



V公司在云南市场的营销策略研究

The Research on Marketing Strategy of V Company in Yunnan

Ma Ruihan

泰国华侨大学研究生院

摘要

本文通过对云南市场上V公司“S系统”所面临的内外部环境状况、行业内竞争环境以及产品本身的优劣矩阵分析，从而发现其目前产品功能单一、品牌认知度低、市场管理经验不足等问题和产品生产成本低、产品隐蔽性好、售后等优势。最后，利用这些优势提出相应的产品功能分类、开拓营销渠道、加强综合管理等为主要内容的营销策略建议。

关键词：云南；市场营销；策略管理

Abstract

In this paper, by using various analysis tools, found out the internal and external environment problems, the competitive environment in the industry, and the matrix of the advantages and disadvantages about the “S system” which is the core product in V. To discover the current single product features, brand awareness is low, the market problems such as lack of management experience and production cost is low; In addition the concealment of products and after sales service all of the advantages. Using these advantages put forward the corresponding marketing strategy recommendations based on: the classification of the product function; explore marketing channels; strengthen the integrated management and so on.

Keywords: YunNan; Marketing Strategy; Strategy Management



引言

据昆明市商务局统计，2010年，云南省机动车保有量达到734.7万辆，而昆明市汽车保有量超过130万辆。按照国际上通行的说法，汽车后市场所产生的利润，与相对的前市场比较，比例大约是7:3，也就是说，在整个汽车产业链上，后市场产生的利润至少要超过前市场1倍以上。汽车装饰、配件、修理等相关经营商家可以说是最直接的受益者。

V公司是众多汽车防盗系统的生产厂家之一，目前，云南市场上利用网络技术，特别是利用GPS定位技术为核心的新型防盗产品寥寥无几，选择对V公司进行研究分析，一是希望通过研究其产品的营销策略，提高目前的产品加装率和市场占有率为；同时，研究其在云南市场的营销策略，有利于公司成功开拓云南市场，特别是在西南片区的营销模式探索方面；最后，也为其他想要进入云南市场不同行业的企业提供一定的借鉴作用。

一. V公司的运营现状

V公司成立于2005年，致力于汽车防盗系统的研发及推广，是一家集设计、开发、销售、服务于一体的科技产品研发、经营型公司。目前公司主营产品“S防盗系统”（以下简称“S系统”）是其自主研发的高科技卫星定位防盗系统，不仅为用户提供多项平台管理功能，还能为经销商提供专用的管理平台，简单来说，“S系统”具有实时定位、实时跟踪、轨迹回放三大主要功能。2012年，V公司开始做全国市场，目前，全国各大城市都设有分公司，包括销售、综合、售后等产品相关部门，同时，在昆明成立云南分公司，正式开拓云南市场。

然而，V公司云南分公司从运营期间不断受到内外条件的限制，在进驻云南省场近半年来，业绩上升极为缓慢，系统设备安装率较低，同时暴露出一系列的问题：在不到一年的时间里，产品的销售量和安装率一直得不到明显的提升，目前拥有的几家4S店面销售中，加装率平均不到10%。由于产品过于单一，导致其销售量直接影响到整个公司的所有部门，因而，公司的财务、人事和核心竞争等多重力量遭到严重打击。V公司云南分公司的成长呈现出大起大落的状况，甚至被迫搬迁住址、产品也被搁置在仓库而得不到实际销售。



