

市场营销案例

Marketing Case

——品牌攻略

《市场营销案例》编委会 编

市场营销案例

——品牌攻略

《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:mktcase@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 品牌赏析

- | | | |
|----------------------------------|-----|----|
| 2004,蒙牛能否狂奔依旧? | 蔡闻佳 | 1 |
| 《新京报》销售分析 | 施兴林 | 4 |
| 品牌延伸——机遇?陷阱? | 金霞 | 10 |
| 从五粮液的品牌策略浅析品牌延伸 | 许丽萍 | 14 |
| 无心插柳,柳成荫?
——浅析 SARS 催产的国美直销变革 | 李绍平 | 17 |
| 在产酒大省的生存
——小析四川小角楼酒厂的发展 | 曹蕊 | 20 |
| 家用游戏娱乐市场鸟瞰
——任天堂的崛起与衰落 | 越晓艺 | 22 |
| 雅芳销售模式转变分析 | 邓露 | 25 |

2 销售管理

- | | | |
|---------------|-------|----|
| 大明眼镜公司的营销调研 | 史文莹 | 30 |
| 啤酒企业如何制定销售政策 | 王同 | 33 |
| 终端博弈——渠道营销的核心 | 朱彤 杨晶 | 40 |

3 营销课堂

让品牌膨胀

宁恒宇 田兰章 43

广告成功之后的营销路

文 燕 46

4 案例研讨

动感地带是不是价格战的另一个翻版?

——中国移动“动感地带”品牌市场分析

毛新述 52

金鹿葵花油如何走出内蒙古

姜玉龙 55

2004, 蒙牛能否狂奔依旧?

蔡闻佳

2003年标王的竞争,演出了标王宝座一夜易主的闹剧。伊利出资2.14亿元坐上央视标王宝座还不到一天,就被老对手蒙牛以3.1亿元的总投标额颠覆。2003年,蒙牛着实牛了一把!

连续两年(1996,1997)蝉联央视标王的秦池,最终因内外交困、负债累累而致300万拍卖商标的地步。央视1998年标王爱多当年以2.1亿元胜出,如今从当年的碟机大战中彻底败下阵来,而胡志标也最终成为阶下囚。随后两年中,步步高连续拿出1个多亿元蝉联标王宝座,而在最近两年的招标会上,步步高连入围前十名的资格都没有拿到。

前几任标王的下行轨迹清晰可见。不知03年标王的命运又将如何?2004年,蒙牛能否狂奔依旧?

发展状况

蒙牛成立于1999年。短短四年时间内,蒙牛就已形成了年产液态奶80万吨、冰淇淋20

万吨的生产规模,开发的产品有液态奶、冰淇淋、奶粉三大系列100多个品种。蒙牛的生产车间是目前全球放置生产线数量最多、处理鲜奶能力最大、智能化程度最高的单体车间,被世界上最大的牛奶设备制造商利乐公司列为“全球样板工厂”,这在中国境内尚属首例。

蒙牛以365%的年平均发展速度,265%的年平均增长率荣登“中国成长企业100强”榜首宝座。

蒙牛以3.1亿元人民币的中标额连续夺得《新闻联播》后、《焦点访谈》前和21点档电视剧中插等广告位置,一举成为2004年央视广告标王,不容置疑地成为2004年中国乳业发展的标杆。

蒙牛荣获“2003年香港超市表现最优秀新产品奖”,成为香港超市惟一获奖的大陆品牌。

蒙牛老总牛根生在2003 CCTV中国经济年度人物评比中,与龙永图、丁磊等10位活

跃在2003年中国经济浪尖上的人物一起夺得了年度人物的称号。

2002年底,国际著名三大财团摩根、鼎辉、英联共同向蒙牛公司注资2.16亿美元。这是内蒙古民间一次性引资最大项目。

营销事件

(1)广告,广告,还是广告

在蒙牛公司成立之初,牛根生就把900万元启动资金中的1/3用于广告宣传,1999年当年的销售收入就从零做到了4000多万元,没有果敢的广告意识,显然难有起步时的如此手笔。

据世界权威市场调查机构AC尼尔森监测的有关乳品企业投放广告的具体数据:2003年1-10月份中国乳品企业在大陆总共投入广告费用为28亿2千4百万元。其中蒙牛投入广告费3.74亿元,占其销售收入的8.9%。

