

千仞岗公司羽绒服市场营销战略研究

摘 要

经过三十多年的发展，国内羽绒服市场已经日渐成熟，竞争也日益激烈；但是国内对于羽绒服的市场营销研究才刚刚起步；相对成熟并可借鉴的成功经验不多；专门针对于羽绒服产品营销方面的书籍和资料也很少。因此，羽绒服产品如何成功地进行市场营销？成功的羽绒服产品营销策略需要哪些支持条件？这是一个非常有现实意义的研究课题。

论文首先对羽绒服行业营销环境进行分析，包括对羽绒服市场需求分析及预测，对消费群体的分析，以及对羽绒服行业竞争结构的分析。然后通过对千仞岗公司现有的资源和能力分析，包括组织结构、人力资源现状、生产研发能力和营销现状的分析，深入了解了企业在营销方面存在的问题：包括销售终端形象不稳定；销量高但品牌知名度低；部分区域市场价格体系的混乱等。最后，运用战略管理和营销管理的相关理论重新确定了企业的市场营销战略，并提出了战略实施的改善措施，包括在千仞岗公司现有营销状况下该如何采取更加科学有效的营销战略；如何巩固千仞岗公司的终端形象并统一终端消费者的认知；如何对全国的代理商进行有效地监控进而稳定市场价格等应该采取的营销战略。

总之，论文在对营销理论研究的基础上，以千仞岗为具体研究对象，通过实证分析与研究，提出了千仞岗公司营销战略改善措施，对公司的发展具有一定的指导意义，对其他羽绒服企业也有一定的借鉴意义。

关键词：羽绒服

千仞岗

市场营销

营销战略

The Marketing Strategy Research of Down Wear for Chericom Company

Abstract

30 years' development witnesses the mature of and the severe competition in domestic down wear market with each passing day. However, the marketing research of down wear is just beginning, so there is no much experience which is relatively mature and successful, let alone the books or information specialized in feather product marketing. Therefore, how to deal with the down wear product marketing successfully? What are the supports? There is no doubt that this is a subject of current interest.

Firstly, this paper analyzes the marketing environment of down wear industry from several aspects such as market demands, consumer groups, and competitive structure. Then this paper analyzes existing resources and competence of Chericom company, including its organizational structure, present condition of human resources, the ability of production and research, and present marketing situation. On the basis of the former analysis, this paper deeply explains the existing marketing problems such as instability of the sales terminal image, the high sales with low popularity, and the chaos of part regional market price system. Finally, the Chericom company's marketing strategy is re-determined according to some relative strategic management theories and marketing management theories, the improvement measures are put forward as well, including how to make the marketing strategy more scientific and effective under existing conditions, how to consolidate the corporation's terminal image and unify the terminal consumers' cognition, how to effectively monitor the agents to stabilize the market price, and so on.

All in all, this paper puts forward the improvement measures of marketing strategy of Chericom Garments Co. Ltd, on basis of the marketing theory, through the analysis and research of demonstration, and by treating the specific Chericom Garments Co. Ltd as a specific subject. This paper is some of guiding significance for the development of Chericom Garments Co. Ltd, which is also a good reference for other down wear enterprises.

Key Words: Down Wear; Chericom; Marketing; Marketing Strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 国内外研究现状	1
1.2.1 国内研究现状	1
1.2.2 国外研究现状	2
1.3 研究方法与内容	3
1.3.1 论文研究思路	3
1.3.2 研究方法	4
1.3.3 研究内容	4
2 营销环境分析	6
2.1 羽绒服市场需求分析及预测	6
2.1.1 行业现状	6
2.1.2 市场前景预测	6
2.2 消费群分析	7
2.2.1 目标消费群体分析	7
2.2.2 影响消费者购买因素分析	7
2.3 羽绒服行业竞争结构分析	9
2.3.1 代理商的讨价还价能力	9
2.3.2 替代品的威胁	9
2.3.3 潜在的竞争者	10
2.3.4 供应商的侃价能力	10
2.3.5 行业主要竞争对手分析	11
2.4 机会和威胁	13
2.4.1 机会	13
2.4.2 威胁	14
3 企业资源与能力分析	15
3.1 集团简介	15

3.2 组织结构.....	16
3.3 人力资源现状分析.....	17
3.4 生产研发能力.....	18
3.4.1 生产能力.....	18
3.4.2 研发能力.....	19
3.5 营销能力.....	19
3.6 优势劣势.....	20
3.6.1 优势.....	20
3.6.2 劣势.....	21
4 千仞岗公司营销战略.....	22
4.1 羽绒服市场细分.....	22
4.2 目标市场选择与市场定位策略.....	23
4.2.1 目标市场选择.....	23
4.2.2 千仞岗公司市场定位.....	24
4.3 营销组合战略.....	25
4.3.1 产品策略.....	25
4.3.2 价格策略.....	26
4.3.3 促销策略.....	27
4.3.4 渠道策略.....	29
5 结论.....	31
致 谢.....	32
参考文献.....	33

1 绪论

1.1 研究背景与意义

虽然国内羽绒服装产业的发展只有 20 多年的历史，但市场的发展速度很快。上世纪 80 年代初期，国内羽绒服的年销售量只有几十万件，目前年产羽绒服已经超过两亿件，生产羽绒服及其他相关制品的企业有 4000 多家^[1]。

本文的研究对象——××市千仞岗制衣有限公司(以下简称千仞岗或千仞岗公司)，位于江苏省××市，是一家典型的中型规模民营服装企业。以生产和加工羽绒服装及相应料件为主。公司有自己的服装设计团队和研发能力，历年来羽绒服的版型是公司引以为豪的骄傲。公司先后引进先进的服装生产工艺，利用国内外先进的服装加工设备，创造出合适穿着的特有版型。在较短的时间内取得了不俗的成绩，每年的销售量也急聚上升。现在已经成为羽绒服行业综合实力前十位，也是入围中国名牌仅有的十三家羽绒服企业之一。

营销战略作为公司战略的一个最为重要的职能战略和子战略，它的制定与实施直接影响着公司总体战略的执行，随着商业竞争环境的快速变动，今天的营销战略在企业所扮演的角色，几乎与企业的总体战略合二为一了，因为以营销为导向的企业在制定企业战略时，营销已成为其战略的重点^[2]。

但是，由于羽绒服自身具有极强的季节性和功用性，造成了羽绒服行业销售终端十分不稳定的局面。千仞岗公司一方面面临着羽绒服终端零售市场混乱和不稳定的局面；另一方面，存在着不同地区终端门店的形象不统一，终端零售价各自为政的情况，影响了企业的形象和终端的表现；另外，千仞岗公司在历年的经营过程中较不重视企业文化、公共关系等在塑造品牌中的重要作用，导致在一些城市和地区品牌知名度低等问题。这些问题，都导致了千仞岗公司在向大型企业迈步时，品牌没有得到持续及有效的提升。因此，对于千仞岗公司而言，制定一个可行有营销战略十分地必要和迫切，这也是本篇文章所要研究的现实意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

总体上看，目前国内在营销理论上基本上朝着跟踪国际研究前沿、与国际研究接轨的方向发展，在研究方法上开始注重一定的规范性，从理论推导、命题建立、方法选择、

数据分析以及命题验证等方面都形成了较为规范的技术路线。

周玮(2006)认为从战略的角度对企业的营销活动进行管理是现代市场营销的一个重要特征，由此形成了战略营销管理(SMM)范式。SMM的战略含义主要来自现代营销在企业战略管理中的所发挥的不可或缺的重要作用。SMM以营销战略为轴心，包括营销战略的形成和实施两个核心营销管理职能，是一个具有七个环节的营销管理过程。SMM因其具有的“战略”特征更适合现代营销环境，因此正日益成为现代营销管理的主流方式通过对营销组合理论发展的回顾和系统分析可以看出，市场营销环境的变化和企业营销实践的需要推动了营销组合理论的发展；市场营销理念的发展推动了的营销组合的演变，营销组合的演变又进一步丰富了市场营销管理的理念；新旧营销组合之间不是对立关系，也不是替代关系，而是互为补充、相辅相成的关系，是继承、发展与创新的关系。

王相民(2006)基于企业如何通过有效开展营销活动获取并保持竞争优势提出了战略营销理论，要求企业营销策划人员心须站在企业战略的高度上去考虑企业的营销问题。它为企业通过营销活动获取竞争优势提供了理论支持和方法指导。当前，对于我国国内企业，尤其是对那些在成熟市场上参与竞争的国内企业来讲，开展战略营销具有重要意义。

孙亮(2007)提出：良好的服务是维护客户关系的核心。客户服务营销的一个最重要的目的就是要提高客户的满意度，通过营销与服务流程的优化，改善客户体验，从而提高客户满意度，降低客户流失率。

权聪娜，马丽娟，牛晓叶(2007)提出了一种以消费者为核心的整合营销理念。整合营销通过对传播工具和传播过程的整合，选择适合企业需要的传播工具，并在传播过程中不断积累品牌要素，使品牌与是代潮流合拍，进而解决传统营销战略中存在的问题。整合营销作为一种代替传统营销的经营理念走入企业的营销战略，并为企业带来了丰厚的回报。

1.2.2 国外研究现状

市场战略理论最早产生于美国，它与美国当时的市场经济的发展状况，市场营销实践的演变过程密切相关，是其社会经济环境发展变化的产物^[3]。

1965年-1980年是战略理论的萌芽时期，战略一词最初出现在西方管理学名著《经理的职能》一书中，该书作者巴纳德为说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了战略因素的构想，但该词语并未得到广泛的应用。

企业战略一词得到广泛应用是自1965年美国经济学家安索夫著《企业战略论》一书

问世后，企业经营学中才开始应用企业战略一词，而且从那时起，战略一词才广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。在此期间，出现了几位被当时视为市场研究的先驱人物，如阿克·肖、拉尔夫·斯达，巴特勒、约翰·斯尼和韦尔德等。当时较多地称为“市场策略”，而不是“市场战略”。后来拉尔夫·斯达·巴特勒意识到这门学科所涉及的内容有很大差异，韦尔德和斯威尼也是最早明确使用“市场战略”这一术语地学者。这一时期的市场战略理论大多是以生产观念为导向的。

在整个 80 年代，波特的著作《竞争战略》(1980)、《竞争优势》(1985)对战略管理的理论和实践产生了强烈的影响，并成为这一时期的主流模式。波特认为，在决定企业赢利性因素中，市场结构起着最重要的作用，企业如何在各种竞争力量中确定合适的定位，是取得优良业绩的关键。

