块状和丝状，用可降解的包装盘和保险

膜包装，在包装上贴上绿色标志，注明“中国芋艿头之乡奉化”的字样，在产品的包装内放入相应的介绍食用和烹煮方法的说明以及权威部门的营养成分检测报告。超市里面放置 POP 广告，用最显眼的各式用芋艿头做成的菜肴的图片做背景，同样突出绿色健康和“中国芋艿头之乡奉化”。超市内外可以贴上图片更诱人、内容更详细的大幅海报。

(2) 向饭店提供的产品可以是整个的，每个饭店都会向消费者推荐菜式，力争芋艿头成为推荐菜单的一员。同样在不改变饭店原有装潢风格的前提下，通过海报等方式，刺激消费者，引起他们的注意。

(3) 通过宣传手段，增加奉化芋艿头在各媒体的出现率，吸引消费者的注意，强化奉化芋艿头在消费者头脑中的印象，引导他们的消费需求，并通过产品的优秀品质，培养消费者的忠诚度，在全国大中城市掀起一股食用芋艿头的热潮。具体的手段有：1) 向健康、饮食类的报纸杂志供稿，介绍芋艿头的营养价值和烹调方法等。2) 争取上中央电视台《天天饮食》节目，以及各地方台的饮食烹调类的节目，连续一周的芋艿头系列菜式，来配合超市的促销活动。3) 如果成本允许，请《天天饮食》的节目主持人刘仪伟（有中国家庭主妇的偶像之称）做形象代言人，不过估计他的身价不菲。但如果“奉化”两字的知名度能因此而提高，相信奉化的政府会提供一定的支持。

文曲星数码相机的定位和促销

廖 晔

数码相机行业现状

1. 全球数码相机市场持续扩大,到2001年,全球市场猛增60%,达到1700万台的规模。

2. 数码相机的发展趋势就是性能越来越高,价格越来越低。

(1) 400万像素的照片质量已经与传统光学相机相媲美,而价格走向正快速朝着中档次价位迈进,必将极大刺激数码相机的消费。

(2) 400万像素主流数码相机价格已经在RMB4000—6000元之间,300万像素相机有望成为入门机型,价位大约在3000元左右。

3. 数码相机市场会影响许多配件产业。

(1) 随着数码相机市场的成熟,对数码相机元器件和外设的需求也将增长。互联网业务的图像传输服务也将推动对

数码相机需求的增长。

(2) 数码相机的发展也会带来相关产业和产品的发展,如数码存储设备,数码冲印、打印市场及网络服务等行业的联动发展。

4. 数码相机的高利润空间吸引着诸多国内外厂商纷纷加入竞争行列。

5. 从普及端切入的大量产品将动摇现存的价格体系,加快价格下降的步伐,推进市场普及力度。200~300万像素的普及型产品尤为集中,家庭用户占据40%以上的份额。国内厂商纷纷开始涉足百万级像素以上的数码相机多集中在130~210万像素,并采用定焦镜头,明确定位于普通用户和家庭用户市场,价格也已接近普通用户的心理承受线。

6. 大部分国内厂商采用OEM/ODM方式打出自己的品牌,均从低端切入,以现在拼搏

换未来更大的份额。

市场容量及结构分布

(1) 市场容量分布。

1999年国内数码销量为7.4万台,2000年为13.8万台,2001年销量18.5万台,同比增长率为63.7%,销售额9.01亿元,同比增长率为40.3%。数码相机市场销售额的年增长率与销量的年增长率之间差距逐年增大,说明数码相机的利润空间随着市场的逐步扩大而逐渐缩小。预计在未来三年我国国内数码相机市场仍呈高速增长态势(见表1)。

据赛迪调查数据显示:2002上半年,国内消费需求量为11.5万台,同比增长33.75%。2001年中国数码相机市场以销售量统计的增长率为63.7%,远远高于全球22%的市场增长率,国内市场已进入快速增长期。市场需求旺盛。

表1

	2001	2002	2003	2004	2005
全国销售量	18.5万台	23万台	38万台	51万台	70万台
全国销售额	9.01亿	12亿	19亿	26亿	35亿
增长率	63.7%	63.7%	35%	35%	35%

(2)数码相机高中低端产品结构分布如表2。

表2

	低端产品	中端产品	高端产品
销售量(万台)	3.03	11.22	4.24
市场份额(%)	16.4	60.7	22.9
销售额(亿元)	0.79	4.77	3.45
市场份额(%)	8.8	52.9	38.4