蒙牛的户外广告尤其有特色,从“请到我们草原来”,到一

个透明杯子里倾倒出一头头新鲜卡通的奶牛，天然健康活泼的形象不言而喻，成为街头美丽的风景。最近新版草原篇户外广告牌也自然绿色，意义深远。

一个可爱的小女生作出各种与心情相对应的面部表情，“不同心情的你可以品味不同口味的蒙牛优酸乳”。创意独特，可爱清新。

牛根生的经验是：广告投入的多少与你所要达到的销售目标呈正相关。

牛根生也说过：“虽然是‘酒香不怕巷子深’，但当‘巷子’深到从内蒙古一直延伸到海南岛时，只有中央电视台可以帮助你。”这也是蒙牛不惜代价勇夺央视标王的原因。

(2)事件营销的典范

从以下的三个“第一”，我们就可清晰地看出蒙牛对事件营销的重视和平日营销部门打下的深厚的功底。

蒙牛牛奶是惟一的“中国航天员专用牛奶”；

蒙牛是中国第一家参加APEC峰会的民营企业；

蒙牛是国内第一家捐款抗击“非典”的企业，累计为抗击“非典”捐款捐奶1200余万元。

令人记忆犹新的当属神五成功返回之日。10月16日，神州大地处处沉浸在中国“神舟5号”载人飞船成功返回的巨大喜悦中。而蒙牛的公益广告海报也几乎在同一时刻占领了整个北京、上海、广州等城市的路牌，引来众多行人纷纷驻足，连

声说好。醒目的新海报上写着：“举起你的右手，为中国喝彩！”画面上的航天员形象十分瞩目。在全国各大超市、卖场中，也出现了印有“中国航天员专用牛奶”标志的全新登场的蒙牛牛奶，配合着身穿宇航服的人物模型和其他各种醒目的航天宣传标志，引起了消费者对“航天员专用牛奶”的浓厚兴趣。

蒙牛通过自身敏锐的洞察力，通过自身过硬的技术和资金实力，正在努力使自己从中国的蒙牛飞跃而成世界的蒙牛。

“猛”牛目标

1999年7月成立的蒙牛短短4年时间，总资产从1000多万元增长到20亿元，年销售额由1999年的0.4亿元增长到2002年的21亿元，在全国乳制品企业中的排名由第1116位上升至第4位。2003年蒙牛实现销售额50.52亿元。而在以3.1亿元天价一举夺得央视标王之后，蒙牛2004年的销售计划也水落石出——将是2003年的两倍——100亿元。

蒙牛的目标确实令人心动。但分析中国乳业市场现状和前景，路途仍然扑朔迷离。

前方路途

经过几年的超高速发展，中国乳业的市场规模得以大幅度扩展。2002年我国奶业总产量已达1120万吨，2003年1-6月与去年同期相比，乳制品产量增长30.87%，液态奶增长63.27%，乳制品工业产值增长

36.82%，销售收入增长39.35%。近年来乳品市场容量年均增长率超过40%。

我国乳业的发展前景仍然非常广阔。乳品行业超速大发展的黄金时期远未到来。我国人均乳品年消费量只有9.7公斤，与全球人均乳品消费100公斤的差距仍然很大。中国年人均乳品占有量，仅为乳制品市场尚属发育期的亚洲年人均乳品占有量的1/2，不到世界年人均乳品占有量的1/12。就算是13亿中国人口对乳品年平均需求量达到20公斤的话，将需要年产乳品2600万吨，价值达1560亿元。中国乳制品市场在未来10年中将是世界上潜力最大的牛奶消费市场。

蒙牛如何面对亟待解决的奶源危机？

我国原奶的年增长量为12万吨左右，而鲜奶的市场增长量为36万吨，原奶的增长量远远不能满足市场的需求。

中国奶业协会理事王丁棉以来自大草原、奶源建设可谓更占优势的蒙牛为例算了一笔账。包头的奶牛大概为15万，产奶的牛大概在10-11万头，每头牛年产量3000-3500公斤，即年产量不过35万吨。根据蒙牛估算的2003年销售额40亿元，其中奶源收购成本占40%，也就是16亿元，按照目前原奶收购价1700元/吨，原奶的需求量接近100万吨。与原奶的供应能力存在60万吨以上的缺口。而这还仅仅是蒙牛一家的需求量。

在蒙牛的规划中, 2006年蒙牛的销售额要达到100亿元, 以保住其在乳品业中的龙头地位。如果不出太大偏差, 仅蒙牛一家, 2006年的原奶需求量就将达到250万吨, 也就是80万头产奶牛, 这对奶源供给产生了强大的压力。如果这种扩张与奶源基地建设脱节, 或者两者的膨胀速度超过市场的实际增长速度, 那么后果将会出现生产过剩、机器闲置、奶源整体质量不高的“乳业泡沫经济”现象。

蒙牛虽获得摩根士丹利、鼎辉、英联三大国际风险投资机构购的海外风险投资2.16亿元人民币, 但资本并不能完全解决奶源问题。

蒙牛如何使自己在几近同质化的市场上独树一帜?