同时波特也认为，企业应该以创新来改善资源生产力，以提高企业的整体竞争力，该观点也显示企业具有改善环境的能动性。波特在《竞争优势》一书中提出：“竞争战略对产业吸引力的增减颇具影响力”。与此同时，企业可以通过战略选择明显地增强或削弱其在产业内的竞争地位。所以，企业的竞争战略不仅对环境做出反映，而且试图根据企业的利润来塑造环境。”

1985-2000 年是营销管理导向时期，市场战略开始迈向一个新的里程。其间对市场战略思想做出卓越贡献的代表人物有奥德逊、霍华德和麦卡锡。奥德逊在其《营销行为和战略行动》一书中提出了“职能主义”。市场战略的职能就在于促进有利于双方的买卖。霍华德的《市场战略管理：分析和决策》一书主张从市场营销管理的角度论述市场营销理论和应用。

2000 年至今是市场战略理论的发展和创新时期，市场战略逐渐吸收了行为科学、管理科学以及心理学、社会科学等学科的若干理论并开始整合。

1.3 研究方法 with 内容

1.3.1 论文研究思路

在论文研究过程中注重理论研究和实证相结合，在文献研究的基础上，深入千仞岗公司进行调查，掌握了一些新的营销方面资料以及相应的数据，运用营销环境分析模型、波特五力分析模型等方法，分析千仞岗公司的市场营销环境和存在的问题，结合 4Ps 理论来设计其营销策略，为千仞岗公司营销策略的创新和发展提供行之有效的思路和方法。

本文主要内容及结构安排如图 1.1 所示

论文研究思路

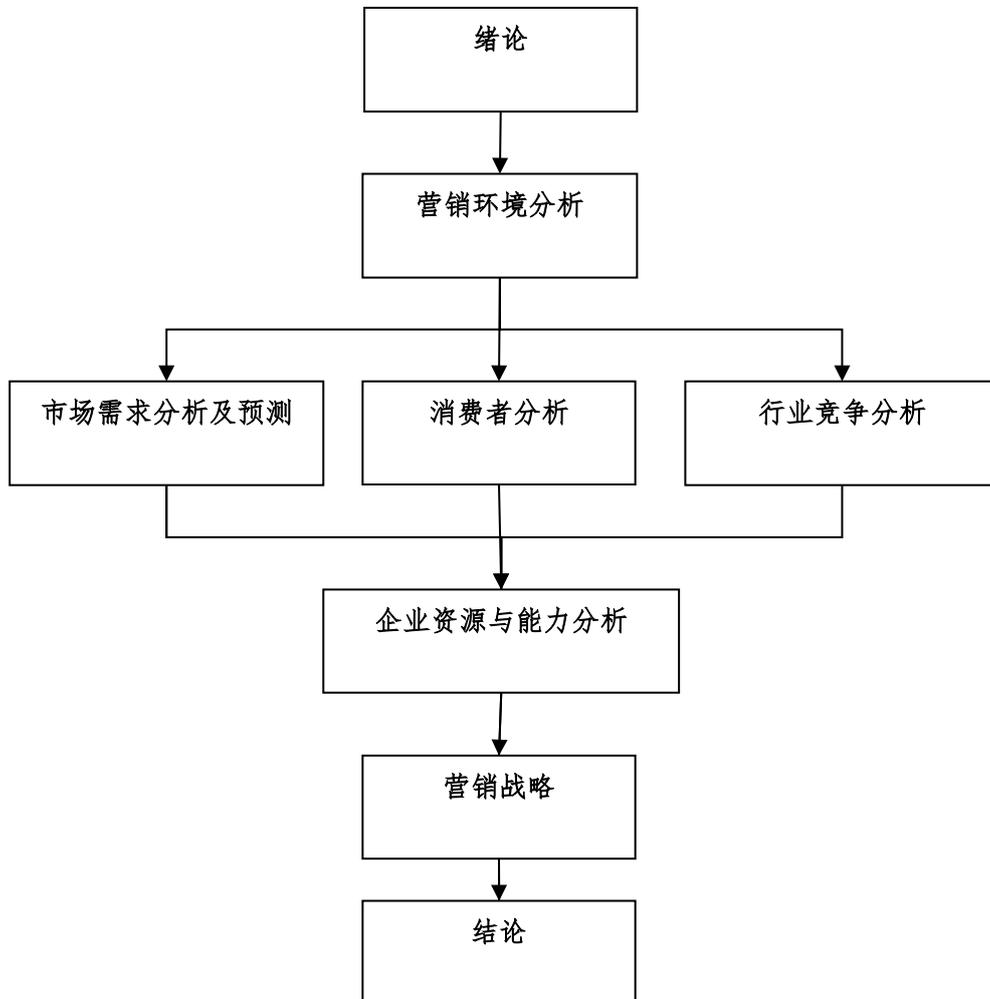


图 1.1 论文的主要内容和结构安排

1.3.2 研究方法

论文采用的研究方法是：通过理论文献探讨，针对主要问题搜集国内外相关的文献资料，并通过实地调研、与相关行业负责人和企业营销人员访谈，紧密结合千仞岗公司的实际情况，充分分析公司所处的内外部环境，并在此基础上从理论构建千仞岗公司市场营销战略与实施策略。主要方法有营销环境分析模型、波特五力分析模型、调查访谈、文献资料分析、逻辑推理、理论模型与实证研究相结合的方法。

1.3.3 研究内容

本文共分五章，第一章为绪论部分，简要介绍了本文研究背景与目的、国内外研究

现状、论文的研究方法与内容。第二章为营销环境分析，对羽绒服市场需求进行分析和预测，并对目标消费群体、羽绒服行业竞争结构进行分析。第三章是企业资源与能力分析，首先对千仞岗集团作了简单介绍；然后在营销角度对千仞岗组织结构、人力资源现状、生产研发能力进行分析，指出企业所面对的主要机会和威胁；并在此基础上分析了企业的营销能力。第四章为企业的营销策略分析和建议，并提出千仞岗公司的营销组合战略。第五章结论部分，对研究结果进行了简明扼要的总结。

2 营销环境分析

2.1 羽绒服市场需求分析及预测

2.1.1 行业现状

中国是世界上最大的羽绒服装生产国和消费国。进入 90 年代以来，服装行业实施名牌战略，逐步实现从劳动密集型向技术密集型、从粗放型向集约型的转变，取得较好的成效。目前羽绒服在日本的人均普及率达 103%，美国达 87%，而我国仅为 5%，这种差距正是未来市场的潜力。2009 年全国羽绒服装销售中低档羽绒服装仍居市场主导地位。全国大型百货商场全年销售流通过程中，羽绒服装实际售价在 500 元以下的占 80%，500~800 元占 15%，1000 元以上的只占 5%。羽绒服装消费的地域性差距也明显拉开，北京、辽宁、黑龙江、吉林、山西、陕西、山东、河南、江苏等地的城镇居民羽绒服装支出高于其他地区；北京、浙江等地的农村居民羽绒服装消费支出高于其他地区。综观 2009 年的中国羽绒服装市场，总体情况是总量供给有余，但有效供给不足，产品结构矛盾突出，而且地区市场供求矛盾突出。羽绒服装设计缺乏个性，趋同性严重，个性化产品价格偏高，但市场前景看好。女款羽绒服需求旺盛，尤其是休闲风格的女款羽绒服受到青睐^[4]。

目前而言，中国市场的羽绒服装业态，主要以个体服装零售店为主，并且以各自地区的大型批发市场为依托，占据了最大的羽绒服装市场份额。中高档羽绒服装市场的主要销售渠道是大中型百货公司。而专卖店这一种零售形式是这几年来发展非常迅速的一种业态。这种专卖店的渠道形式，大部分集中在比较发达的一、二线城市，而且较多地为知名品牌。专卖店的这种形式的销售相对于其他的终端销售模式，更有利于企业产品品牌和企业形象的推广以及维护。另外，采用这种专卖店形式的运作模式，对于企业的运营而言，也有着较强的掌控能力，能够更好地处理货物的发放和货款的收回效率^[5]。

这种专卖店形式销售，因其具有较大的发展潜力，已经为大部分具有一定实力资源的企业所重视，并且也已经开始运用这种销售方式。这种形式将会对企业的发展有极大的促进作用。

2.1.2 市场前景预测

在 2006 年之前，羽绒服市场基本上是属于卖方市场，大部分的羽绒服企业处于供不应求的状态。而在 2006 年的暖冬过后，一大批中小型羽绒服企业倒下了，也使得 2006 年成为了羽绒服企业发展的一个分水岭。绝大部分的羽绒服企业都积压下了好几年的存

货。2006年后至今，羽绒服市场逐渐地呈现出了供过于求的买方市场。虽然国内的羽绒服市场仍有较多的发展空间，但是由于需求约束，必将导致羽绒服行业内企业之间的激烈竞争。而这一竞争也必将导致销售终端的抢占。

(1)随着国民经济的发展，居民的可支配收入仍将继续增长，带动服装消费增长。羽绒服市场作为中国服装市场的组成部分，仍具有上升空间。

(2)目前我国农村居民人均羽绒服购买量还很低，尚有增长余地。同时，随着城市化的推进，每年有大量的农村人口转为城镇居民也会相应增加羽绒服需求。

(3)羽绒服行业根据市场需求不断进行产品结构调整，生产结构与消费需求将会逐步相适应，行业生产有效供给的增加会在一定程度上促进羽绒服市场的发展。

(4)随着我国人口的增长，羽绒服的消费量也会相应增长。

但是，应该看到，国内大部分省市羽绒服市场已经接近成熟，行业内的竞争也在日渐加剧，再加上居民心理预期对消费需求的负面影响以及消费水平的限制等原因，今后几年羽绒服市场将继续维持平稳发展的态势，不会有大幅度增长。

随着我国国民经济的持续稳步发展，居民收入的不断提高，相应的羽绒服市场规模也日益扩大。按照国际经验，我国消费品市场将进入精品时代，消费将不再仅仅为了满足其最基本的生存需求，将向更高的心理需求——自我满足需求跃进。

2.2 消费群分析

2.2.1 目标消费群体分析

根据本人在千仞岗公司期间的市场调研，结合国内有关羽绒服市场报告，当前千仞岗羽绒服品牌的目标消费群体，主要有以下特征：

(1)年龄：以25~45岁购买者居多，而且购买倾向性高，显示出较强的市场购买潜力。

(2)性别：以女性居多，有较高的购买倾向。

(3)收入：以中低收入段人群最多，这一群体也是我国城镇居民收入最具代表性和普遍性的一个群体。购买倾向与收入基本成正比，收入越高，倾向性越高。可以综合分析得出，当前我国大部分消费者收入普遍偏低，价格仍是决定购买的一个关键因素。