定义: 低端产品: Pixels < 2M 中端产品: 2M < Pixels < 3M 高端产品: 3M < Pixels

(3) 2001 年中国 DSC 垂直市场分布如表3。

表3

市场	销量	市场份额
企业市场	6.42	34.70%
政府市场	3	16.20%
教育市场	0.8	4.30%
家庭市场	8.47	45.80%
总 量	18.5	100.00%

以上数据均来自于 CCID。

趋势分析与预测

(1) 中国数码相机市场还处于市场导入期, 未来五年将逐渐过渡到快速成长期, 市场总量保持高速增长, 年增长率将保持在 35% 以上。

(2) 2002 年数码相机的竞争热点由单一的像素指标转化为以镜头、感光度、快门等多项指标的整合竞争, 使数码相机尤其是高端专业级产品向传统专业相机功能靠拢, 来进一步拓展专业相机领域的市场。

(3) 随着市场竞争的日渐加剧, 消费者对数码相机的需求开始呈现结构化, 单纯在硬件产品上下功夫已不能满足用户的需求, 提供数码影像冲印增值服务成为厂商扩大市场的重要策略, 未来这将成为数码影像行业的又一利润增长点。

(4) 为了在激烈的市场竞

争中取胜, 各厂商开始注重丰富产品市场供给、调低产品价格、拓展销售渠道和完善服务方案。

(5) 中低端产品将以个性化和时尚化为发展方向、高端产品一类向高性价比方向发展, 另一类向专业摄影品质发展。对行业用户中推出针对性强的产品, 成为各厂商扩大行业用户市场的重要手段。假日经济在一定程度上带动了数码相机家庭用户的消费, 家庭用户呈现出了特定的消费特点。

(6) 多样化功能浪潮波及该领域。通过 USB 接口实现视频片断拍摄功能更是无处不在, 一些中高档产品在清晰度和连续性上已可与数码摄像机媲美。

(7) 2002 下半年, 数码相机增长速度保持 50% 以上。产品以面向大众应用为主, 追求

使用方便、功能完善与图像质量提高的合理组合。

(8) 国外数码相机的专业厂商占据了国内 80~90% 的市场份额, 而有 30 多家国内厂商却只有 10~20% 的市场份额。

国家有关数码相关政策

(1) 1999 年国家技委和科技部发布: 应优先发展的高科技领域指南, 意在引导资源投向, 加速高科技产业化进程。

(2) 国家技委组织实施 14 项高技术产业化专项: “移动通信产品”、“数字高清晰度电视”、“高速宽带网络”、“生物技术产业”、“工业自动化”、“新材料”、“稀土材料”、“膜技术及应用”、“现代中药”、“DSC”、“网络产品”、“城市轨道交通”、“先进发电设备”、“农用肥料”组织实施 600 项高技术产业化示范工程, 总投资超过 600 亿元(人民币)。

(3) 2001 年 11 月国家发展计划委员会技术部将 DSC 确定为 141 个当前优先发展的重点领域;重点攻关彩色显示器器件、专用集成电路、高档非球

面镜头等核心技术和关键部件以及 DSC 专用热升华打印机、墨粉、等配套产品。

(4) 国家投资 1~2 个亿支持相关企业,力争“十五”末我

国 DSC 整机达到 500 万台。

数码相机的国内主要品牌及其市场行为

(1) 国内较为知名品牌如表 4。

表 4

联想	清华紫光	爱国者(华旗资讯)
联想	朝华科技	百世基业
京东方	八亿时空	WANCA(深圳)
明基电通	金拍得丽(台湾)	爱普泰克(台湾)

(2) 各品牌的市场行为及策略

方正与柯达合作,联合开拓数码影像市场。方正将会利用已有的渠道来销售柯达数码相机,进一步巩固并加强现有渠道的建设,并在现有渠道的基础上,开拓新的销售渠道,把柯达先进的数码影像摄取、处理、输出技术带给更多的中国用户。

联想意欲通过价格战来换取市场份额,为其名为“数码风景线”,即数码相片冲印等影像业务做好准备。通过“用得起、用得好、用得全”三步走策略,在 2003 年,打破价格瓶,实现初步的本土化设计,强化与电脑的协同应用,促进市场进入暴发式成长;在 2004 年,引入准专业型的产品,加入更多的本土特色,进一步提高摄影品质和实用性;引入关联性产品与数码冲印服务;2005 年,相机产品更加丰富,关联产品多样化,数码冲印服务成熟,市场进入到全民普及阶段。

