



# 重庆天友乳业有限公司产品与目标 市场环境的营销战略研究

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF  
CHONGQING TIANYOU DAIRY CO., LTD.  
PRODUCTS AND TARGET MARKET  
ENVIRONMENT

PANYAPIWAT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

陈曦  
XI CHEN

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二一年一月

重庆天友乳业有限公司产品与  
目标市场环境的研究

陈曦

二〇二一年





# 重庆天友乳业有限公司产品与目标 市场环境的营销战略研究

RESEARCH ON MARKETING STRATEGY OF  
CHONGQING TIANYOU DAIRY CO., LTD.  
PRODUCTS AND TARGET MARKET  
ENVIRONMENT

PANYAPIWAT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

陈曦  
XI CHEN

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二一年一月

硕士论文题目：中国中小型乳业企业营销战略研究——以重庆天友乳业公司为例，作者：陈曦，已通过硕士 论文答辩委员会审核。本硕士论文为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专 业（中文体系）课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

(Dr. Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....

(Dr. Dehua Xi)

答辩委员.....

(Dr. Hongyan Shang)

中国研究生院院长签名：

.....

(Assoc. Prof. Dr. XXX)

批准日期：二〇二〇年 月 日



## 摘要

论文题目： 重庆天友乳业有限公司产品与目标市场环境的营销战略研究  
作者： 陈曦  
导师： 席德华教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇二〇年

中国乳业企业的竞争力薄弱，导致营销战略开展的过程并不顺利，许多问题成为其发展的阻碍。中国内外多乳制品企业的研究多数是宏观营销策略，但是针对中国西南市场的具体企业的研究较少，因此本文以重庆天友乳业有限公司作为案例，通过文献研究法，搜集国内外的相关文献资料，对营销相关概念以及理论模型进行更进一步的了解、总结，从而确定对天友乳业进行定性分析，为了对天友乳业营销情况以及市场的了解，因此收集资料通过访谈法以及问卷调查法。对重庆天友乳业股份有限公司各分部的市场销售部经理和员工来确定现有的营销情况和市场定位等，再制定关于市场需求的调查问卷来了解客户需求，最后通过营销理论模型来确定具体的营销情况，从而制定出相关有效的营销战略。研究得出结论如下：消费者年龄段与消费水平层次对产品的目标市场有明显的相关性，市场环境根据产品类别、价格、渠道构建和区域销售方式的变化影响营销战略的实施。

**关键词：** 营销战略 目标市场环境 产品

## ABSTRACT

Title: Research on Marketing Strategy of Chongqing Tianyou Dairy Co., Ltd. Products and Target Market Environment  
Author: Xi Chen  
Advisor: Dr. Dehua Xi  
Degree: Master of Business Administration  
Major: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2020

The weak competitiveness of Chinese dairy companies have led to an unsuccessful marketing strategy, and many problems have hindered their development. Most of the researches on domestic and foreign multi-dairy companies are macro marketing strategies, but there are few studies on specific companies in the southwestern market of China. Therefore, this article uses Chongqing Tianyou Dairy Co., Ltd. as a case. This article uses a literature research method to collect domestic and foreign related Documents, to further understand and summarize marketing related concepts and theoretical models, so as to determine the qualitative analysis of this company. In order to understand the marketing situation and market of it, the data is collected through interviews and questionnaires. . To determine the current marketing situation and market positioning for the marketing and sales managers and employees of each branch of the company, and then formulate a questionnaire on market demand to understand customer needs, and finally determine through the marketing theory model Specific marketing situation, so as to formulate relevant and effective marketing strategies. The research concludes as follows: Consumer age and consumption level have obvious correlation to the target market of the product, and the market environment influences the implementation of marketing strategies according to changes in product categories, prices, channel construction and regional sales methods.