(4)居住地区：以城镇居民为主，农村居民虽然人口多，但无论是购买数量还是购买的商品价值总额，均明显低于前者。另外，北方居民羽绒服消费受天气影响明显高于南方居民。

2.2.2 影响消费者购买因素分析

1 社会因素

影响服装消费者购买行为的社会因素主要是相关群体、家庭、社会角色与社会地位等。研究发现，与其他服饰类消费近似，大部分的男性羽绒服装消费者更多地在意周围朋友、单位同事以及父母妻子的意见。更有甚者，一部分的消费者并不是真正的决策者，如由妻子决定购买等，“男装消费的女权主义”现象明显。羽绒服消费者在购买羽绒服时，也在一定程度上与其社会身份有关，相对于教师而言，更倾向于朴实、落落大方的款式；学生比较注重实用性及款式的新颖等；而一般工薪阶层(尤其是体力劳动者)更偏向于较为实惠的价格等。

2 个人因素

在消费者购买动机的个人因素中，对购买行为有明显影响的主要因素包括：消费者的年龄、性别、家庭、职业、经济收入水平、生活方式以及个人喜好习惯等，其中年龄、家庭、职业和个人经济收入水平对羽绒服装消费购买偏好的影响相对而言较为显著。千仞岗羽绒服的当前主力消费群体比较集中在30至50岁的人群，其购买特征多为表现为理性和计划性购买。并且由于这部分群体的经济状况多为中等偏下。从而，这部分群体的服装消费习惯更多地偏向实用、方便，并且追求舒适和体现一定的个性，而不是较为刻意地去追求品牌和时尚。

3 产品因素

在最终进行购买决策时，与所购买产品有关的产品特性或产品属性会对消费者的购买活动产生较多的影响。根据消费者行为学理论，在购买决策的过程中，对服装各种属性的重视程度与被调查者的个人生活习惯和相关背景关系密切。从性别比较看，大部分男性对于品牌的重视程度高于女性人群；而相应地，对于女性人群而言，他们更注重一款服装的款式、颜色、花型图案以及售后服务等更具乎细节方面的属性。另外，不同的家庭环境对于，服装属性的重视程度也有所不同。一般而言，一个家庭的可支配收入越高则对于服装的质地、款式、做工、购买环境和品牌等因素的重视程度越高，而对于产品价格的考虑程度较低^[6]。

4 销售者因素

销售者因素主要指终端专卖店或零售点形象与服务质量。而店员的销售技巧对消费者的购买决定有着极大的影响，也直接决定了终端的销售额。另外，是否提供良好完善的售后服务等，也对一部分理性消费者的购买决定造成直接的影响^[7]。一般而言，大部分的消费者通常通过对经销商店面的认知、对销售服务的体验来判断品牌与厂商的实力与形象，进而决定购买与否。

5 情境因素

终端店面形象的好坏直接影响消费者对产品的心理价位以及对品牌形象的认知。情境因素是指对消费者的购买行为和进行购买决策有一定影响的各种环境因素的组合。如购买场所的布置，店面装修设计，购买现场气氛，以及销售情景等^[8]。在现代信息爆炸、媒体广告泛滥的今天，广大的消费者潜意识里对各种层出不穷的媒体广告缺乏了一定的耐心和信任，而终端卖场身临其境的环境气氛往往能够刺激消费者的五官，让消费者感受到实实在在，并且为之而慷慨解囊。这也即是体验式营销的魅力所在。

2.3 羽绒服行业竞争结构分析

2.3.1 代理商的讨价还价能力

面对日趋成熟的羽绒服装产品，今日的代理商更加的理性，也更加地趋向成熟，而且有更多的选择，更高的讨价还价能力。行业内针对代理商的“策反”事件也屡见不鲜。这也可以见得，羽绒服行业的买方市场随着市场的成熟和经济的发展已成定局，而且似有不再扭转的迹象。

代理商讨价还价能力的提高，在一方面除了市场逐渐趋于饱和，羽绒服供量过剩的原因外。更多的原因是，羽绒服生产厂家并未能真正满足代理商的需求，现而今的代理商对服饰都有着敏锐的目光，而且他们长期处在市场的第一线，了解市场流行的规律，并知道哪些种款式已经过时，哪些种款式畅销。相对于此，生产厂家就不得不加强市场调研，开发设计合适市场的新产品，顺应市场的潮流，满足代理商的挑剔的眼光，在市场这一大环境中立下一席之地。

当然，随着经济的发展，生活水平的提高，以及羽绒服行业产品知识的普及，之前厂商与代理商信息不对称的局面也将逐步打破。企业也应当直面市场，取得市场的第一手资源，提高了市场透明度，了解市场的动向，把握市场的流行趋势，以应对代理商越来越来强势的讨价还价能力。

2.3.2 替代品的威胁

对本文研究的千仞岗公司而言，由于其主导产品是羽绒服，因此其替代产品很多，来自替代品的威胁很大。如棉服、皮衣、羊绒大衣、呢绒大衣等在不同的地区对羽绒服装有不同的替代作用，对羽绒服装构成主要威胁。面对价位往往只有羽绒服装三分之一甚至五分之一的棉服，有几个消费者不会怦然心动做出替代购买的选择呢？

不过相对而言，棉服的保暖性会随着时间而逐渐下降，一般一两年后的保暖性能已经大不如前。而羽绒服可以连续使用好几年，而其保暖性能却不会有多少降低。而皮衣、

羊绒和呢绒大衣的市场定位相对而言较高。在这实用性方面，羽绒服较其他替代品有着不可替代的优势。

但是替代品的不同程度的威胁，也使得羽绒服装生产企业要重新审视自己产品的市场定位。要么重新调整自己的市场战略，或者再深入细分市场，提供一些差异化的产品，要么调整产品结构，顺应潮流的发展方向。

2.3.3 潜在的竞争者

由于服装行业进入壁垒相对较低，因此对于千仞岗公司而言，潜在的竞争者是很多。主要原因如下：首先，技术比较简单，新进入者易于模仿成功者，不仅模仿生产方式，设计款式，而且模仿营销模式。其次，进入行业的资金的要求不大，许多地方民营企业通过租赁国有企业闲置资产，只需投入少量流动资金，即可生产经营，更多的家庭作坊式工厂，仅添置几台缝纫设备即可投产。再次，进入者很少遭遇到已存在者的报复攻击，类似家电类厂家的价格封杀在羽绒服行业少有发生。

最后，由于羽绒服行业是传统的服装行业，对地方财政及就业贡献较大，往往得到当地政府的支持和保护。潜在的竞争者较多，仅千仞岗公司所在地区的××市就有大小服装企业三千余家。例如：××飞亚达制衣有限公司、××市凯慕狮服饰有限公司、江苏龙达飞服饰有限公司，这些××市本地企业发展速度很快，在营销或者品牌建立方面加以改进都将可能会赶超千仞岗公司，从而在区域以及全国市场羽绒服市场上占取较大市场份额，成为千仞岗羽绒服强有力的竞争者。这些潜在的竞争者在某种程度而言对于千仞岗公司是鞭策的同时也是威胁。

因此，对千仞岗公司及其他羽绒服公司而言，行业潜在进入者的威胁较大。

2.3.4 供应商的侃价能力

对某一行业来说，供应商竞争力量的强弱，主要取决于供应商行业的市场状况以及他们所提供物品的重要性。供应商的威胁手段一是提高供应价格，二是降低相应产品或服务的质量，从而使下游行业利润下降。羽绒服行业具有其季节要求的特殊性，因此对原材料的要求是非常高的，这样一来，在季节性利益的驱动下，供应商往往会对采购商提出一系列的要求。因此，对于羽绒服行业而言，供应商的竞争力量也是不可估量的。

目前，千仞岗公司的羽绒供应商主要是由下辖的全资控股公司提供，所以相应的，来自羽绒原料方面的压力会比较小。同时，与千仞岗公司发生业务关系的面辅料供应商已达百余家之多，而且有相当一部分供应商还被迫接受公司“先铺货，后付款”的交易条件。因此，可以认为供应商的讨价还价能力相对较低。

产生这一格局的主要原因首先是××市面辅料供应商数量较多，且多数规模不大，为中小型民营企业，竞争十分激烈。其次是供应商提供的面辅料大部分产品同质化，无个性特色，更少有品牌优势，对服装厂家而言，转移成本很低。

2.3.5 行业主要竞争对手分析

任何行业任何公司如果要制订出一个确实有效的营销战略，最好的办法就是研究她的竞争对手^[9]。从羽绒服行业总体上看，所有的羽绒服装企业都是千仞岗公司的现有或潜在的竞争对手。但是，由于不同的羽绒服装企业在各自的产品特点、消费群体的确定及各自的市场区域等诸多方面又存在着较多的差异。因此根据千仞岗公司的市场定位、目标市场、消费人群的选择，主要的竞争对手是在同一市场区域竞争的，彼此的消费群体相互接近的，价位相近的羽绒服装生产厂商。

从具体区域市场而言，在不同地区千仞岗的竞争对手都有所区别，如雪驰、坦博尔、杰奥等。但从全国范围来看，千仞岗公司面对的是波司登、雪中飞、雅鹿、鸭鸭等全国性品牌的竞争，而且这些企业也是千仞岗正在面对的极具竞争力的强劲对手。

目前，就全国羽绒服装市场而言，2009年前十名品牌占据全国50%市场，前四名波司登、雪中飞、雅鹿、鸭鸭市场地位相对稳定，其中波司登市场上的优势明显，2009年10月、11月、12月，其市场综合占有率分别为25.5%、22.91%、25.43%。波司登家族的第二品牌雪中飞位列第二，市场综合占有率分别为12.07%、10.86%、10.69%。第三位为鸭鸭，市场综合占有率为9.65%、9.29%、10.24%。雅鹿第四名，市场综合占有率分别为7.72%、7.70%和6.21%，其他品牌的市场综合占有率较低。可见在短期内，波司登行业霸主的地位很难振动，无论是品牌建设、产品研发，还是渠道，波司登的综合运作能力有着明显的优势^[10]。

千仞岗羽绒服目前已经是全国性品牌，但与前几名差距还比较大，但相对于后几名而言，仍有较强的竞争力；就区域市场而言，不同的区域市场表现各不相同。故本文重点分析几个全国性及重点的区域性竞争品牌。

1. 波司登

在国内竞争最为激烈的羽绒服行业，波司登羽绒服连续14年稳坐中国销量第一的宝座，占据了羽绒服市场的半壁江山；它蝉联行业优质产品七连冠，成功地在中国掀起羽绒服的强烈旋风，使本来疲软的羽绒服行业重现兴旺势头。

波司登国际控股有限公司连同其附属公司是中国最大的羽绒服企业，它占有的市场份额遥遥领先于最接近的竞争对手。在全国超过65个城市共设有约6800多个零售网点，专门售卖集团的六大核心品牌羽绒服装，包括波司登、雪中飞、康博、冰洁、双羽和上