乳业无差异市场的竞争主要集结在一些产品属性几近同质化的市场上, 其中尤以液态奶为甚。无差异市场的常规策略是诉诸品牌竞争, 但在乳业现行的分散型行业格局下, 品牌忠诚度并不高, 也就是说品牌对消费者购买决策的影响实在有限, 在如此情况之下, 乳业便逐步升华成了现行的无差异市场状态。所有的乳制品都在强调自己的纯天然, 100%纯牛奶, 来自大草原, 营养丰富。如何能独树一帜, 如何能在巨额的营销费用和产品差异化程度低的双重压力下使蒙牛奶始终成为消费者的首选? 这也是蒙牛人继续思考的问题。

蒙牛如何保证自己的利

润?

意大利家族化乳品巨头帕玛拉特因为财务造假问题导致破产, 从某种意义上对全球乳业淘金者发出了警告。中国的乳制品行业正在经历快速积累增长的过程, 已经涌现了5-7家巨型公司, 它们拥有同样的野心, 然而这个行业是否有足够的利润来满足这些公司的增长成为业界担忧的问题。

“乳品行业的平均毛利率大概在25%, 属于薄利多销的消费品, 也就是说销售规模非常关键。但是目前城市的消费已经趋向饱和, 而农村市场虽然广大, 但开拓的速度肯定不如城市。扩张的速度与消费能力的增长是否成比例, 销售的增长能否完全消化成本的投入, 还是有待考证的问题。”平安证券分析师马北雁认为国内之所以出现投资乳品热, 原因之一是大家只看到一个市场容量上的巨大空间, 事实上, 乳业的发展正在透支未来的需求。

包括蒙牛、伊利、新希望在内的企业刚刚度过它们的扩张期, 换个角度说就是, 为了赢得市场份额, 乳品企业们不惜血本投入地进行着大肆扩张。并购当地企业、巨额广告投入等等, 但是市场份额的上升并没有带来净利润的绝对上升。

可以看到的是, 各乳业公司的毛利率正在明显下降, 从2003年上半年报数据可以看出, 上半年新希望的毛利率从去年同期的33.8%下降到今年的21.15%, 同样, 光明乳业的

毛利率也从40.91%下降到36.39%, 其他几家也都有下降。

不少企业都把后续增长的希望寄托在了资本市场。河北三鹿、完达山乳业都相继传出力争上市的消息。而蒙牛则津津乐道于拥有摩根等风险投资从而在国际市场上将获得更便利的融资渠道。但是资本市场也并非一派喜庆。

2004年年初伊始, 北京老牌乳品企业三元股份公布预警: 全年净利润同比下降50%以上。

不可否认的是, 乳品行业的利润正在被激烈的市场竞争挤压得越来越少。营销费用大大提高, 而下游产品价格只能降不能升, 同时由于饲料等原料涨价, 抢奶源造成的涨价, 成本只增不减, 行业毛利率将再次下降。在这样的背景下, 蒙牛100亿销售额能否达到不说, 100亿销售额中扣除40亿的原料成本, 3.1亿的央视广告投入以及其他未公布的各项投入, 蒙牛在销售额增长的同时, 能否保证其利润的绝对增长?

蒙牛面对的问题, 无论是乳品消费带来的机遇还是市场扩张行业竞争带来的风险, 都不是蒙牛一家所可能遇到的问题。蒙牛在中国乳品行业中占据着特殊的地位, 蒙牛的发展也更值得人们关注。

《新京报》销售分析

施兴林

南师北进,京报入市

2003年11月11日,由光明日报报业集团与南方日报报业集团共同投资共同主办的《新京报》终于发刊。新京报曾几经易名,从“北京时报”到“京报”,最终定名为《新京报》。此次南方日报报业集团大举北上,与颇有政治优势的《光明日报》强强联合,欲打造一份全新模式的国际大都市报纸。此次合作中,《南方都市报》将投资3000万元人民币,《光明日报》集团的投资则多于此数字,处于控股地位。

此次《南方都市报》的来京,并非为在北京创办一份新报纸,而是与《光明日报》集团合作,改造原隶属于《光明日报》集团的子报《生活时报》,对其进行重新改版、设计和包装后,推出新报,即后来之《新京报》。《生活时报》虽然经营得不是很理想,但是有国家大报的地位,再加上《南方都市报》一群办报精英,使得这份报纸的影响力大大增加。

作为东家之一的《南方都市报》是南方日报报业集团所属系列报之一,正式创刊于1997年,是面向中国最富庶的

珠江三角地区主流人群所创办的综合类日报,平均每天出报88个版面以上,2003年8月日均发行量已达141万份以上,是在广东省内发行量最大的综合类日报。2002年广告额达8.2亿元,2003年上半年广告收入5.1亿元,同比增长80%。现有员工近3000人。南方都市报拥有现代都市中最具消费能力的读者群,其中20-45岁的占70%以上,受过高等教育的占53.7%,月收入3000元以上的读者占一半以上。