**Keywords:** Marketing strategy Target market environment Product

# 目录

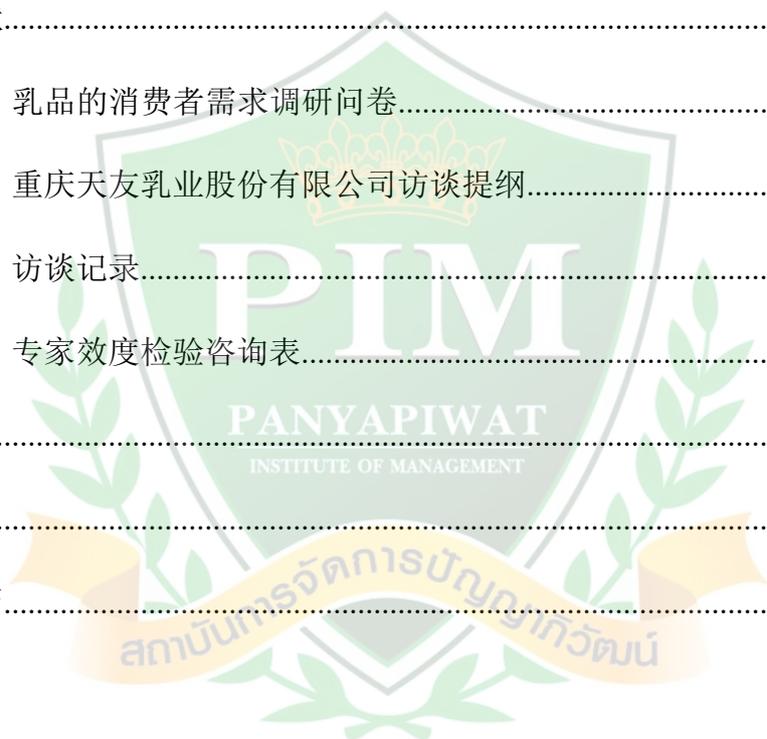
摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	1
1.3 研究动机.....	2
1.4 研究方法.....	2
1.5 研究思路.....	3
第二章 相关理论综述.....	4
2.1 营销战略管理概念.....	4
2.2 市场营销概念.....	4
2.3 研究理论基础.....	5
2.3.1 4PS 营销理论.....	5
2.3.2 SWOT 模型.....	5
2.3.3 五力模型.....	6
2.3.4 STP 理论.....	6

## 目录（续）

2.4	文献综述.....	7
2.4.1	国外研究综述.....	7
2.4.2	中国研究综述.....	7
第三章	重庆天友乳业公司现状分析与调查.....	9
3.1	重庆天友乳业股份有限公司简介.....	9
3.2	相关研究问题提出.....	9
3.3	重庆天友乳业股份有限公司市场调查及分析.....	9
3.3.1	访谈、问卷设计及发放.....	10
3.3.2	问卷信度与效度.....	10
3.3.3	细分市场及目标市场数据分析.....	11
3.4	重庆天友乳业股份有限公司营销情况及策略分析.....	15
3.4.1	重庆天友乳业股份有限公司营销环境分析.....	15
3.4.2	重庆天友乳业股份有限公司 4PS 分析.....	21
3.4.3	重庆天友乳业股份有限公司 SWOT 分析.....	23
3.4.4	重庆天友乳业股份有限公司竞争五力模型分析.....	24
第四章	重庆天友乳业股份有限公司营销战略建议.....	27
4.1	重庆天友乳业股份有限公司营销战略目标规划.....	27
4.2	重庆天友乳业股份有限公司细分市场及目标市场选择.....	28
4.2.1	细分市场选择.....	28
4.2.2	目标市场选择.....	29

## 目录（续）

4.2.3 市场定位.....	29
4.3 重庆天友乳业股份有限公司营销战略优化.....	30
4.4 营销战略实施保障措施.....	31
第五章 结论与展望.....	33
参考文献.....	34
附录 A 乳品的消费者需求调研问卷.....	36
附录 B 重庆天友乳业股份有限公司访谈提纲.....	37
附录 B-1 访谈记录.....	38
附录 C 专家效度检验咨询表.....	42
致谢.....	43
声 明.....	44
个人简历.....	45



## 表格目录

表 2.1 SWOT 分析模型.....	6
表 3.1 专家对问卷效度检验表.....	11
表 3.2 问卷信度分析表 (N=144) .....	11
表 3.3 中国乳制品行业相关法规.....	15
表 4.1 重庆天友乳业股份有限公司产品的常规价格表.....	21
表 4.2 SWOT 分析结果表.....	24