羽。

其中：“波司登”、“雪中飞”均荣获中国“驰名商标”称号；“波司登”、“雪中飞”、“康博”均被评为中国名牌产品。同时，冰洁在国内市场呈现突飞猛进的良好发展态势，市场占有率也在不断地攀升。

整个波司登品牌群是无可争议的羽绒服行业霸主，其地位无可撼动，是整个羽绒服行业的领导者。在全国大部分市场，波司登都是所有羽绒服品牌之中最强势的竞争品牌，是行业的领导者，千仞岗公司目前暂无法与之直接对抗竞争。

2. 雅鹿

雅鹿是羽绒服行业的第二品牌紧随波司登之后，与波司登总部同样地位于江苏省常熟市。雅鹿集团有限公司拥有羽绒服、休闲服、西装、衬衫、女式时装等六大专业生产基地。雅鹿连年被评为全国服装行业利税“双百强”企业，江苏省纺织行业创利税前“五十强”企业。并获得“中国驰名商标”、“中国名牌产品”、“国家免检产品”、“中国绿色环境认证产品”等荣誉。

目前，雅鹿系列品牌主要有：雅鹿、自由自在、蓝冰、纯彩地带等共十几个系列。其中：“雅鹿”品牌的无形资产达 41.28 亿元，“蓝冰”品牌价值达到 15.32 亿元，“自由自在”品牌价值达到 12.07 亿元。雅鹿的品牌群价值高达 68.67 亿。

雅鹿的目标市场和市场定位，基本上与波司登重合，在全国大部分市场上效仿“肯德基对麦当劳的市场策略”：在有波司登的地方就有雅鹿。这种战略对雅鹿初期的成长起到了极大的作用，但目前的情况是，波司登在全国重点市场，集中力量打压雅鹿品牌。导致这些年雅鹿的市场表现严重的下滑。但雅鹿的整个市场表现也不容小觑，在全国大部分区域市场中，雅鹿品牌是千仞岗公司最为直接的竞争品牌。

3. 艾莱依

艾莱依羽绒服是艾莱依品牌旗下的羽绒服。艾莱依品牌隶属于浙江艾莱依羽绒制品有限公司，始创于 1997 年。艾莱依从贴牌加工起步，后又凭借品牌自主经营的成功，直至目前向集团化过渡，企业综合实力和运营能力完成了漂亮的“三级跳”。并且相继获得“浙江省著名商标”、“国家免检产品”、“中国名牌产品”等称号，在中国羽绒服行业享有盛誉。

艾莱依拥有分别位于浙江丽水和平湖的生产基地及 10 多家外协加工生产网络，先后成立了上海艾莱依服饰有限公司等 5 家全资子公司。目前，艾莱依品牌已在中国 30 个省、自治区、直辖市拥有 1600 多家时尚羽绒服专卖网点，并在郑州、常熟、合肥、济南、沈阳、长沙、武汉、成都设有办事处，产品出口市场涉及欧洲、北美市场为主的 13 个国家

和地区。

艾莱依羽绒服的市场定位是时尚化、时装化，在保留一定的保暖性功能的同时，强调时尚、品位，目标消费群体为 18-25 岁的女性，与其他的羽绒服进行错位经营。艾莱依的这种市场定位与千仞岗的市场定位不同，所以从整个羽绒服市场上，艾莱依并不是千仞岗直接的竞争者。

4. 鸭鸭

江西省共青城的鸭鸭是国内最早开始制造和销售羽绒服的企业，属国家大二型企业，公司享有自营进出口权。拥有各类管理、技术员 4500 余名，各种先进的生产设备 4500 多台（套）。目前已形成以羽绒制品为主，兼营皮革服装、晴纶棉服装、春季服装。针织服装、衬衫及各种规格的喷胶棉、电脑绣花、羽毛加工为配套产品的多种经营格局。年产各类服装 500 多万件（条）。

鸭鸭的市场定位与千仞岗相接近，但也许是由于体制原因，鸭鸭一直没有能够得到较为长足的发展，多年以来在羽绒服市场表现较为平平，没有得到较高的增长。在全国大部分市场，也是千仞岗的较为直接的竞争对手。

5. 坦博尔

青州市坦博尔服饰有限公司（注册商标为：坦博尔）是山东省著名的羽绒服品牌，总部位于山东省青州，成立于 1999 年，是一家集服饰、羽绒服、枕套、床单、被罩设计、生产、销售于一体的专业化服装公司。公司占地面积 120700 平方米，年生产能力 500 万件。在山东的羽绒服市场有着较高的市场占有率，目标市场定位为中低端，打出的口号是：“老百姓的实惠”。

坦博尔在山东市场的销售是仅次于波司登的羽绒服品牌，其他羽绒服品牌都不能与之抗衡，其品牌影响力也仅限于山东市场。但近些年，坦博尔也逐渐在向周围省市扩散，以扩大其市场份额。是对包括千仞岗在内的其他羽绒服品牌在山东市场直接的竞争者。

6. 其他

千仞岗的羽绒服竞争品牌较多，诸如：雪驰、杰奥、雁皇、鸭宝宝、卡朱米、雪韵飘等等。其中部分企业技术及实力均不在千仞岗之下。限于篇幅，故在此不一一介绍。

2.4 机会和威胁

2.4.1 机会

千仞岗公司面临的主要机会会有：

1、国内羽绒服服装市场竞争日渐激烈，使得中小型羽绒服企业更难以适应发展，另一方面又使得规模型企业能够有更多的施展余地，也使得具有一定品牌影响力的千仞岗

公司有了较多的发展空间。

2、较为乐观的市场前景预测，国内羽绒服服装市场在今后几年内将继续维持平稳发展的态势，使得较为注重产品营销、更能够抓住机遇的企业能够做强做大。也使得在羽绒服市场有一定影响力的千仞岗企业可以有更多的机会成长。

3、千仞岗品牌在全国较多的省市尚有较多的空白市场，若覆盖这些空白市场，将使得千仞岗有更多的销售增长。

4、消费者走向成熟、理性。消费者走向成熟、理性，购买行为多样化，具备初步的服装、面料知识，购物货比三家，维权意识增强，性价比的衡量更为严格。这与一向注重性价比和服装质量的千仞岗公司有着更多的被选择机会。

5、人们对休闲时尚的追求使得对羽绒服设计有着更高的要求，使得不仅在设计，并且在版型上具有较强优势的千仞岗公司有了更多的机会。

2.4.2 威胁

1、行业门槛不高，便于新的竞争者进入。服装行业属于劳动密集型企业，科技含量不高，准入门槛比较低，资金介入也比较容易，大到上市公司、服装集团，小到几台机车的家庭作坊，都可能在市场上占据自己一定的市场份额。

2、供应商向前一体化的发展趋势，使许多面料辅料生产商投资开办服装加工厂，自创品牌，利用原料优势及强大的库存储备，在集体置装市场上低价位承揽制服，部分成为羽绒服市场的主要竞争者。

3、大型商场的威胁。国内主要大型零售商场大多实行零库存管理，要求生产厂商销售保底，难以及时结款，名目繁多的管理费用高，要求无个性统一装修、统一着装，不利于产品彰显个性与CI导入，而且入场、结款等过程中非产品本身因素影响较大。

4、竞争品牌的威胁。将千仞岗公司所面临的竞争品牌划分为三个层次，即现时竞争品牌、目标竞争品牌以及战略竞争品牌。现时竞争品牌是指与千仞岗公司同属羽绒服行业且经营得比较成功的竞争品牌，主要有鸭鸭与鸭宝宝。目标竞争品牌是指在全国主要区域中的区域性相对领先品牌，主要有北京地区的杰奥、山东地区的坦博尔及河北地区的雪驰等。战略竞争品牌是指在全国经营业绩名列前茅的品牌，主要有波司登与雅鹿。

3 企业资源与能力分析

3.1 集团简介

千仞岗集团总部是××市千仞岗制衣有限公司，创建于1992年，位于中国服装行业的制造基地，江南历史文化名城——江苏××。下辖全资子公司——江苏千仞岗服饰有限公司，位于江苏省泗阳经济开发区。经过十几年的发展，随着生产规模的不断扩大、市场占有率迅速提高、品牌形象的大幅提升，公司创立了驰名中国服装行业的羽绒服装自主品牌——“千仞岗”商标。至今，千仞岗已经成为中国羽绒服行业销售上升较快的企业。

××千仞岗制衣有限公司

××千仞岗制衣有限公司占地面积90000m²，旗下员工1000余名，下辖全资子公司、控股子公司一家，合作生产加工基地三十余个，同时配套了具有国际领先水平的服装CAD/CAM系统，拥有具有国际先进水平的电脑平缝机及配套设备582台(套)，年设计生产能力100万件(套)，是集研发、设计、生产、销售、自营进出口贸易于一体的大型羽绒服装企业。

江苏千仞岗服饰有限公司

江苏千仞岗服饰有限公司是公司下属的大型生产基地，位于江苏省泗阳经济开发区，公司注册资本5280万元，占地面积166750m²，建筑面积110000m²，拥有熟练缝纫工4600人，300多名各级管理人员和技术骨干。拥有八大生产车间，80条流水线，电脑平车2600台，各类平缝机、双针机、检针机、包缝机、装钮机、套结机、切边机、平头锁眼机等辅助设备800台(架)。

现代化的管理模式和先进的工艺设备是一流产品质量的保证。为此千仞岗积极贯彻国际标准，先后通过了ISO9001国际质量管理体系、ISO14001环境管理体系和中国环境标志产品认证，在公司内部实现网络信息化管理的同时，引进了具有国际先进水平的CAD三维仿真设计及排版系统和CAM辅助制造系统，生产流程全面运用ERP管理。

千仞岗公司的近6000个销售网点遍布全国，确保能够在第一时间为消费者提供完善的售后服务。同时，千仞岗羽绒服成功出口到俄罗斯、法国等国，受到了国际市场的普遍欢迎。

自2002年起，千仞岗连续四年被中国服装协会羽绒服装及制品专业委员会确认为行业排名前五位，先后荣获中国名牌产品、国家免检产品、江苏省著名商标、生态纺织品

国际标准认证、中国羽绒制品行业十大最具影响力品牌、2004 年国家质检总局监督抽查排名第一位等数十项荣誉，是中国羽绒工业协会第三届理事会常务理事单位。

展望未来，千仞岗人将在“信诺千仞 暖和万家”的企业理念指导下，继续坚持产品创新、技术创新、市场创新和服务创新，不断延伸产品系列和品牌系列，加快技术改造和升级、规范并拓展市场网络，健全和完善企业服务体系，将千仞岗打造成为“一个受人尊敬的世界级羽绒服企业”。