二. V公司经营环境分析

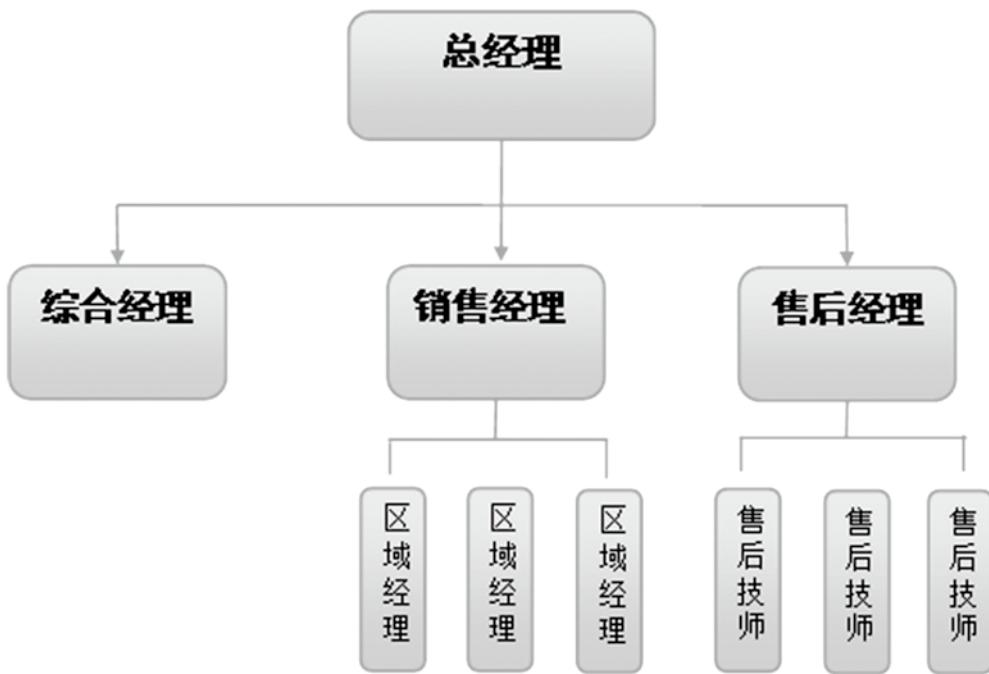
(一) 内部环境分析

一方面，通过对人事管理和营销管理两大部分分析公司目前企业内部自身的营销现状和所存在的问题；另一方面，根据波特五力模型更为客观的分析，从行业的角度发现企业正面临的行业内环境状况和可能面临的问题。

1. 组织管理

V公司云南分公司的组织结构图如图2-1所示：

图 2-1 V 公司云南分公司组织管理结构图



云南分公司自成立以来，从公司的总经理到基层人员都经历了一次较大的人事变动，这与公司产品的销售量和安装率有着密切的关系。公司刚开始运营初期，昆明的市场占有率达到一定的规模，并且开始发展地州业务，看似发展状况良好。经过几个月的进店销售后，产品订单虽然不少，可实际买车的客户却很少购买公司的“S系统”，表现出极低的安装率，因此，总公司以人员能力不足为由，从上到下重新



更替了一遍员工，并且从较为繁华的写字楼搬迁至价格相对较低的路段，以试图减少财务支出，平衡收支。

另外，企业在员工管理上，不同部门内不仅受分公司直属上司管辖，同时还受到总公司部门经理的管理，部门间权责不清；企业内、外产生问题易牵扯到不同的部门和员工级别，问责不清、处理问题周期较长，一定程度的阻碍了公司的正常运营。

2. 营销管理

V公司专注于定位防盗系统的研发和销售，“S系统”是公司所拥有的核心产品和技术，其不同型号的产品和运用功能都是源于它，因此，就产品种类多样化来看，产品相对比较单一，这也是其以销售为主导型企业的主要原因。

同时，产品根据其保险金额的数额分别定价，也根据不同汽车价位分为高端产品、中端产品和低端产品，价格区间基本跟汽车盗抢险差距不大，产品自身又拥有和盗抢险同等作用甚至更优的赔付和保障功能，其被视为产品的最大竞争优势。

营销渠道方面，公司一方面与中国多家大型汽车经销商企业合作，比如：庞大集团、中升集团、广汇集团、东风南方等等，在与国内中小型制造业集团和企业拥有战略联盟的同时，也和润华集团、福田、四川百事达等多家大中型企业常年有着良好的业务往来。因此，公司十分注重与汽车经销商的合作，同时，也作为产品主要的销售渠道，不定时还为各家4S店免费提供产品相关的员工培训。然而，与汽车经销商的合作渠道一旦受创，则严重影响到产品的销售。