## 图片目录

图 1.1 研究思路图.....	3
图 2.2 波特五力模型.....	6
图 3.1 消费者性别情况.....	12
图 3.2 消费者年龄情况.....	13
图 3.3 消费者职业特征.....	13
图 3.4 消费者购买乳品的目的.....	14
图 3.5 消费者每年购买乳品的花费情况.....	14
图 4.1 2015-2019 年中国居民人均可支配收入及其增长速度.....	16
图 4.2 2015-2019 中国人均消费支出统计图（单位：元）.....	17
图 4.3 2012-2019 年上半年中国乳制品销量及同比增长情况.....	17
图 4.4 消费者选择乳品最看重因素统计图.....	19
图 4.5 消费者认为优质乳品所需条件统计图.....	19
图 4.6 消费者常购买乳品口味统计图.....	20
图 4.7 消费者获取有关乳品信息渠道统计图.....	21

# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

从最近 10 年的乳制品行业发展来看，能够看出乳制品行业的发展是起起落落的。“三聚氰胺”事件在 2008 年发生，许多的乳制品企业涉及其中，如伊利、蒙牛等。由于此事件的影响，中国制造商信誉受到恶劣影响。根据《全国奶业发展规划（2016-2020 年）》来看，现阶段中国人在奶制品上的消耗量是非常低的。由于食品质量安全问题影响，中国乳业行业持续低迷了一个时段。到目前为止，中国消费者对中国国内的乳制品信心仍然不大。中国的乳制品多数是以进口为主，因此导致了中国国内的乳制品企业竞争力低。在中国的乳制品企业内，中小企业数量占据中国企业总数目超过 99%，发展潜力是有的，但怎样开展营销是中小企业需要面临的现实性问题。

西南地区最大的乳制品企业就是本文选取的重庆天友乳业股份有限公司以下简称“天友乳业”。天友乳业在 2019 年 12 月被选入中国“农业产业化国家重点龙头企业名单”，同时它还是中国国家“学生饮用奶”的定点生产地（高然，2019，p.82）。它还是市级文明单位，比较出名的“天友”牌液态奶和“山城”牌系列一共有 60 多个品种。天友乳业是 ISO9000 质量体系认证的乳制品企业，在西南地区它是第一家。它占据龙头位置，在这个市的农业产业化经营中发挥出较强的动力、规模和影响（胡家彬等，2016，p.46）。

本文用案例分析法，从天友乳业营销的实际情况来进行针对性分析。当前市天友乳业怎样进行营销，使营销模式变得有效，从而突破同质化竞争以及低水平价格的困境，从众多乳制品企业中发挥出自己的光彩。

## 1.2 研究目的及意义

本文的研究目的主要有下述 4 个方面来体现：第一，给天友乳业提出产品营销战略目标规划，从而发挥出自己的优势。第二，天友乳业要有针对性的细分市场以及目标市场，在自己所处区域内获取市场竞争优势。第三，优化天友乳业适合的营销战略，促使天友乳业的产品能够在乳品市场上获取更多的消费者，并得到消费者的广泛认可。第四，设计改进天友乳业实施营销战略的保障

为了让研究更加具备现实意义，作者在重庆天友乳业股份有限公司进行了实地考察和调查研究，实地考察访谈的主要对象重庆天友乳业股份有限公司各分部的市场销售部经理和员工，共 10 位，主要通过面谈得到的相关资料。本文在对天友乳业营销现状进行了解之后，灵活利用市场营销学相关理论，找到符合本企业发展的相关营销战略，促使天友乳业的产品能够在乳品市场上获取更多的消费者，并得到消费者的广泛认可。与此同时，企业管理水平要得到提升，研发新的产品，从而占据中高端乳品市场，加强核心竞争力，在中小乳业企业中成为领军企业。本文利用营销战略、swot 模型、五力模型等理论作为指导，充分分析重庆天友乳业股份有限公司当前营销现状，营销环境竞争与 SWOT 分析，从而制定符合该企业发展的营销战略，给其他同行业中小企业提供有益的参考和借鉴。

### 1.3 研究动机

从理论方面，中国乳业企业的竞争力薄弱，导致营销战略开展的过程并不顺利，许多问题成为其发展的阻碍。要想在该行业中获取一定的竞争能力，并在激烈的竞争中不落下风，中国乳业企业就必须正视营销战略的重要地位，并确保营销战略具备合理性。中国内外多乳制品企业的研究多数是宏观营销策略，但是针对中国西南市场的具体企业的研究较少，因此本文以重庆天友乳业股份有限公司作为案例，进一步优化市场营销战略的相关研究。从实际方面，天友乳业作为中国老牌乳制品企业，并没有占据整个中国市场，作者希望能为其的发展提供一些可借鉴的战略。因此本文以重庆天友乳业股份有限公司作为案例，以营销战略 SWOT 模型，五力模型等为理论依据。详细阐述案例企业的产品、目标市场、营销现状、环境、竞争与分析，并拟定相应战略，以便合理利用战略来促进企业发展，本文的研究不仅是对天友乳业还是中国的乳业企业发展都具有实际的意义。