3.2 组织结构

千仞岗公司的组织机构设置如图 3.1 所示：

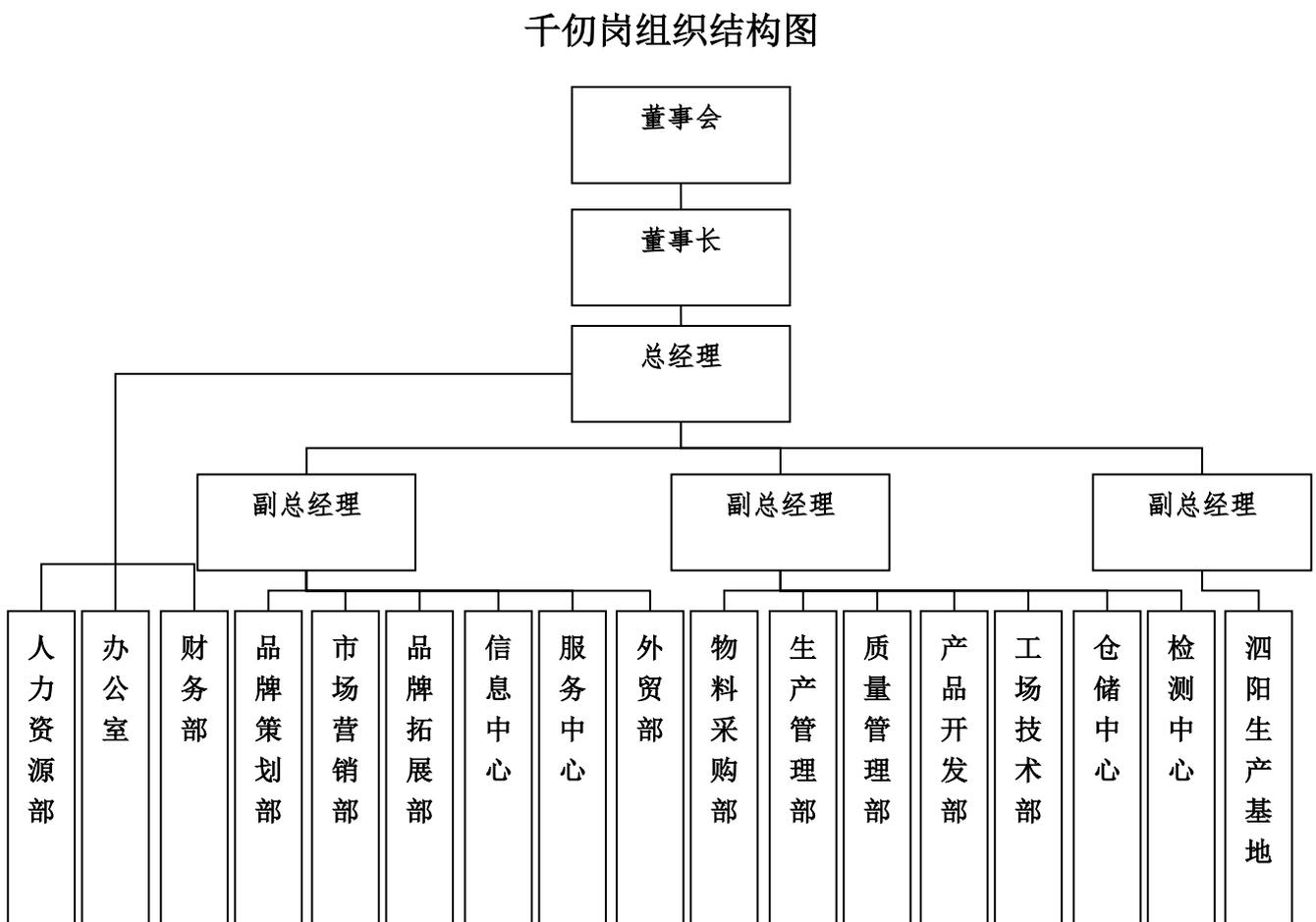


图 3.1 千仞岗组织结构图

由图中可以看出，千仞岗公司采用的是直线职能制组织机构形式，大部分权力集中在总经理和三个副总手中，各部门的有着较为自主的权力。部门设置也比较健全，但各

部门之间的横向沟通比较少。

虽然组织结构现行划分较为明晰，但是较多部门尚处在建设之中，部门的职能机构设置尚不完全。

公司尚未有售后服务中心来解决客户服务的处理，而将售后服务划分与办公室来兼职。这就会使得在忙时阶段，办公室无暇顾及售后服务，导致顾客的售后服务的处理周期加长。从而使部分顾客产生公司运作效率不高的印象，继而影响品牌形象，对于企业的长期发展较为不利。

由此组织结构图可以看出，公司有较多的营销职能的划分。但是公司的市场营销部尚处在正在建设阶段，品牌策划和品牌拓展基本上不能由营销中心独立完成，尚需要外部营销咨询公司的协助才能进行良好的品牌策划和运作。

另外，产品开发部(即产品研发中心)与营销中心的联系尚不紧密，产品部门的研发还不能根据营销调研的市场趋势而设计相应的服装。

在公司创业之初，由于人员较少，相对地业务也比较简单，较少的职能部门和组织结构起到了节约资金、迅速决策的作用。但公司成立至今，已经具有了一定的规模和实力，随着公司业务范围的扩大，任务量的增加，原本的组织结构效率低下，阻碍了公司的进一步发展。进而造成虽然现今千仞岗的职能部门划分虽然较为完全，但是职能划分却不是很完善，尚未能够完全地解决职能划分的问题。

3.3 人力资源现状分析

由千仞岗公司的组织机构图可以看出，整个组织结构设计基本上属于以营销为导向的“营销”观念阶段，有着较为完善的营销机构设置。现今品牌拓展和品牌策划尚未有单独设立部门，但相应职能皆划分于营销中心。营销需要统筹营销调研、品牌拓展、营销策划、营销方案实施等工作，相应的管理层级过多，缺少相应的职能细分。尚不能完全充分和有效地对各个职能进行有效管控和实施。特别是品牌策划和拓展，在企业现阶段只能逐步开展，尚不能完全做到品牌化的运营和管控。

从营销这一角度考虑公司人力资源结构配置有些不足，存在以下几个问题：

(1)企业对于人才的吸引力不足。当今服装市场竞争日益白热化，决定竞争性质关键将是人才，没有优秀的人才，即使有优质新颖的产品，也难以保证有高效的管理，更难以保障迅速的进行市场开拓，最终更难以使企业攫取利润，使得企业稳步提升、持续和迅速地成长。

(2)营销人员数量相比较少，千仞岗所面对的是全国的市场，整个营销中心的人员不

过十几人，其对于市场的管控难度，仅凭十几人的单兵作战难免会有力不从心的意味。相对地更多的是对于市场的放任自流，而这对于企业对市场的运营和管控实属极大考验。

(3)营销中心新近招的员工虽然大部分文化层次较高，但多数是应届毕业生或退伍转业军人，较难以快速适应当前的激烈竞争环境。虽然在执行力和激情方面占有极大的优势，但是相对地管理难度和学习过程较为漫长，有可能不能快速地适应公司的营销政策执行。

(4)新员工的大批进入需要较长时间的适应，公司亦需对新员工投入极大气力进行培养。培训相关的企业文化，相应的营销技巧。而各个新员工的接受能力和学习能力各有不同，对于同样的培训，所学习到的效果均有所不同。更何况在实际的市场运作过程中，所呈现的不同的运作效果，都是一个很大的未知数。

(5)新员工进行短期培训后，皆外派到其他省份进行巡回市场访查，相应地加大了管控的难度。假若此时营销激励机制不健全的话，更加难以挖掘营销人员的潜力。如若绩效考核不合理，新员工怨气大，则会影响整个公司营销方案以及整体运营制度的执行。

3.4 生产研发能力

3.4.1 生产能力

具有良好的生产设施，生产能力强：公司总部所在地——××千仞岗制衣有限公司占地面积 90000M²，旗下员工 1000 余名，年设计生产能力 100 万件(套)；公司属下大型生产基地——江苏千仞岗服饰有限公司，位于江苏省泗阳经济开发区，占地面积 166750m²，建筑面积 110000m²，拥有熟练缝纫工 4600 人，300 多名各级管理人员和技术骨干。拥有八大生产车间，80 条流水线，年设计生产能力 800 万件（套）。目前基本做到了生产设备现代化、管理网络化、物流管理智能化。同时下辖控股羽绒原料子公司一家，合作生产加工基地三十余个，有着较强的生产能力，是集研发、设计、生产、销售、自营进出口贸易于一体的大型羽绒服装企业。

同时，千仞岗公司的产品通过各种认证，产品质量优良。千仞岗公司已通过 ISO9000 国际质量管理体系，ISO14000 国际环境管理体系和 ISO14024: 1999 中国环境标志产品认证，导入了 5S 管理，通过了江苏省计量保证确认等认证。

虽然千仞岗公司有着较强的生产能力，但同时，我们也应该看到整个羽绒服行业属于劳动密集型企业，科技含量不高，准入门槛比较低，资金介入也比较容易。很容易有新的竞争者进入，大到上市公司、服装集团，小到几台机车的家庭作坊，都可能在市场

上占据自己一定的市场份额。同时，供应商前向一体化的发展趋势，使得许多的原料生产商投资开办服装加工厂，创建自己的品牌。利用原料的优势以及强大的库存储备，也将可能成为羽绒服行业的潜在进入者，需要引起千仞岗公司高层的警惕。

3.4.2 研发能力

设计人员总体水平较高，公司设计中心拥有由多名资深设计师领衔一批青年设计师和 60 多名其它配套的打版、技术人员组成研发团队，年设计羽绒服款式 200 多款。在羽绒服行业里是一个实力较强的优秀技术团队。具备羽绒服的完全设计研发和生产能力，具有较强地独力研发生产能力。据公司相关人员介绍，千仞岗设计人员所设计的羽绒服的款式和版型长期处于市场的领先地位，部分羽绒服款式甚至被波司登所模仿设计。羽绒服版型一直被公司所引以为傲，在很长一段时间内都没有能够被其他企业所模仿（包括波司登在内）。但随着近些年技术的进步和科技的发展，公司在服装款式和版型方面所具有的优势逐步降低。

在目前的消费态势下，消费者的消费习惯正日趋成熟理性：购买行为趋于多样化，初步具备一定的服装、面料知识，购物时货比三家，维权意识增强，性价比的衡量更为严格；人们对休闲时尚的追求使得羽绒服零售市场的需求下降。对于每个羽绒服公司都是一个较为严峻的考量。使得包括千仞岗在内的羽绒服企业不得不重视产品的研发设计，也使得千仞岗公司近年来在研发方面有着较大的投入。