另一方面公司也允许个人和其他组织直接从公司按较低的价格购买产品，通过个人或者其他渠道进行二次销售。

总的来说，V公司内部目前面临人员调整、队伍重塑的挑战，同时，产品类型过于单一、产品价格存在一定的调整空间，此外，新渠道商的开发也是企业广开源头的另一蹊径。

(二) 外部环境分析

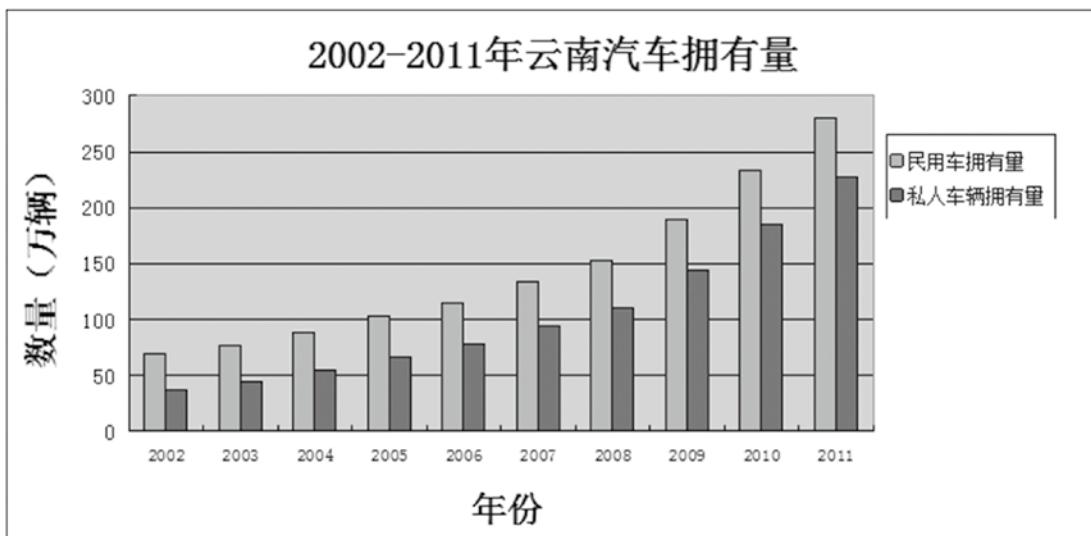
通过对云南市场的观察和分析，利用CPM竞争对手矩阵分析工具，结合市场里同类产品的对比分析，从而发现公司当前所处的外部环境情况和面临的问题。



1. 云南汽车及防盗产品市场

云南市场上目前有昆明世博车市、虹桥车市、呼马山车市、凯旋利车市、乐海车市、车聚车市和车行天下等多家大型新车、二手汽车交易市场，更多的汽车交易市场正在建设中。

图2-3 2002-2011年云南汽车拥有量分布图



数据来源：中国汽车市场年鉴

如上图（图2-3）所示，截至2012年1月，从2002年开始，云南省的汽车拥有量有着明显、快速的提升，其中，私家车拥有量一直都按照较大的比重随着民用汽车的增长率保持者快速的增长。

表2-1 2002-2011年云南民用汽车同比增长

拥有量(万)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
民用汽车	69.94	77.09	88.86	103.6	114.72	133.23	153.57	189.1	233.91	280.04
同比增长	2.5%	10.2%	15.3%	16.6%	10.7%	16.1%	15.3%	23.1%	23.7%	19.7%

数据来源：中国汽车市场年鉴整理所得



表2-1是2002-2011年末民用汽车同期增长率，从表中可以看出，近十年来云南民用汽车拥有量从69.94万辆迅速增长到280.04万辆，除了2002年以外，平均每年的增长率都保持在15%上下，特别是2009年和2010年，增长率超过23%。快速的汽车增长率背后，可预见的是大量的汽车销售量，而汽车销售量的增长带动了整条汽车产业链的膨胀式发展，它也成为快速拉动云南汽车后市场需求量的重要原因之一。

表2-2 2002-2011年云南私家车占民用比率

拥有量(万)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
私人汽车	36.87	44.04	54.48	66.84	77.78	93.68	111.01	143.99	185.57	228.11
占民用比	52.7%	57.1%	61.3%	64.5%	67.8%	70.3%	72.3%	76.1%	79.3%	81.5%

数据来源：中国汽车市场年鉴整理所得

从表2-2中可以看出，云南私人汽车拥有量也得到了迅速的增长，平均每年都站到民用汽车增长量的60%以上，并且在2006年后一直保持在70%以上，特别是在刚刚过去的2012年初，这一比重甚至突破了80%。因此，在云南汽车市场快速发展的同时，私人汽车一直都是汽车市场最突出的领头军，换句话说，占据了云南私人汽车市场，就等于占据了整个云南民用汽车市场。

根据以上分析，可以清楚的看出，云南汽车市场将会在很长一段时间内保持者良好的发展趋势，这也为作为汽车产业链之一的汽车防盗产品生产厂家和经销商带来了无限的商机。同时，私家车市场在整个民用汽车市场当中占有十分大的比重，它也注定成为各家厂商和经销商的必争之地。