南师敢于北进缘于广州的报业市场发展得比北方要早也更成熟。就市场份额而言,南方日报报业集团在本地要弱于广州日报报业集团,所以它闯出来开辟新市场的冲劲很强。

北京报业竞争格局

作为首都,北京凭借得天独厚的地理政治文化优势,在新闻资源的争夺中一直略占上风。北京市场是报业必争之地,最严肃的报纸、最通俗的报纸、最时尚的报纸都可以在这里安家。但在今天越演越烈的报业大战中,各类报纸、杂志已厮打成一团,跨行跨类,报纸市场竞争在此最为激烈。实际上在

“新”进京以前,甚至早在两三年前《京华时报》创办的时候,北京报业市场就已经达到中度饱和状态了。

统计表明,目前至少有200家以上的报纸在“分割”和抢占北京报业市场。从去年底到今年上半年,北京报业市场又进入了一个高速扩容期,数家新面孔的加盟在一定程度上加剧了本已十分激烈的报业竞争。随着报业规模化盘整时期的到来,新加盟的报纸已很难用填补大众传播领域空白的方式抢占一席之地,其读者定位、办报特色很难与现有报纸形成错位竞争。在读者资源、新闻资源、广告资源十分有限的情况下,新报纸的大量超速扩容,有可能导致无序、混乱的过度竞争,最终导致媒介市场的严重分割和媒体整体效益下降的局面。

北京报业市场的基本情形是:市民化报纸的当家花旦主要是《晚报》、《北青报》及《晨报》三家元老,以及刚创刊不久的《娱乐信报》、《京华时报》。近来也有其他报纸加入北京市场,但多是财经等专业类报纸或外埠报纸,但专业报纸的竞争对手并不是综合类报纸,而

是同类杂志，外埠报纸在北京的发展前景很小，竞争主要在定位趋同的综合类报纸之间。老报、新报的竞争已经箭在弦上，原本稍显平静的北京报业市场面临着重新洗牌。

《新京报》简介

且看看《新京报》自己的出场白：

定位：参与全球报业竞争，融入国际主流社会，接轨世界资本通道，创报业最现代化的经管体制，建国家最职业化的报业团队，办北京地区最国际化的严肃报纸。咬定高端，吸引中高端，团结下端，成为北京政治界、经济界、文化界和主流社会的首选和必读的报纸。

我们的优势：政治优势，体制优势，资源优势，人力资源优势，信息资源优势。

我们的特色：《新京报》日均80版，浩浩荡荡，一举成为北京市场版数最多的综合性大型日报，报纸内容分叠，层次清晰，接轨国际，让读者各取所需。

- A 叠 时事新闻
- B 叠 经济新闻
- C 叠 娱乐副刊
- D 叠 北京杂志
- E 叠 北京楼市

《新京报》着力打造十大品牌版面，必将给北京读者带来全新的阅读体验和阅读快感：

- 品牌一：时事评论。
- 品牌二：核心报道。
- 品牌三：声色周刊。
- 品牌四：地球周刊。
- 品牌五：行业周刊。
- 品牌六：北京地理。

品牌七：北京爱情，北京宝贝，北京宝宝。

品牌八：特色专栏。

品牌九：阅读周刊。

品牌十：北京楼市。

《新京报》的大多数版面通过卫星传版方式克隆南方都市报，其他版做本地新闻，本地新闻版数可能比北京现有任何一家都市报要多；京报的管理模式将直接采用南方都市报的模式；京报的中层管理人员有七八十人来自南方都市报。

《新京报》市场空间分析

尽管从产业角度看，北京的报业市场已经处于饱和状态，但从北京市场的广告增幅量来说，仍然有可能给新生报纸提供生存机会。有专家预测北京报业市场可以容纳七八家都市报。

定价一元是新京报的一大赌注，它使新京报在零售市场一下子与信报、京报、晨报、晚报区分开来，而让读者将其与北青做直接类比，这又是新京报的一个重要战略：以高投入、高起点迅速向北京媒体第一集团靠拢，不从传统思维下的三年平五年盈利做起，而是打高端、拼速度。一元的定位让新京报没有退路，但也将新京报生生提高到第一平台，同时在发行上圈定了读者群——一旦新京报的有效读者群巩固下来，它在社会和广告经营中的影响将成倍释放出来。

在经济报道上树立服务和档次品牌。北青、信报、晨报的经济报道在整个报道纸份量都

不重，晚报更是在今年下半年取消了北京经济版，对北京大都市媒体来说，经济报道始终处于游移不定的地位，做不做、怎么做一直有着不同的想法，这一点京华与新京报都秉承了南方都市报的作法，投入很大力量用于经济报道。事实上，在北京与广州，对于经济报道的需求有相似之处，广东是中国最活跃的经济发达之地，产业经济基础十分雄厚，而北京则是中国最大的市场之一，其掌握着中国90%的信贷资金流，其经济实力客观存在，这方面的读者需求并不缺乏，再加上消费需求，构成了一个庞大的报道领域，新京报力打财经牌也是适应了这一需求。