3.5 营销能力

1、主要消费人群

千仞岗的主力消费人群从经济水平来看主要是中等偏低的人群。从年龄结构和性别来看，主要是中青年的女性居多，以其他年龄段的其他消费人群为辅。从销售的款式并与其他羽绒服企业相比销售情况较为良好的来看，主要是女式的中长款销量较好。

2、市场价位

另外，千仞岗羽绒服的市场定价为中低端，比波司登等主流品牌定价稍低。一般情况而言，波司登的羽绒服在 400-500 元的话，那千仞岗羽绒服的市场定价就在 350-450 元左右，而品质却没有降低。但定价低并不代表盈利就低，相对于波司登而言，千仞岗的整体机构较为灵活，整个运营体制也没有波司登那么庞大，故由此算下来，平均的单件盈利能力千仞岗竟比波司登还高出一些。

3、对广告的支持

主要是对于诸如公交车身、公交站台、二面翻、三面翻、高速公路等户外广告有相

应的政策支持，并报销一部分比例广告费用。对于其他类型的广告如：网络广告、地区性的电视广告等，则基本上没有支持。

4、销售网络

目前千仞岗的销售网点基本上覆盖了全国的大部分省市。营销模式是以省为单位设立省级总代理，以各省级总代理驻地为中心形成了辐射全国的销售网络，至今共有近6000个销售网点。

就目前来看，千仞岗公司的销售渠道还面临着以下一些问题：

(1)、销售渠道比较单一，没有公司直营店

目前所有的专卖店、卖场、零售店、商场、超市都是由代理商或终端零售商所经营，没有千仞岗公司直营店，销售渠道比较单一。公司没有直营店，导致了公司并不直接地接触顾客，所有的信息均经过代理商间接获得。或者必要时由公司派员进行市场调查，但也未有设置专门的机构进行相应的职能。造成了公司的被动局面。

(2)、部分地区管理较混乱，部分客户群体忠诚度和诚信度不高

由于公司执行的是代理商负责制，不同代理商的管理能力直接影响到客户群体的稳定。有些地区代理商的管理不力，直接造成了终端客户群体的混乱。在千仞岗现有的市场区域中，也确实存在着部分地区代理商经营能力较强，当地经营业绩较好；同时，另一些地区由于代理商的经营管理问题，市场不能够得到较好的发展。使得公司不得不对部分代理商进行撤换，进而影响了部分客户群体的忠诚度和诚信度。

(3)、终端形象紊乱，终端客户市场不稳定等

较长时间以来，千仞岗公司都没有能够对终端的形象进行统一。不同地区的终端店面的形象往往不尽相同，甚至同一个地区有两家不同店面形象风格的千仞岗专卖店。这种终端形象紊乱的局面造成了终端客户认知的差异。也造成了企业整个形象的不统一，十分不利于企业的长远发展。

(4)、对于代理商的管控不到位，终端信息延滞

现有的代理商是自由独立的法人，以利益为导向，并不是公司的直属机构。所以对代理商的管控就显得尤为重要。但长期以来公司对于代理商是采取放任自流的形式，并未对代理进行相应的管控，零售终端的信息也就中断于代理商层面，并不能有效地传递到公司总部。对于整个市场的销售情况，羽绒服的消费趋势只能通过代理商间接地获取信息。这使得千仞岗公司的设计和生产处于比较被动的局面。不能够主动地掌握消费的趋势，不能够及时地获取市场信息安排生产，相当多的信息被延滞，导致了很多时候不能够及时地生产适宜的产品，而造成“供不应求”的局面，白白浪费了大好的商机。

3.6 优势劣势

3.6.1 优势

(1) 具有良好的生产设施，有着较强的生产能力，能够满足羽绒服突然激增的消费需求。

(2) 生产的羽绒服质量有着严格的质量把关，生产出来的羽绒服基本上较少出现质量问题。也较少出现顾客投诉现象。

(3) 公司的总体设计水平比较高，有着较强独立自主的设计研发团队，所设计的服装款式和板型在较长的时间内形成优势。

(4) 在国内的羽绒服市场中有着较高的市场份额。虽然千仞岗公司的市场份额不及波司登和雅鹿，但相对于全国范围市场内的其他羽绒服品牌，在销量上看还是有比较大的优势。

(5) 羽绒服中的主原料——羽绒是由公司全资控股的公司所提供，有着较高的质量保证，并且能够保证货源的供应，在原材料上有着一定的优势。

(6) 公司总部所在地××是著名的服装生产基地，各种原料、辅料供应商林立。各种原料和辅料的采购十分方便，基本上没有原料不足的担忧。

3.6.2 劣势

(1) 在公司的经营过程中，营销意识相对薄弱。无论是公司高层管理者，还是专职的营销队伍，还存在着市场意识，危机意识和营销观念不强的弊病。需要在未来的计划中进行相应的改变。

(2) 营销渠道比较单一，主要是由代理商或零售商所经营的终端网点，没有公司的直营店。对于终端市场信息的掌握能力不强。

(3) 国内羽绒服行业竞争十分激烈，使得国内的市场呈现出价格的百花齐放，价格层次在逐渐形成。虽然千仞岗公司针对目标市场采取与自身品牌相符的价格定位，但是对于各级省代理的终端价格掌控不是很到位。部分省市由代理商制定的价格策略，与国际国内众多羽绒服品牌直接交锋，缺乏灵活性。

(4) 千仞岗公司在产品的促销活动中基本上不怎么重视，终端的销售大部分依赖于天气的变化，这使千仞岗公司的整体销售情况面临相当被动的局面，亦使得千仞岗公司更多地是处在看天吃饭的境地，这种状况应当引起千仞岗公司的重视，并在以后的计划局逐步改变现有的这种被动状况。

(5) 对于企业文化的建设和传播不健全，导致了企业的销售量较高，但知名度和影响

力有限。

4 千仞岗公司营销战略

4.1 羽绒服市场细分

由于资源有限，任何一家公司都无法为市场提供所有需要的产品，因而，识别市场中的不同需求群体是有必要的^[11]。服装市场常见的细分变量有地理、人口、心理(生活方式)、行为等四种。四种细分各有千秋：地理或人口细分便于操作，而心理与行为细分则能清楚描绘特定购买群的特征。为了寻找千仞岗羽绒服的理想目标市场，本文在此对羽绒服市场进行了市场细分和评价。

(1)按地理因素细分，如表 4.1 所示

表 4.1 按地理因素细分市场

因素	主要细分市场名称	评价
地区	东北、华北、华中、西北、西南、华南、华东七大市场	1、北方气候寒冷，羽绒服使用期长于南方
		2、北方崇尚品质和保暖性能，南方崇尚自然时尚
		3、西部市场竞争程度相对较低
人口密度	一级城市(省会城市)、二级城市(地市)、三级城市(城镇)	1、一线市场容量大，消费水平高，竞争强烈，国内著名品牌及国外品牌争夺市场
		2、城镇市场虽然竞争程度较低，不怎么激烈，相应地市场容量较大，消费水平比较低

注：表中地区因素按国内市场划分。

表 4.1 分析结论：东北、华北、华中、华东应作为主要市场。考虑地缘优势，华中、华北、华东作为重点市场。二、三级城市市场作为推广重点。

(2)按人文因素细分，如表 4.2 所示

表 4.2 按人文因素细分市场

因素	主要细分市场名称	评价
年龄	20-29 青年市场	20-29 的青年人追求时尚，收入较高，市场购买力强，市场容量大，但竞争激烈，而且易受时尚潮流影响
	30-50 青壮年	30-50 岁的青壮年市场消费者收入相对稳定，而且竞争程度也较高
	50 岁以上老年	50 岁以上中老年市场竞争程度不高，但年老惜购意识强，加之收入减少，市场容量小
性别	男款、女款	据千仞岗历年的销售经验得知：女款销量大于男款
收入	年收入 5000 元以下低收入者	市场空间小，大部分买不起羽绒服
	年收入 20000 元以下中低收入者	中等、中低收入者市场空间大，但竞争激烈，需再细分定位
	30000 元中等收入者	
	50000 元以下中高收入者	中高、高收入者市场空间相对较小，不适合千仞岗羽绒服定位
	50000 元以上高收入者	
职业	企业中高层管理人员、公务员等高薪白领	企业高管、公务员等高薪阶层市场被大部分品牌占领，竞争激烈，
	教师、工人、企业中低层员工等普通员工	教师及工人等普通员工等看似市场容量小，实质上潜力巨大，特别在二、三级城市市场表现更为突出；竞争程度也较为激烈，但比较适合中低端羽绒服市场定位。

表 4.2 分析结论：重点放在壮年市场，60%的产品为女款，重点锁定普通工作者等中等收入者。

4.2 目标市场选择与市场定位策略

4.2.1 目标市场选择

(1)通过上述对羽绒服装市场的多角度细分和评价，结合千仞岗公司当前实际情况，新的目标市场基本明朗：

a. 性别：女性为主、男性市场为辅。根据千仞岗公司历年羽绒服市场，女款销售明显好于男款，是千仞岗的主要销售贡献人群。

b. 年龄：25-50 岁为主，16~24 岁及 50 岁以上为补充。与公司的原市场定位基本相

同，这一年龄段人群有着较高的购买倾向，同时显示出较强的市场购买潜力，也是众多羽绒服企业的主要竞争目标。

c. 收入：年收入 30000 元以下中低等收入为主。中低收入者的市场空间大，但相对地竞争也较为激烈。这一群体也是我国城镇居民收入最具有代表性的一个群体。根据千仞岗公司产品的定价以及长期以来的市场策略，仍应当以中低收入人群为目标市场。

d. 地区：主要面向东北、华东、华中、华北地区，以西北、西南、华南地区为辅。主要以气候、人口和经济水平来衡量这些地区市场。西北地区气候条件适合羽绒服销售，但人口和经济水平较低，故不作为千仞岗的主要竞争市场；西南、华南地区的人口、经济条件较好，但全年温度偏高，不适合羽绒服销售，而只作为辅助市场。

e. 二、三级城市市场。在一级城市市场之中，各大羽绒服品牌林立，各种竞争手段层出不穷，而且单店的经营成本也相对较高；另外，从千仞岗品牌的整体形象和定位而言，也不适合作为品牌，故而选择二、三级城市作为主要市场。待到二、三级城市市场做深做透后，再考虑向一级城市市场发展，目前尚不宜在一级城市发展。

f. 职业：教师，私企员工等普通收入员工为主。这部分人群数量较多，有一定的消费能力，市场潜力巨大，相对于高薪阶层，他们有着较高的购买倾向；相对于低薪阶层而言，他们又更能够消费得起羽绒服。