### 1.4 研究方法

本文通过文献研究法，搜集国内外的相关文献资料，对营销相关概念以及理论模型进行更进一步的了解、总结，从而确定对天友乳业进行定性分析，为了对天友乳业营销情况以及市场的了解，因此收集资料通过访谈法以及问卷调查法。通过对天友乳业相关员工的访谈来确定现有的营销情况和市场定位等，再

制定关于市场需求的调查问卷来了解客户需求，最后通过营销理论模型来确定具体的营销情况，从而制定出相关有效的营销战略。

## 1.5 研究思路

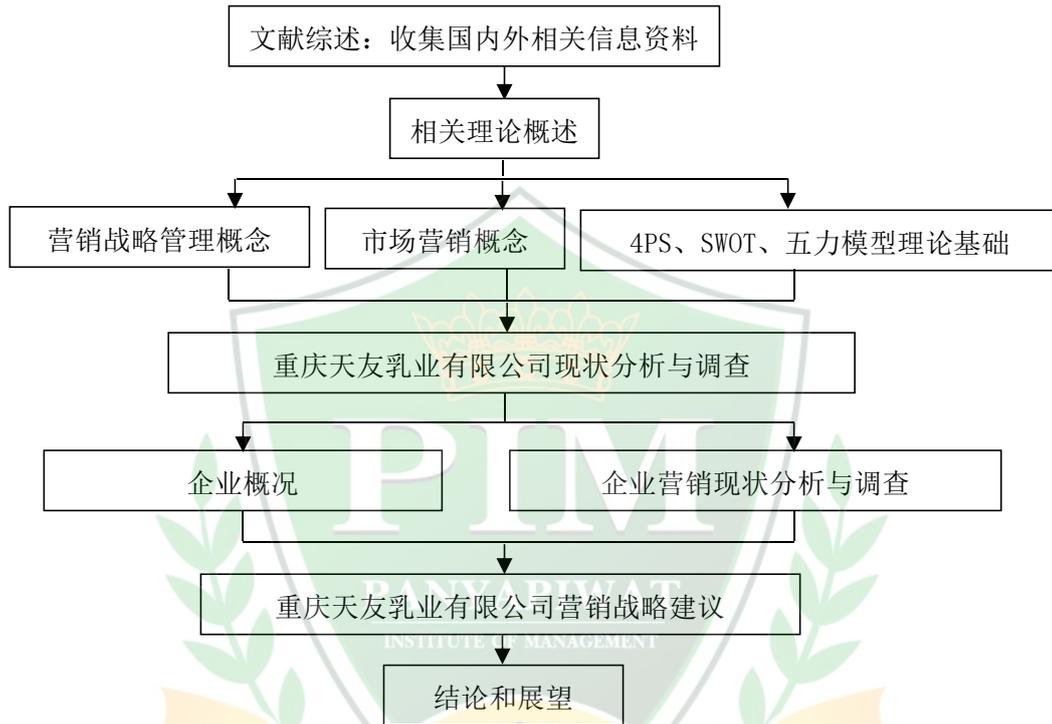


图 1.1 研究思路图

来源：作者整理

## 第二章 相关理论综述

### 2.1 营销战略管理概念

第一个提出战略管理概念的是：学者肯尼迪.R.安德鲁斯（1960），并且他将基本的战略管理模式制定了出来。此后，国外的其他学者纷纷就这一战略思想展开了大量研究，如：由迈克尔.波特(1980)提出的竞争战略理论。从上世纪的90年代中期开始，合作式战略开始被各个学者广泛关注，但第一个提出战略联盟概念的是：学者罗杰.奈格尔（1985）等。在战略联盟概念中，能被称为战略联盟的必须是两个或两个以上企业，这些企业经由协议的方式，彼此之间具备战略合作伙伴关系，由此实现共同抵抗风险并共享资源。接着，学者明茨伯格（1987）认为，战略应该从多维度、多角度来进行思考，从而提出战略5P概念。此概念的提出是对战略管理相关理论的更深层次丰富。