正是基于以上的考虑，新京报认为自己很可能找到了北京市场新媒体发展的空间，因此在报社内部，新京报不停的为其队伍灌输“我们最出色”、“我们的未来无限光明”、“我们在开创一个时代”的思想，这种气氛造就了新京报的企业文化，并将在记者采访、版面编辑、报纸经营等方面体现出来，这样，思想就变成了利器，变成新京报无往不利战无不胜的法宝。

反观北京其他媒体，北青事实上是在靠惯性来维持发展（其采编思想早已成型，目前最多只是微调），晚报独成一统，且更关注一些报道中的人性化细节，晨报在一段沉寂之后又见上升迹象，但主要精力还在版面和经营的技术性层面，京华时报经过三年的经营初步建

稳脚跟，正面临着新一轮扩张期。在这种背景下，新京报挟南北组合之优势、雄厚资金的投入、凌厉的冲击气势，想在北京打出一片天下并不是没有机

会。

《新京报》销售成绩简报

通过一些媒体的跟踪调查分析可以看出，从创刊之初的

较大发行量(53万份)到几天之后低迷再到二十余天后的稳步上升，新京报正在得到一部分读者的认同(见图1和图2)。

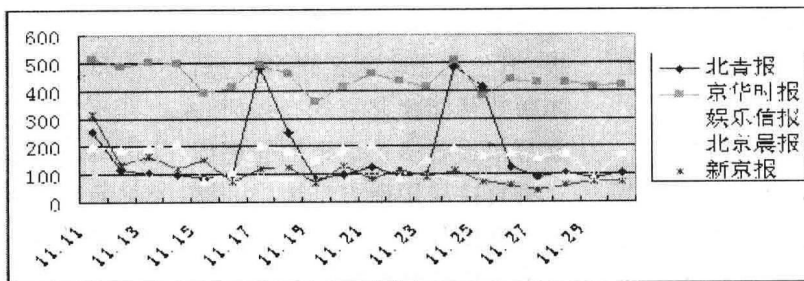


图1 11月11日-11月30日各报零售曲线

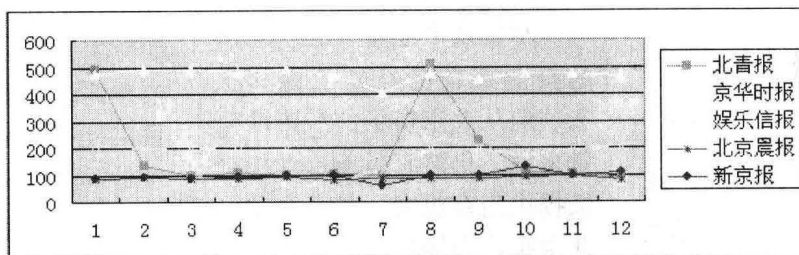


图2 12月1日-12月12日各报零售曲线

从一个月的发行曲线可以看出，在零售方面，新京报的曲线几乎与北京晨报重合。另外，

在高校聚集地，新京报的销量更好一些，尽管在订阅上新京报还只能说是从零开始，但一

个月的零售已经看出其市场影响了。

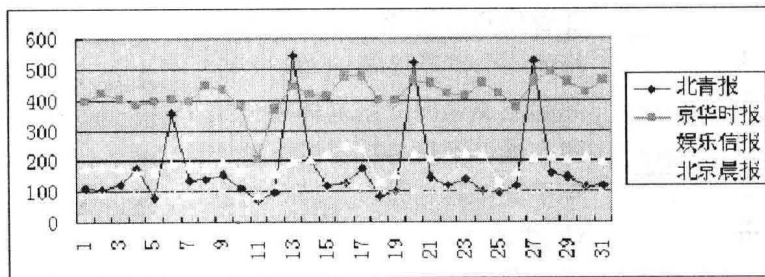


图3 10月各报零售监测示意图

10月各报十家报亭零售总量(见图3):

- 北青报: 5312份
- 京华时报: 12944份
- 娱乐信报: 5890份
- 北京晨报: 3064份
- 总计: 27210份

11月各报十家报亭零售总量(见图4):

- 北青报: 5308份
- 京华时报: 13102份
- 娱乐信报: 5114份
- 北京晨报: 2702份
- 新京报: 2208份
- 总计: 28434份

通过以上总结我们可以注意到，在11月11日新京报创刊之后，娱乐信报、北京晨报零售量出现明显下滑，北青基本持平，京华报略有增长。对比10月及11月报亭零售总量可以看出，10月四家媒