2. CPM矩阵分析

汽车防盗系统按照其功能实现的方式主要分为四类：

①机械式汽车防盗器，即主要通过采用金属材料制作的各种防盗锁具，如：铁将军排挡锁、转向盘锁等。

②电子式汽车防盗器，即通过电子设备控制汽车自身的电路系统，运用电子报警、远程遥控等手段防止汽车被盗，如：雄兵一键启动。

③网络式防盗器，即通过利用现代网络技术GPS或者GSM对汽车进行全方位的监控，不仅可以实现对车辆的实时监控，还可以实现汽车断油、断电等功能，能在车辆被盗后第一时间找回。V公司的“S系统”就属于此类防盗系统。

④指纹识别汽车防盗器，即通过安装指纹识别器，使车辆拥有唯一的操控者，最大程度排除外人驾车的情况，从而实现防盗功能。此类功能由于技术难度大、限制性强，很少运用在实际车辆中。

由于目前云南市场上，前三种防盗设备的较为广泛，因此将三种防盗设备典型的对应品牌作为竞争种类进行分析，能够更为贴切的体现出“S系统”在云南市场上与同类产品的竞争力。



表2-3 竞争对手与自我分析

项目		铁将军 物理防盗锁		雄兵 一键启动		V公司 S系统	
成功关键因素	权重	评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
市场份额	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1
广告宣传	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
品牌认知度	0.1	5	0.5	3	0.3	1	0.1
顾客忠诚度	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
管理经验	0.1	5	0.5	3	0.3	2	0.2
研发水平	0.1	5	0.5	4	0.4	4	0.4
售后服务	0.05	4	0.2	5	0.25	5	0.25
产品价格	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
功能类别	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
隐蔽、便利性	0.2	0	0	3	0.6	5	1
分数总计	1.0		2.75		3.1		2.9

通过对市场的观察和行业内专家评估打分后，做出竞争对手分析表如表2-3，表中关键因素分为三个部分，具体分为：①市场份额、广告宣传、品牌认知度和顾客忠诚度为企业和产品在市场中的表现部分；②管理经验、研发水平和售后服务为企业本身的综合实力部分；③产品价格、功能类别和隐蔽、便利性为代表产品类型自身表现部分。从表中可看出：



①由于进入云南市场时间最长，资历最久，铁将军品牌表现力不错，为其加分不少。

②铁将军作为国内首屈一指的汽车防盗设备厂家，品牌优势和企业综合实力明显高于另外两家公司；而作为机械防盗产品而言，其功能性和隐蔽性则远远落后与其他两种防盗类型产品。

③从产品角度说，物理防盗锁虽然价格便宜，但功能较为单一；技术型的电子防盗设备和网络型防盗产品则拥有较全的功能和相当好的隐蔽性。

④总分上讲，雄兵的头号产品一键启动，在总分上最高，但由于其过于追求功能而改变了一些汽车原有的线路，使用后期容易产生问题从而造成售后压力；而V公司的“S系统”则刚好相反，在云南市场上的X型产品为了避免对原车线路的改变，则放弃了一些原有的功能。同时，两家公司都拥有全国统一热线电话。

三. 结论及建议

(一) 分析总结

从上述分析结果可得出V公司“S系统”的SWOT态势分布如下：

1. 优势

①产品成本较低。由于产品生产材料较便宜，供应商议价能力较弱，产品生产成本相对较低；另外，虽然公司需就每件加装设备预交巨额的保险费用，由于该笔费用是每年固定金额购买，而公司在全国几十个省市都拥有销售网点，每个网点销售量不同，堆摊成本也相对较小。

②售后服务良好、耗电量小。V公司拥有全国统一服务热线，并且售后网点几乎覆盖全国，基本做到，哪里有销售，哪里就有售后。另一方面，X型大量减少售后压力。

③隐蔽性好，使用方便。设备自身较小，在汽车隐蔽处安装，外人无法看出其安装位置，同时，X型产品在安装过程中不改变原车电路系统，使用时只需上网输入账号和密码，或者通过拨打服务电话便能知晓汽车多项信息，并且正常使用时耗电量不到30毫安。



④可替代盗抢险的优势。与保险公司的一纸签单不止是产品自身的保障，更是“S系统”不同于其他防盗设备的另一重保障，而在汽车防盗意识不高的云南省市场上看，其对V公司而言，即是一种优势又是一种挑战。

2. 劣势

①X型产品功能单一。“S系统”分为不同的产品型号，进入云南市场的产品为X型，该型号产品只带有定位、追踪和轨迹查询的功能，相对于其他类似产品功能较单一。

②品牌认知和顾客忠诚度低。由于是外地新进品牌，而且防盗模式虚拟化，产品防盗功能甚至在丢车后才能得到应用，人们对其接受度和认知度显然较低。

③新市场管理经验不足。V公司成立10年有余，然而，全国市场是近几年才开始的，因此缺乏一些当地管理经验不足为奇，这些则依靠于长时间的经验积累和有能力的经理人的领导。