(2)新的目标市场较之企业原目标市场主要变化为：

a. 年龄段上调并将 16~24 及 50 岁以上的年龄段作为补充

原因：16~24 及 50 岁以上年龄段容易被多数厂家忽视，而该年龄段消费群体又是羽，有一定购买力，有一定的市场容量，借助千仞岗现有的终端渠道可以相对扩大现有市场份额。

b. 收入段人群上调

原因：社会整体收入上升，消费者可支配收入增多，消费者的品位日渐提升，对于服装的款式和档次要求提高。

c. 职业范围更集中

原因：定位于企业中低层员工等普通工作者，更能够符合此类人群需要，更具有针对性的羽绒服市场。

4.2.2 千仞岗公司市场定位

根据市场细分和千仞岗羽绒服选择的目标市场确定千仞岗羽绒服的产品定位如下：

(1) 女中长款为主，女短款、长款以及男短款为辅。千仞岗公司历年的销售状况及设

计方面的优势，导致了款式销售呈现出以中长款为主，女短款、长款、男短款为辅的情况。

(2) 主导价格为 300~500 元，200~300 元为陪衬，500~700 元为补充。品牌形象往往与价格成正比，定价过低反而影响品牌形象。而千仞岗的定价与波司登低一个级别，在不影响品牌形象的前提下，形成价格方面的优势，同时保证在此价位内有着较高的盈利能力。

(3) 倡导中高档品质，以高聚酯化纤面料为主，价格低的同时有着较好的质量，能够达到较好的工艺品质。高质量及严格的工艺质量把关，保证千仞岗的羽绒服都有较高的质量。符合当前公司实力现状，从公司角度看，能够节约资源，形成成本优势，又不降低质量。

(4) 以羽绒服的保暖性为主要诉求点，兼顾时尚。伴随城乡居民收入的提高，在以保暖性能为主要诉求点的前提下，兼顾时尚，适当地满足消费者逐渐增长的较高的品位。

4.3 营销组合战略

4.3.1 产品策略

千仞岗公司目前的产品比较单一，根据公司专业化战略的经营思想，今后公司适宜主要生产羽绒服装产品，可将其他产品(如羽绒床上用品)通过外部协作方式进行加工，实现虚拟化经营，使公司利润得以最大化。

在产品结构上要按一定比例组织生产，根据当前羽绒服装流行趋势，结合目标消费群体的消费特征，当前宜确定为“721 产品结构”，即女款羽绒服占产品结构的 7 成，男款羽绒服占产品结构的 2 成，童装及其他羽绒服占产品结构的 1 成。

在产品的风格和款式上，考虑到千仞岗的目标消费群体是以中青年女性人群为主，因此色泽上以暗色为主，如暗红、深绿、深蓝等，以亮色为辅，同时要注意以全色为主，拼色为辅。款式上应充分考虑中年人群的特点，以中长款为主，短款为辅。尺码上，以普通尺码为主，特大、特小号尺码实行经销商百分之百买断制。

为了保证中高档品质羽绒服装产品定位。根据营销学中产品的三种层次理论，在产品策略上还应注意以下几点：

(1) 质量上要保证绝无次品出厂，一旦出现要追究相关人员责任，同时向消费者无条件退换货并做适当的道歉。在产品上要体现真正的精工细作，注重产品的细节，如：线距的宽窄及针码的均匀感，拉链的顺滑感等。

(2) 包装上要有档次、有品味、有特色、有吸引力，要认真研究消费者心理，必要时

可进行消费者意见测试。

(3)服务要到位、全面、充满人情味，要感召顾客。不能走过场，方式上要创新，要与竞争品牌形成对比。

正如前面分析，今天的服装市场竞争已发展到品牌竞争阶段，品牌成为服装企业的重要资产，是获取利润的源泉和竞争取胜的利器。

4.3.2 价格策略

新产品上市定价策略通常有两种，一种是渗透定价策略，通过低价迅速占有市场，另一种是吸脂定价策略，通过高价快速赚取丰厚的市场利润^[12]。对千仞岗而言，考虑到以前的产品定位及目标羽绒服装市场的竞争状况，两种策略似乎都不妥当，因为价格过低，不能达到提升产品定位之目的，而价格过高，又不切合当前市场实际，难以有效占有市场。鉴于此，在定价上，公司宜采用针对市场领袖的需求导向定价方法，即针对市场的头号竞争对手，灵活制定自己的价格，一般原则是使产品价位在设定的300~500元区间内浮动，保证低于同等面料的竞争品牌价位。要让消费者能明显感受到价格实惠，但价差不宜过大。

价格一经确定，仍要设定“收放自如”的弹性管理策略，根据服装行业特点，适当的折扣与折让也是必要的。

(1) 数量折扣

对于大批量订货的经销商或大量购买的消费者(或团体)，可采取九折优惠的政策；对于多次购买的忠诚消费者，可采用优惠卡制度，按购买的频次制定优惠政策。

(2) 季节性折扣

羽绒服装是一种季节性非常强的产品，为了鼓励经销商在淡季进货或鼓励消费者淡季购买，公司可制订相应的季节性折扣。但对终端消费者打折时，一定要摸清消费者心中的“价格带”，防止引起“价低货贱”之嫌。

(3) 广告折扣

这一折扣主要是针对经销商，为鼓励其为销售产品而大量投放广告而制定的。另外，为追求内部产品组合的最大利润，还必须全盘考虑公司产品线，注重产品总价格的搭配关系。

(4) 价格规范策略

价格策略对于千仞岗而言是非常重要的，因为现在各个竞争品牌之间，无论是品牌形象、规模实力、还是产品质量，基本上没有多大差异，而价格规范则直接决定了企业

赢利与否、赢利多少的问题。

千仞岗公司首先应收集相关资料分析竞争对手的价格策略，主要需要研究竞争对手的总体价格水平、各个细分产品的不同价格标准、价格定位、价格调整频率与力度、进货价、零售价与结算价、返利之间的相互关系等。

为避免恶性竞争，扰乱市场秩序，千仞岗公司可以实行统一的市场报价和最低销售价。代理商所拿到的产品进价也根据各代理商实力和能力等因素给予一定程度的划分。对于资历较老的代理商给予一定的支持，用以提高其地位，促进其销售的积极性。

另外建立年终返利等机制，根据年终销售业绩对代理商给予一定比例的利润返还，以此促进新代理商的销售积极性。

同时，对于部分地区价格体系混乱的问题，由公司制定统一的价格体系，指导代理商进行定价；并向代理商收取一定的保证金，用于稳定市场价格体系。同时由总公司派专员到市场深处进行巡回访查，一经查出代理商的违规操纵价格行为，即予以惩处，以达到稳定市场价格体系的目的。

4.3.3 促销策略

促销策略是当今商家最为关注的一种营销战略，它在许多商家的营销组合中占很大比重，一般而言，促销的方法有四种：人员推销、广告、销售促进及公共关系。这四种方法千仞岗公司可组合使用。

1 人员推销

在人员推销上，千仞岗公司应做好两项工作，一项是业务员对经销商的推销，另一项是营业员对终端消费者的推销。无论前者还是后者重点在于政策激励、士气鼓舞以及销售技巧的提升。公司以前只重政策激励，而忽视技巧的培训及士气鼓舞，导致许多营销人员要么心有余而力不足，要么话未出口自惭三分，在很大程度上影响了公司的业绩，也影响了公司形象。

值得一提的是，与人员推销息息相关的终端商品化陈列，已越来越引起商家的关注，致胜在终端已成为厂商的共识。因此，加强终端商品化陈列(包括 POP 的投放)也应作为千仞岗公司今后人员推销的一个工作重点。

2 广告

广告是一种重要的促销手段，公司在创立初期并不非常重视广告投放，但近几年随着市场的逐步扩张，以及经营业绩稳步上升，逐步开始增加了一些电视媒体及户外广告的支持。对于企业而言，广告并不是万能的，但是没有广告却是万万不能的，特别是面临今天的服装品牌竞争，不通过广告传播品牌的价值，品牌资产就会贬值，品牌价值就

会缩水，企业就会失去竞争力。因此，适度的广告投放对千仞岗公司是必要的，关键的是如何把好钢用在刀刃上^[13]。

(1) 广告的宣传目的和内容

由于羽绒服装在我国已处于成熟期，因此广告宣传的重点首先应放在品牌文化上，其次放在产品的特色上。

广告宣传的目的因市场有差异，对于老市场，重在宣传品牌美誉度，同时宣传品牌新定位，新个性，介绍产品新特色，新卖点。而对于新市场，重在知名度，要让消费者知道、了解这个品牌，了解品牌的发展史，风格及品牌内涵，从而对这个品牌产生好感，从向往到渴望拥有。

(2) 媒体的选择

针对千仞岗产品的目标群体媒体接触习惯，宣传媒体以报纸、杂志、与 DM 相结合的方式为主，电视广告为辅；对经销商而言，横幅广告、车体广告、路牌广告为主，地方电视广告为辅。

公司要在认真研究目标消费群体媒体接触习惯的基础上，努力挖掘新的广告媒体渠道，通过宣传手段差异化使自己与竞争品牌形成区隔，如利用互联网等新的媒体方式。

(3) POP 广告的运用

千仞岗公司营销战略的制定 POP 广告又称店头印刷广告。POP 广告对于终端销售的作用十分重要，直接影响到公司整体的销售表现。公司应当在 POP 广告上一是要做到常换常新，增加卖场气氛，提高购买欲望；二是在设计上，要体现品牌个性，作到能吸引眼球。

3 销售促进

销售促进也就是狭义上的“促销”活动，与其它三类促销活动相比，它的效果更直接、更快速。“常年促销”已被许多商家视为金科玉律，成为商家进行说服性沟通不可或缺的工具^[14]。但由于羽绒服具有强烈的功能性和季节性，并不能够进行所谓的“常年促销”；这就使得适时和适当的促销对于千仞岗公司具有更为重要的作用。同时，由于公司历年来对于促销没有相应的支持和扶持政策，故建议公司要在“促进沟通、提升销售、维护品牌”指导思想下开展促销活动。应该注意的要点如下：

(1) 选择合适的时间进行全国范围内的促销活动。一般而言，由于全国各地气候的差异较大，使得不同地区的冷暖程度不同，对于羽绒服的需求也不尽相同。故应当根据各地区的不同情况，进行适时、适当的促销。

(2) 在进行全员促销的同时，要重视形式创新。促销不等于“减价”、“打折”或“赠

礼品”。在促销方式趋同的今天，只有形式创新，才能使其效用最大化，并有利品牌维护。如可引用概念促销、生活方式促销、文化促销、培养成就感促销、赠品点券促销、竞赛促销和抽奖等促销方式。