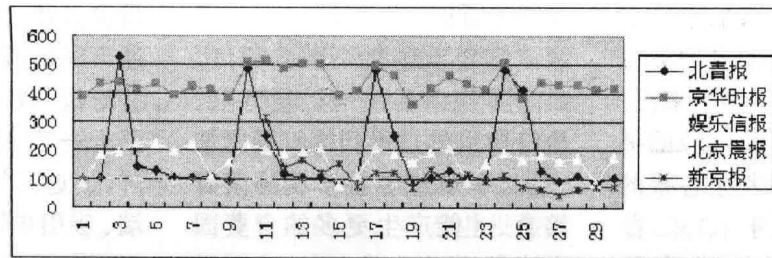


图 4 11月各报零售监测示意图

体总零售量为 27210 份，到 11 月份，这一数字增长到 28434 份，也就是说，11 月比 10 月增长了 1224 份，但如果与新京报 11 月零售量 2208 份相比，有 984 份是新京报从其他媒体零售中抢占的份额（这一数字只是表示一种趋势，并不能准确反映新京报的销售状况，且毕竟 11 月新京报只发行了 20 天）。

《新京报》销售策略分析

据北京世纪华文国际传媒

咨询有限公司在 11 月 21 日的日志调查中可以反映出北京都市报零售市场上在《新京报》创刊后的一些变化，并分析出《新京报》可以反映的一些问题（见表 1）。

从《新京报》的平均销量上可以看出，它超过《北京晨报》《北京青年报》的平均销量，但从绝对值上来看，仅与《北京青年报》相差 2 份，与《北京晨报》相差 0.59 份，如此的平均销量差，可以看出，三报的市场零售

量基本在同一水平，相差不多。从世纪华文公司对《北京青年报》和《北京晨报》的八个季度的连续监测可以发现，《北京晨报》和《北京青年报》的整体趋势为阶段性下降，其平均销量基本保持在此水平上，很难有大的下降趋势，说明其读者流失速度较慢，基本处在忠诚读者且忠诚读者慢慢流失的水平上。《新京报》的出现，将加快《北京青年报》和《北京晨报》的零售量下滑速度。

表 1

报刊名称	平均进量	平均销量	平均潜力	返报率
新京报	12.94	8	0.41	38.18%
北京晚报	176.47	174.12	12.76	1.33%
京华时报	39.41	38.82	5.88	1.50%
北京青年报	7.47	6	0.29	19.68%
北京娱乐信报	15.00	13.58	0.41	9.47%
北京晨报	7.88	7.41	0.88	5.96%
华夏时报	7.71	2.18	0.12	41.24%

《新京报》之所以难以影响零售市场主要是其零售市场的平均销量绝对值过低，并没有带来过多的都市报新读者加入。

都市早报整体零售市场格局未变。

由于《新京报》的零售市场发行采用的是摊亭销售，部分

地区免费派发，所以其市场促销力度基本为零。每个摊亭的促销员基本上作用不大。所以，零售市场基本未受较大的冲击，格局未发生变化。

基本保持原有格局：即京华市场份额仍超过 50%，占都市早报零售市场份额第一；

《北京娱乐信报》占都市早报零售市场份额排早报第二位；《北京青年报》和《北京晨报》市场份额相差不多。

市场潜力反映整体发行策略，新京报发行市场存在生存危机

在对于以上都市报的研

究时发现，都市报采取不退不换策略时，其报纸的平均潜力均不超过1。从市场潜力来看，除北京晚报与《京华时报》的平均市场潜力超过1，其余各报的平均市场潜力均低于1。

由于新京报在刚创刊时，报摊亭有促销员在做宣传、促销，但其市场潜力仍没有超过1，证明其促销员的作用不大。

新京报对零售市场没有大的投入，并没有搅动北京都市早报零售市场，也没有使零售市场整体放大，相反，其零售市场仅仅是报刊摊亭摆摆报纸，连基本的宣传配合也没有。如此，就根本不会吸引大量的新读者涌入，不仅都市报市场总量很难扩大，也不利于树立品牌和增强影响力，还会使现阶段的读者会像《北京青年报》和《北京晨报》的读者一样慢慢流失。将来流失的读者会很难再成为其忠实读者，为下一进开拓市场和征订增加了成本。

对于新京报的赠阅策略，主要采用的是公司免费派送，重点地区的免费向路人赠阅，其做法有些与《北京现代商报》相似。

新京报对摊亭的送摊价格极为混乱，也说明发行管理上混乱，最终结果将导致零售市场上的混乱。在17家报刊亭中，有两家为免费，其进报价为零；一家进报价为0.5元，八家进报价为0.6元；五家进报价为0.8元，另一家进报价为0.84元。如此不同的进价，必定导致不同的零售价和不同的销售心理，也必将造成零售市场的混乱，为下一步开拓、规范市

场带来难度。

零售市场最终影响征订。由于零售市场的销售量有限，最终导致的是报刊征订难度加大，只有通过零售市场的读者培育，才能产生更多的自费固定读者，产生大量忠实的订户。

返报率过高，成本加大

由于销售基数的影响，华夏时报的返报率较高，但其返报绝对值较小，也就是说，虽然其平均返报率高达41.24%，但是其平均返报仅为1.53份；而新京报的返报率虽低于华夏时报，返报率高达38.18%，但平均返报绝对值高达4.94份。