3. 机遇

①汽车后市场发展势态良好。随着云南汽车市场不断向上的发展势头，汽车后市场成为汽车产业链中不可忽视的吸金区域，同时带动的还有汽车防盗配件销售。

②竞争压力较小。对于市场上暂无完全替代品的“S系统”来说，此时进入市场是打造品牌和经营产品的最佳阶段。

4. 挑战

①营销队伍重塑。人员更迭导致营销人员缺失，同时，新的内部组成还需时间的磨合，营销队伍调试得好，对产品的推动力无疑是巨大的，相反，如果队伍涣散，对产品销售也具有不消的打击。

②新渠道的开发。产品渠道的开发不是一朝一夕的事，需要企业通过各种调查和信息收集，从各类汽车相关或非市场中开发更多的渠道商，找到更多的销售出口，才能有效的缓减销售压力。

③不同类产品转型进入的挑战。虽然当前云南市场上还没有完全替代品出现，但并不能排除其他类防盗产品进入网络防盗领域的可能性。如实力雄厚的铁将军



等，因此，要防范于未然又要稳固好市场对V公司而言是一个双重考验。

将以上分析整理得表如下：

表3-1 V公司SWOT矩阵分布

优势Strengths	劣势Weakness
<ul style="list-style-type: none">➤ 产品成本低➤ 售后服务好➤ 隐蔽性好➤ 可替代盗抢险	<ul style="list-style-type: none">➤ X型产品功能单一➤ 品牌认知度低➤ 顾客忠诚度低➤ 新市场管理经验不足
机遇Opportunity	挑战Threat
<ul style="list-style-type: none">➤ 汽车后市场良好➤ 竞争压力较小	<ul style="list-style-type: none">➤ 营销队伍重塑➤ 新渠道的开发➤ 新进入者的威胁

(二) 意见和建议

V公司在云南市场成功与否，需要充分利用其优势，扬长避短，还需要在机遇与挑战并存的现实状况中，做出取舍，制定对应的营销策略组合能够帮助其走出目前所面临的困境。从表3-1和之前分析结果的重复性来看，在不利于V公司产品销售的条目中，自身品牌接受度和功能单一较为明显，此外，由于对V公司而言，消费者占主导作用，因此，V公司在制定营销战略时应将重心放在市场调研上，同时根据调研结果调整产品策略和适当拓宽销售渠道，特别是出于产品虚拟化和附带“盗抢险”功能的特点，应积极开展简洁有效的宣传活动，有利于消费者对产品的熟知度，也利于与下级经销商的交流合作，加强营销管理。



首先，在调查问卷设计上，应把不同群体的消费者对产品功能需求和产品认知度作为调查的重点，这样才能充分了解大多数消费者的需求，以此为依据制定之后的营销策略。

其次，在产品调整上，应以“S系统”为核心，根据产品不同功能设计不同类型的产品，以满足不同消费者的需求。这样就要求企业加快产品研发速度，创造出比现在更多更为消费者所接收的功能。如：被盗来电提醒等。

再有，在营销渠道上，应启用产品的平台功能以配合不同渠道经销商的需求，重点拓展处于汽车产业链下游的各类新兴行业，如汽车美容业等。

最后，在产品宣传策略上，应注意产品的有形传达。由于“S系统”在防盗功能实现的滞后性和虚拟性，人们往往会怀疑其存在的必要性和实用性，加上消费者对各类宣传容易产品疲劳和厌倦感，企业在制定宣传活动时，应在简洁、活力的氛围中，具体为消费者展示或者直观体验“S系统”所带来的功能性。这样，既能很好的传达企业精神又能让消费者清楚看到差评的实际用途。



参考文献

- [1] 汽车车锁防撬盗保护装置 [N]. 山东大学威海计算机应用技术研究所, 2013-05-29.
- [2] 浅谈汽车如何防盗 [EB/OL]. 车讯网, 2013-05-29.
- [3] 王秀村, 冯姗. 走出4P模式—市场营销的新概念 [J] 北京工商大学学报 (社会科学版), 2005-7, 20, (4).
- [4] 中国汽车市场年鉴编辑部, 2011年私人车辆拥有量 [J]. 中国汽车市场年鉴 (第12部类), 2012.
- [5] 张丽采. 2010年云南省机动车保有量已达734.7万辆 [EB/OL]. 昆明市商务局, 2011-05-13.