(3)要重视消费者心理研究，力争促销价值而不是价格。价格促销是一把双刃剑，即攻击了竞争对手，但同时也会伤害自身品牌，而通过价值促销，强化促销品对消费者的效用和功能，则会收到事半功倍之效。

(4)千仞岗公司同时应当在促销的同时注重公益形象的建设，通过诚信促销和公益促销建设品牌，提升品牌形象，积累品牌资产。如可开展“以旧换新，旧羽绒服捐赠灾区”等活动来实现品牌形象的建设。

(5)可以选择性地在某些重点地区进行体验式营销，重视卖场商品化工作。通过商品化使消费者在购物时，容易看到、容易挑选、容易拿取，并产生购买刺激，实现销售促进，这也是最好的体验性促销活动。

4 公共关系

公共关系促销就是与公司周围的所有有关人员谋求更亲密圆润的关系，以产生销售促进。千仞岗公司要树立良好的公司形象，提升品牌形象定位，必须重视公共关系建设，包括与经销商、消费者、政府、大众媒体、社区、甚至公司员工等维系良好的关系。如可实施客户满意度工程，还可开展一些公益活动，提高公司社会影响，实现公共关系的改善。

4.3.4 渠道策略

目前的千仞岗的销售网点基本上覆盖了全国的大部分地区。针对千仞岗公司目前的销售渠道存在的问题，提出以下几个措施：

(1)建议千仞岗公司在各省开办总公司直接经营的旗舰店，一方面对当地区周边的千仞岗零售店形成示范效应；另一方面便于公司形象的直接展示；同时由于公司直接经营，也便于直接了解各地区市场的销售状况，直接接触终端市场信息。

(2)对于部分客户群体忠诚度不高的问题，公司可以建立一支销售培训队伍，专门对终端零售客户进行相应的指导和培训，以提升其销售能力和技巧。同时对于部分盈利能力较差的地区，提出适当的整改建议或者给予相应的扶持以稳定千仞岗的客户群体。

(3)由于长时间以来千仞岗公司都没有能够对终端的形象有一个统一的标准，导致了不同地区的终端形象的紊乱。建议公司对终端零售店设计统一的形象，对终端零售店进行统一风格的改造，并给予相持的扶持政策以加快整改的进度。

(4)对于终端信息的延滞，一方面可以由公司在各地区建立公司的直营店了解市场信

息；另一方面也可以通过加强对代理商的沟通和指导，并制定相应的高效的流程加快信息的传递；同时公司还可以设置专门人员对各地区进行走访，直接了解并收集各地区所存在的情况和终端信息。

以上针对的是千仞岗公司渠道存在的问题的建议。但考虑到目前公司主要采取代理商直接负责的营销渠道，而采取代理商营销渠道的工作重点却在于扩充和活化，故提出以下建议。

1 扩充营销渠道

扩充营销渠道，就是增加销售网点，而销售网点的增多意味着营销总量的扩大。从目前千仞岗公司的销售网点数量来看，已经可以支撑企业实现规模经济，但每年仍还有一定数量的退店，部分地区仍有较多的空白市场。因此，仍须制定有效策略实现渠道扩充。

(1) 对代理商提供更为有效的指导和支持，加大招商力度，选择合适的零售商。

(2) 认真研究和总结招商技巧，提高招商水平。招商技巧决定招商的成功率。公司要研究招商技巧，并善于总结优秀营销人员的招商经验，在全代理商中推广学习。

(3) 与时俱进，不断创新营销渠道。新的环境和形势决定了营销渠道也必须不断创新，如许多服装企业已经在推行网上销售，消费者或客户通过互联网即可下单订购所需之货品，这有望成为新世纪一种新的主流营销渠道，公司必须予以重视。

(4) 重视渠道开发前期评估，确保渠道扩充效度。为防止渠道扩充无效或低效，事前必须重视评估工作，对于不符合开发条件的市场和不符合加盟条件的经销商要果断放弃。

2 活化营销渠道

尽管扩充渠道是千仞岗公司渠道策略中的一个重点，但随着羽绒服装市场竞争的升级，渠道争夺将越来越激烈，扩充渠道将越来越难，成本将越来越高。而千仞岗每年有一定数量的中间客户流失，且其平均单店销量低于全国平均水平，说明公司在活化营销渠道方面工作的不足。因此，如何维护和强化既有网络也是千仞岗应重视的问题之一，其迫切性和重要性甚于扩充渠道。

(1) 规范和加强市场管理工作。千仞岗专卖店专卖不专现象的原因之一是公司忽视市场管理工作，而专卖不专又直接导致单店销量的减少，因此，今后必须强化市场管理，规范市场操作。

(2) 制定有效的经销商激励政策。在不影响公司财务目标的前提下，可以考虑以契约方式给经销商以利润保障，或给予折扣，或给予竞销奖金。

(3)全面提升经销商素质。公司要积极主动利用集合培训、营销人员店头指导及公司内刊学习等方式，提高经销商的个人素质和经营技能，提高店员的营销技巧和工作激情，使之达到认同公司文化，强化扩销能力之目的。

(4)强化卖场生动化建设，统一终端形象展示。这是当前被我国许多商家证明，能提升销量的一个行之有效的营销战略。公司要重视售点的服饰陈列空间及独特的店面形象设计，营造与品牌文化吻合的购物环境。通过卖场生动化建设，达到品牌个性和魅力的彰显，实现与顾客的有效沟通。

5 结论

本文就是通过对××千仞岗制衣有限公司的市场营销方面所存在的问题进行了全面的分析研究，然后再运用市场细分和目标市场选择原理，对千仞岗公司进行目标市场定位。最后，从市场营销学角度为企业解决当前所面临的问题提出了具体的建议，分别为产品策略、价格策略、促销策略及销售策略等，如在价格策略上采取折扣定价策略，做到合理定价；在促销方面需加大广告和销售促进的投入，逐步建立具有千仞岗特色的促销模式。论文研究的主要结论有：

(1) 通过营销环境分析，对羽绒服的市场前景做出预测；另一方面，对羽绒服消费群体进行分析；同时通过对行业环境竞争结构的分析，了解千仞岗在整个羽绒服大环境中所处的位置，同时也指出了公司的劣势和威胁，有助于公司采取更为有效的竞争策略。

(2) 借助企业资源和能力分析，对千仞岗企业进行了深入的剖析，在营销角度明确指出公司在组织结构、人力资源、生产研发等方面需要改进的要点；同时通过对公司目前的营销能力包括消费人群、市场定价、广告支持、销售网络等方面进行分析，指出公司在营销方面所存在的问题，以使公司认清企业现状制定合理的营销策略。

(3) 通过市场细分理论，对不同细分变量包括年龄结构、档次、收入水平、区域、职业等进行划分，对千仞岗公司原目标市场选择和市场定位进行重新界定，提出更合理的目标市场选择策略。

(4) 为了实现千仞岗公司的战略目标及市场营销目标，本文为千仞岗公司制定了比较科学合理的营销策略组合，该策略组合是基于公司内外部环境分析基础之上的，具有很强的针对性，对公司的发展具有一定的参考意义。

由于本人受服装行业工作经历和自身理论及研究水平所限，加之时间仓促，本文肯定有许多不足之处，例如对羽绒服装市场的看法可能有一定偏见，对营销战略的研究可能某些方面还停留在思路上，有待进一步研究。因此，恳请老师和读者谅解并指正。本人衷心希望本文能对千仞岗公司及广大羽绒服企业研究营销战略、开展营销工作起到一定的参考和推动作用。

致 谢

光阴似箭，岁月如梭，转眼间四年的大学学习生涯即将结束，借此机会，向四年来一直关心、支持我学习和生活的各位老师和同学致以真挚的谢意！

本论文是在我的导师——H老师的精心指导下完成的。导师在论文的研究重点、论文框架、观点阐述、论文审阅和修改等论文的研究和撰写过程中，都提出了相当宝贵意见，给予了具体细致的指导，使本人在基础理论素质及研究能力方面有了明显的提高。同时，导师即使在教务极为繁忙的情况下，仍然给予我各方面的指导，这为我撰写论文明确了具体的方向，为此感激不已。导师渊博的知识、严谨求实的治学态度、诲人不倦的责任心、谦虚随和的品格，深深地感染了我，并将使我终身受益。值此论文完毕之际，谨向我的导师表示崇高的敬意和衷心的感谢！

其次，我要感谢管理学院的全体老师和同窗好友，感谢他们对我学习和生活的关心和帮助，感谢他们让我获得宝贵的知识和丰富的人生经验。在此也深深的感谢在我论文写作过程中对我提供资料的千仞岗公司领导和同事们，感谢他们给予我的支持与帮助。

由于本人的学识、经验和水平有限，论文尚有许多不足之处，敬请各位尊敬的师长和朋友们提出宝贵的意见。

参考文献

- [1] 郭子山, 何玉兰. 内销品种款式单一·外销需过壁垒门槛——我国羽绒服行业现状与发展趋势[J]. 监督与选择, 2008, 期号(3):24-25.
- [2] 刘莉. 企业营销战略[M]. 广东:经济出版社, 1999:12-15.
- [3] Philip Kotler, Gary Armstrong. 市场营销原理[M]. 第9版. 美国:经济管理出版社, 2004, 36-38.
- [4] 丁秀伟. 2009, 中国羽绒服终吹暖风[J]. 服装界, 2010, 期号(3):167-176.
- [5] 王玫. 中国羽绒服装现状及预测[J]. 中国服饰, 2005, 期号(6):23-31.
- [6] 罗德礼. 服装市场营销[J]. 中国纺织出版社, 2002, 期号(4):112-113.
- [7] 刘省平. 借势营销——中小企业新产品推广的速效手段[J]. 经营之道, 2009, 期号(4):23-26.
- [8] 纪宝成, 吕一林. 市场营销学教程[M]. 第三版. 北京:中国人民大学出版社, 2002:35-55.
- [9] 赖增牧. 长寿企业战略管理[M]. 北京:经济管理出版社, 2002:131-132.
- [10] 丁秀伟. 波司登一枝独秀, 冰洁脱颖而出[J]. 服装界, 2010, 期号(3):170-171.
- [11] 林艳新. 营销企划的误区[M]. 黑龙江:科学技术出版社, 2002:47-48.
- [12] 晁钢令. 市场营销学[M]. 第二版. 上海:上海经济大学出版社, 2003, 351-378.
- [13] 罗杰. J. 贝斯特. 营销管理·提升顾客价值和利润增长的战略[M]. 第四版. 北京:北京大学出版社, 2008, 125-145.
- [14] 吴志华. 创新市场链——中国杉杉集团市场营销体制改革的实证分析[J]. 管理世界, 2002, 期号(2):65-66.