爱国者(华旗资讯)利用其在显示器和移动存储等 IT 产

品渠道优势,也迈入数码相机市场,7 月出一款 130 万像素的 DC1350 产品,以超低价位 699 元来制造影响,提升其品牌形象。

国内数码相机销售渠道

目前,数码相机的销售主要通过两条渠道:

(1) 大多数传统相机生产商将自身品牌数码相机的销售通过传统相机的经销渠道,主要是商场的专柜。

(2) 一些计算机生产商则把自身品牌的数码相机当作计算机外部输入设备来经营,走计算机产品的代理和经销渠道。由于目前数码相机应用领域和用户群的原因,计算机渠道流通显得更加有效,成为数码相机经销的主渠道。

85% 以上的销售量是通过计算机渠道来销售的。计算机代理渠道的基本模式为:总代理到地区经销商再到用户。

外国品牌的市场运作主要是由各品牌的总代理来做。各品牌厂商一般都在国内设有办事处,负责对代理商的广告支持、产品宣传、技术培训及协调

各个代理商之间的关系等,办事处不负责销售,主要是维护和监督市场。

市场细分

(1) 根据价位来细分(见表 5)。

高档数码相机(1 万元以上):尼康、佳能、索尼、富士、柯达、奥林巴斯、理光、东芝等国际知名的品牌是这一市场的领导者,其它品牌的基本没有生存空间。这类相机一般都采用锂离子充电电池,采用高分辨率的 CCD 图像传感器(数码摄像机大都采用这类传感器)。传统相机厂商(如:尼康、奥林巴斯等)在因光学系统上有优势,一般都采用自己的镜头,而电子产品的厂商(如 SONY 等)则从专业厂家订制镜头(如 Sony 的高档产品都采用德国蔡斯的镜头)。这类相机都有大容量的 SM 卡和大容量的缓存,用户最快可以在不到 1 秒钟内连续拍摄 4 幅高分辨率的图片。这些机型一般配有较大的 LCD 取景器,允许用户在相机上对照片进行简单的修饰。总之,这一档次数码相机的技术含量和市场

准入门槛都很高。

中高档数码相机(5000~10000元):与高档数码相机的情况类似,各生产厂在分辨率和光学系统之间寻找各类适合的搭配以满足各种价位的需要,美能达、爱克发、卡西欧等品牌在这一档次有较多的型号,但仍无法和尼康、佳能等品牌比肩。这类相机的分辨率一般在334万像素到500万像素两个档次之间徘徊,光学系统较差的型号一般具有较多的附加功能。同样,这类相机也具有较高的技术含量和市场准入门槛。

中低档数码相机(2000~5000元):这类相机的分辨率大

都在210万像素和334万像素两个档次之间徘徊,一般都采用专业度不高的光学系统,存储容量较小,连拍能力较弱;但因其能够满足普通家庭的拍摄需要,价格又较便宜,因此总体销量较大。这一档次的杂牌机较多,购买这一档次数码相机的消费者多数为工薪阶层,可靠的产品质量和较高的技术含量是他们所希望的,在这一点上,仍然是传统相机业和电子产品的知名品牌占有优势,其它品牌只有靠较低的价格来吸引消费者的购买欲,生存得比较艰难。

低档数码相机(2000元以

下):这类相机是从电脑摄像头演化而来,采用较低分辨率的CMOS图像传感器,分辨率大都在100~210万像素以上,一般不可变焦,结构简单,使用7号电池,可拍摄640×480分辨率的照片100张左右。因其连接电脑即成为电脑摄像头,拔掉连线,你也可以将它带到户外拍上多张照片,存在它自带的闪存里,所拍照片分辨率低、数据量小,适合网络要求,因此被称为网络照相机,一些价格接近2000元的相机还具备播放MP3音乐的功能。

表 5

	高档数码相机	中高档数码相机	中低档数码相机	低档数码相机
像素	> 500万	334~ 500万	200~ 334万	< 200万
价位	> 1万	5000~ 10000元	2000~ 5000元	< 2000元
分辨率	高 2048* 1680 modern	较高 2048* 1536	中 1600* 1200	低 1280* 960
光学镜头	有 (Carlceiss or Sony)	有 (Carlceiss or sony)	一般镜头	无
变焦	倍数高	倍数较高	倍数低	一般为定焦
存储量	大	较大	一般	小
占份额大	尼康、佳能、索尼、 富士、柯达、奥林 巴斯、理光、东芝	尼康、佳能、索尼、 富士、柯达、奥林 巴斯、理光、东芝、 美能达、爱克发、 卡西欧	尼康、佳能、索尼、 富士、柯达、奥林 巴斯、理光、东芝、 美能达、爱克发、 卡西欧	厂家较多: 联想、爱国者、明 基、清华紫光、方 正、金拍得丽、百 世基业等