《北京晚报》和《京华时报》的返报率仍没有超过2%，《北京娱乐信报》返报率为19.68%，说明信报加强了零售市场的辅报量，但同时也增加了其发行成本。

通过对新京报的理念以及销售的观察分析，我们可以看出下面的问题：

第一，一元一份，贵不贵？11月创刊，科学吗？

对于新报刊来说，根据定位和读者群的不同，一般采用三种价格竞争模式——跟随定价、低位定价、高位定价。而《新京报》的一元定价在都市报的市场中无疑是采用了高价位进入。

在理论上，高位价格竞争模式一般具有如下的好处：其一，过滤读者，减少非赢利性读者。其二，降低对原有在位媒体的刺激程度，以免引起较强的阻击。其三，获取较高的发行回报，减少市场波动引起的广告收入风险。

而与此同时，一元钱的报

价会让每天都有读报习惯的普通市民敬而远之，只是吸引那些对报刊价格不是很敏感的人群——也就是所谓的高端人群，但这又与《新京报》“咬定高端、吸引中端、团结下端”的理想不太相符。

另外，报价是与发行紧密相关的。一般而言，定价比较高的报纸，订阅在发行中的比重会比较高，而新京报发刊已在11月份，按照报业内普遍公认的观点，订阅的“黄金时段”已经过去。

报纸发行不光是由零售构成的，还有订阅。北青报大约有80%的发行量是它的订阅量，新的报纸在报摊上的表现对它造成的影响不大。信报也有40%的订阅量。这些订户是靠3年多的时间积累而成的，央视调查发现这些是报纸的忠实读者。对于一张新报纸，不论是谁，如果你的零售量超不过20万份，就不能说已经打进了北京市场，这是一个行业的指标。

当然，采用高价位的市场进入战略的报刊一般要求要能够为读者提供高于原来类型报刊的价值，只有做到这一点，高价格才会是读者所不敏感的，“内容为王”，做好内容创造价值是这类报刊经营的关键。

第二，庞大的市场蛋糕与盘根错节的利益关系之间的矛盾。

北京报业市场是一块大蛋糕，《新京报》正是冲着这样的市场来的，但问题在于会触动别人的既得利益，遭到一些反击也就再所难免。这一点从《新京报》的难产、审批注册的艰

难、名称方面的一波三折等都可以窥知一二，而今后的市场竞争中会出现什么样的市场化或非市场化的手段，现在都很难预料。

第三，资源是把双刃剑。

《新京报》的资源优势，如《南方日报》与《光明日报》联姻的背景优势、人力资源优势等，其实是有利亦有弊。今后，南都派与光明派会不会出现争斗或是“内讧”，现在还不好说。毕竟，中国还没有两大报业集团合资办报成功的先例。

第四，《南都》的成功经验能否移植的问题。

《南都》在广东是成功的，但问题在于广东人与北京人的阅读习惯存在着差异，如广东人更实际些，北京人更关注国家大事等，所以就必须《新京报》做到本地化。如果死套《南都》的经验，就保不齐会出现“淮南为桔，淮北为枳”的现象。

第五，高定价与低需求之间的矛盾。

《新京报》在定价上，是目前北京同类报纸中最贵的。高价格必然要与高品质相联系，但问题在于，《新京报》的内容质量是否就比0.5元/份的报纸要高；即便是真的内容质量更高，那还有一个如何让读者认识的问题，以及让读者改变阅读习惯的问题。如此看来，前期需求量不太大也就不足为奇。

总结

一份新报纸进入一个新市场，要站稳脚跟，首先要让大量的读者了解自己，也就是说前期要做充足的推广工作。达到稳定状态的必备因素有多方

面：信息收集渠道、信息传播渠道、信息产品的投递和广告收入，尤其是产品的内容制作要适应当地的需求。这些年新兴媒体层出不穷，但真正有助于产业发展的少。在产业发展市场上，归根结底是要扎扎实实做事，最重要的不仅仅是占领市场，不仅仅是生存，占领之后能带来资源、增强实力才是最重要的。新京报要在北京赢得自己的读者，一份南方血统的报纸要在京城立足，要有先进的意识。

(1) 树立媒体的市场占位意识。现在各家报都有几十万读者的注意力资源，然而几家报业新贵广告却不见起色，至少和读者市场的风风火火比起来逊色不少。问题在于内容和时间。购买报纸是典型的品牌型消费，而一个品牌的形成即使在广告狂轰滥炸、营销推广做到家的努力下，也要不短的时间才能吸纳受众的注意力。广告商不会仓促地投资于受众定位模糊、注意力资源不稳定的报纸。广告上不去，最终最根本的原因在报纸的内容上，在如何利用报纸的内容将读者群的身份显现，将离子般纷纭无序的读者群进行区隔。报纸需要包装，同样，读者也需要包装，因为报纸的“二次销售理论”说明，读者(的注意力)是报社获得最高利润的商品，是商品，就要用现代的营销观念，现代的销售策略将其打入市场，就要区别不同消费者的不同需求。广告市场的培育是在一个稳定且特质明晰、层次清楚的读者市场的基础上建立的，因此报纸