中国学者在80年代慢慢开始接触相关战略管理的理论。这些学者中，焦豪(2013)利用的是文献计量分析法，整合战略管理的相关研究成果，并进行分析。他认为战略管理的研究成果中较多的是理论，这些理论分别是制度理论、社会网络理论以及组织学习理论。还有部分学者，是对中国国内战略研究展开整体回顾与分析，进一步将中国国内战略管理研究分成三个阶段，即：探索研究阶段、全面发展阶段、稳定发展阶段。如：郑沃林等人(2017)。此外，其他学者把研究的重点放在了中小企业内战略管理中的问题，由问题再提出相关解决策略，如：学者冯焯涛(2017)、李宇婧(2017)。

### 2.2 市场营销概念

菲利普.科特勒（1967）觉得，满足别人的同时获取利润，这就可以成为市场营销。这之后，许多学者都对市场营销的界定提出自己的观点，如：美国学者杰罗姆.麦卡锡((1968)提出4Ps理论，即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)。由多年的实际情况来看，这个营销管理理论在世界范围营销理论发展道路上都有着不可磨灭的影响力。如果要制定营销策略或者活动，多数情况下都从4Ps角度考虑，从较为复杂的局面中找到最为简单的要素，达到适应环境的目的。美国学者舒尔茨（1992）在20世纪90年代中期，又用4Rs

市场营销策略对营销理论做出补充，该策略突出的是竞争导向，重点是与客户关系的管理，并不是市场交易。由社会宏观角度出发，企业应该同消费者等人士构建长期合作关系。中国学者吴金明（2001）又在 20 世纪 80 年代以后，提出了 4Vs 营销理论，该策略主要是想弥补差异化问题，促使企业效益最大化。但上述的营销策略中，4Ps 在此类理论中占据相当重要的位置。探究深层次原因，是因为 4Ps 营销策略的逻辑相当清晰且简单，在实际操作中便于使用，主要是让企业构建合适的综合性营销，并称为整体市场营销。

## 2.3 研究理论基础

### 2.3.1 4PS 营销理论

4Ps 理论是第一代的营销模式，这个理论的组合特性如下：第一，动态组合。如果内外部条件发生变化，企业能够进行适当的反应，那么市场营销策略组合将是一个富含变化且具备动态的组合。第二，可控制性。企业可以按照目标市场的实际情况，对相关营销组合进行控制、调节、运用。第三，整体效应。市场营销的各项组合要素可以整合成一个有机整体，由统一目标进行指导，从而形成配合，达成可互补的整体效应。

从市场营销活动中，此理论的框架经由较为复杂变化的环境因素入手分析，进而分成内部的可控制环境以及外部不可控制环境。生产经营者的内部环境涉及多个因素，譬如：资金、技术、人员、设备、原材料、时间等等。外部环境也可以有多个因素，譬如：国家政策、国家支持度、法律法规、大众认可程度、中国国内经济发展水平、公众消费观等等，但这些因素属于不可控制的因素。

### 2.3.2 SWOT 模型

一个企业经常使用的方法之一就是 SWOT 分析法，这个分析法能充分分析某一企业所在竞争市场，并形成客观评价，比较自身与竞争对手之间具备的优势、劣势，了解自身在行业市场中所要面对的威胁、机会。想要分析一个企业的优劣势必须要从企业的内部进行相关的分析，继而才能得出的结论。但如果是分析某一企业受到的威胁、将获取的机会，多数情况下外部环境影响较大。通过 SWOT 分析，能够得到一个企业的矩阵，获取的矩阵能够帮助一个企业制定战略、营销战略、发展方向以及市场方向等等，并具备较高的参考价值。详细解析 SWOT 四个字母，我们能够认识到 S 为优势、W 为劣势、O 为机会、T