(2)根据用户来细分。有企业用户、专业用户(国外数码相机一统天下);家庭、个人用户(国内数码相机突破点)。

数码相机行业分析结论

高档数码相机、中高档数码相机目前主要适用于行业应

用及专业人员使用,且由于技术壁垒及高昂的价格,一时很难进入或进入成本很高。中低档数码相机、低档数码相机相对来说进入的技术壁垒不高(与20世纪80年代我国的彩电行业非常相似)。

“文曲星”强大的品牌影响力

(1)通过OEM复读机积累了贴牌生产的经验。

(2)目前国内数码相机市场还处于产品生命周期的导入期,蛋糕正处于扩大启动态势。

(3)中低端数码相机的品牌集中度较低;进入壁垒低,进入成本不高。

(4)方正、联想、清华紫光等厂商采用的是 OEM 方式进入,均无核心竞争力;其做法有可借鉴之处。

(5)中低端数码相机市场的潜量巨大。先从中低端切入市场。

目前的市场状况适合该公司进入该行业。但在初期有一场较为持久的硬仗要打,要有一个长久的战略规划。

文曲星资源盘点

SWOT 分析

S - Strengths(优势)

(1)“文曲星”品牌及 1500 万年青用户优势。

(2)中低档数码相机的技术门槛较低,其竞争力归于性价比、品牌、终端推荐、良好的服务等;而这些正是我公司所具有的。

W - Weaknesses(劣势)

(1)需要重新构建新的通路或对现有的通路需要培养。

(2)目前没有掌握核心技术、OEM 受制于人。

O - Opportunities(机会)

(1)数码相机的市场成长潜力巨大。

(2)国内的很大比例的家庭对数码相机的意识还是淡漠。

(3)可在价格和 PC 机上的应用软件上下功夫。

(4)文曲星过去在青年人心目强大的品牌优势。

(5)数码相机在国内尚处于导入期。

T - Threats(威胁)

(1)高端数码相机产品不断降价、性能不断提高。

(2)国内外的厂家纷纷进入中、低价位数码相机市场。

(3)一些国外有多年数码相机研发、销售经验的厂家纷纷进入国内中、低档市场。

2002 年国内厂商的数码相机纷纷亮相,但数码相机市场刚刚起步,要占据一席之地,需要较大的资金投入,有一段艰难的路要走。总体来说,国内各数码相机的厂商策略概括如下:

(1)低端切入:以 130 - 200 万像素、价位在 1500 元以下的产品为主。

(2)重视时尚:和手机相类似,在功能相似的情况,外观时尚、富有个性、便于携带成为选择的关键。

(3)广拓渠道:纷纷以 PC 渠道、小数码渠道、大卖场等采用选择性分销。

(4)相关服务跟进:数码相机冲印业务、画面修饰、将数码摄像转化为 VCD 等相关附属内容。

文曲星数码相机的产品定位

(1)目标客户群

IT 成熟度高的学生:高中生、职高生、中专生、大学生。

(2)消费群心理分析

这一族群的受众年轻、充满激情,喜欢旅游;充满活力,注重

个性;爱看时尚类数码类报纸杂志,与网络关系密切;喜欢上网;有一定的购买力,但购买力并不太强。

(3)目标消费群对数码相机产品的需求特征

有较大存储容量;可兼作摄影头或摄像机;

可以将图片传输到 PC 机并能简单编辑和修饰;

所拍图片显示较清晰并可打印;

价格便宜,操作简便;

时尚、小巧。

(4)目标消费群购买因素

性价比高,品质保证;

画面清晰,像素的高低;

外观时尚,小巧,便于携带。

文曲星数码相机的产品组合

目前,数码相机像素是市场竞争的重点。具有 200 万像素的数字照相机产品的销售情况最好,它占到了市场总需求的 60%。除像素的竞争外,数码相机产品使用的镜头和所配备的 ZOOM(图像缩放)也是今后新产品研发和市场竞争的重点。130 万像素虽然不是主流,但仍有生存的空间,主要集中在年轻人中间,适中的价格、产品功能、易用性是他们的主要考虑因素。另外对于笔式数码相机受到自身功能和存储方面的限制将被小巧、价格较低的常规数码相机替代,销售状况一般。因此,选择 130 万像素的数码相机(超