必须树立明确的市场占位意识，并且占到明确的细分市场。

(2) 整合行销传播。在媒体界，有一条准则，要想媒体发挥最大的经济效益，需要把广告、发行、内容三者有机的结合起来。但是如何结合？《京华时报》在北京报业市场上得以立足，关键因素在于发行。《京华时报》用它无孔不入的发行，用一种比《北京青年报》更谦恭的作风，比《北京晚报》更亲近的姿态，比《北京晨报》更频繁和持久的曝光率，舒展在京城每一个报摊上，每一个过街天桥上，每一个公交车站旁。就是这样的，京华时报轻易地在北京赢得了自己的市场。

一个媒体的成功，是在策划、制作、包装、发行、广告和活动六大环节上的综合成功。未来的报业竞争，营销将占据重要的位置。现代营销对我们的启示是，无论是什么行业，只有充分整合自己的资源，利用自己的优势，尽量避免直接同质的竞争，才能把一个企业的销售做好，也才能把一个企业做起来。在媒体界，虽然行业的特征决定了其销售有自己的独特的方式，但观念是核心的。新京报是否真正能完成被赋予的重任，成为现代传媒的新模式，成为一份国际化的先进传媒，不仅仅是把原来在南方的成功经验移植过来，他只有在充分理解和应用了现代的管理、营销理念的基础上，充分整合了自身的资源，结合自己独有的优势，才能真正成为一份“国际化的大都市媒体”，而不仅仅是挂羊头，卖狗肉。

品牌延伸——机遇？陷阱？

金霞

20世纪以来,市场竞争经历了价格竞争、质量竞争和服务竞争等阶段。在当代,竞争进入了一个新阶段——品牌竞争。品牌成为企业掌握的最有效的竞争手段,一种新的竞争力。正如美国营销专家拉里莱特所指出的:“拥有市场将比拥有工厂更为重要,而拥有市场的惟一办法是拥有占统治地位的品牌。”因此,如何在竞争白热化的市场上打造出具有统治地位的品牌,或者说如何使自家的品牌更有竞争力,成为每一个企业决策经营的焦点。

如今可供商家选择的品牌策略大致有四种:产品线扩展、品牌扩展、多品牌和新品牌。其中品牌扩展的策略,也称品牌延伸策略可使企业利用已成功品牌连带推广系列产品达到事半功倍的效果,引得众多企业竞相效法。

品牌延伸是指在已经确立品牌地位的基础上,将原有品牌运用到新的产品或服务,从而期望减少新产品进入市场的风险,以更少的营销成本

获得更大的市场回报。随着市场竞争程度的加剧和广告费用的日益增长,新产品导入已面临着越来越大的风险。据统计,在70年代至80年代里企业向市场推出的新产品中,真正获得成功的仅占20%,其中有30%~35%因为不被消费者接受和过高的市场初期导入费用而失败。解决上述问题的有效途径之一就是充分利用已有品牌的名称和品牌资产,通过延伸转移到新产品或服务,从而大大降低新产品进入市场的壁垒。

品牌延伸之所以备受商家的青睐,必有其过人之处:

(1) 企业在利用自己已经树立起来的市场形象介绍新产品时,容易赢得消费者好感,人们“爱屋及乌”的心理会使新产品受到市场格外的青睐。

(2) 成功的品牌延伸能为现存的品牌或产品带来新鲜感,为它们增强活力,为消费者提供更完整的选择。

(3) 品牌延伸能够增强核心品牌的形象,还能够提高

整体品牌的投资效益,即整体的营销投资达到理想的经济规模时,核心品牌和主力品牌都因此获益。

(4) 借用原有品牌比重新培育一个陌生的新牌子经济划算,企业可以节省一大笔品牌宣传推广费用。

案例1:福特公司

福特公司创立于1903年,今天已经是世界最大的汽车生产商之一。在今年的上海国际汽车展上,以“你的世界,从此无界”为主题的福特汽车公司再次吸引了人们的眼光。年轻、动感、充满激情和活力的车型,前卫时尚的设计理念,使人们领略到百年福特的风采。

今年是福特汽车公司成立100周年之际,走过100年的沧桑,福特仍是汽车市场上强有力的竞争者,这与品牌的成功延伸是分不开的。在创立之初,福特公司遭到开发K型车的失败,从此公司转向开发适合大众市场的价格低廉的汽车。1908年10月1日,福特公司开发出了低价、可靠的T