为威胁。经由 SWOT 分析，就可以明确一个企业可以做什么和可能做什么的有机组合。

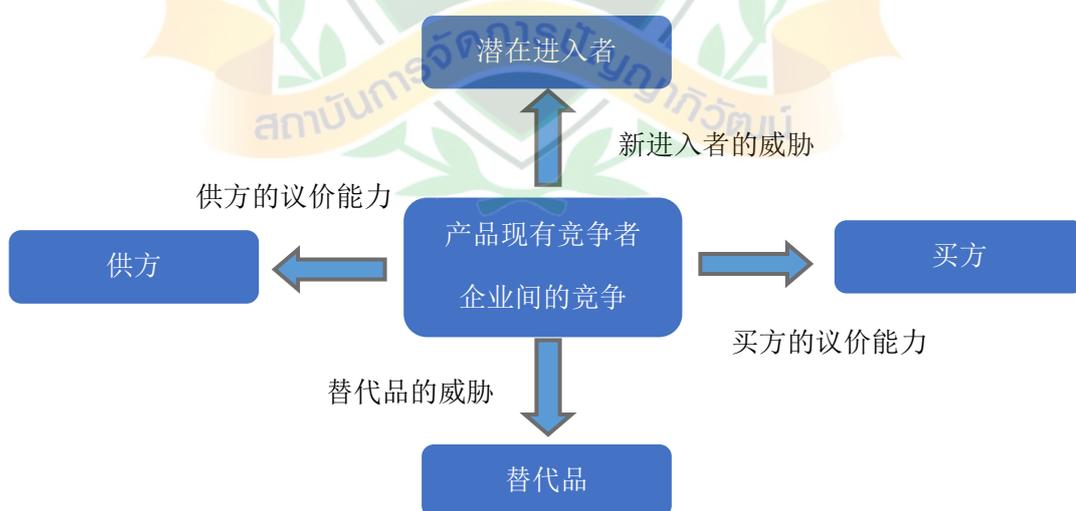
表 2.1 SWOT 分析模型

内部 外部	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO战略：扩张型营销战略	WO战略：扭转型营销战略
威胁 (T)	ST战略：混合型营销战略	WT战略：防御型营销战略

来源：作者整理

### 2.3.3 五力模型

在分析天友乳业现状时，本文采取的是五力模型。五力模型是迈克尔·波特在 19 世纪 80 年代建立的，之后许多西方国家将五力分析应用到定位企业战略上，在运用后获取明显成果。五力模型理论可以有效的把企业产品所在的环境与行业竞争力表现出来，然后再分析环境的优劣势，与同行业的企业相比较，得出相应提升战略的有效性。五力模型的五力维度具体如下图，但五个维度可能由于行业和公司不同从而存在差异。



来源：作者整理

### 2.3.4 STP 理论

STP 理论是有美国学者 Wendell Smith 提出，后由菲利普·科特勒整理完善而成。其主要的核心内容是市场细分、市场目标以及定位。STP 理论提出市场是个复杂、多元化的消费群几何体，任何企业都无法满足所有的消费市场需求，因此企业应当根据自身的特征以及市场不同的需求层次来把市场进行划分，从而获得相应的细分市场。同时企业根据自身的战略，从中选择一个有发展前景的市场作为目标市场，最后把营销过程中的产品以及服务确定在目标市场的一定定位上，从而提高其竞争地位，这就是市场定位。

## 2.4 文献综述

### 2.4.1 国外研究综述

联合国粮农组织的专家迈克尔·格里芬与张萍（2000）指出，亚洲对乳品的需求会有一段时间的上升期，消费者在这个时间点会比较青睐于品牌好、质量佳的乳制品。Oustapassidis（1998）指出，乳制品公司对广告的投入比较增加，同时乳制品品种也需要增添，这样才能获利，具备盈利能力。Arming 与 Andrew（1999）认为，中国人对乳制品的需求量小是因为消费观念和收入水平的影响。在 2001 年加入 WTO 这种情况，会因为中国乳制品生产成本较低导致竞争力改善，从而有所转变。Eshetu（2010）由案例分析法入手，定位默克莱市乳制品的生产与营销的决定因素、挑战、前景，从而认为要从当前实际情况入手，才能解决现存的乳制品技术与营销问题；从本质上而言，乳制品行业是多功能的，它能够帮助农业和食品安全的可持续发展。Virginia（2013）对 20 世纪的澳大利亚乳制品的营销进行了研究发现，市场营销能够在一定程度上解决消费者对食品安全的顾虑，企业对乳制品的卖点可以转移到乳制品的可购性与便利性。

综上所述，国外研究者对乳制品行业的研究还是较多的，多数学者是从乳制品的公司营销手段入手，例如广告方式等。又或是研究企业本身的问题，例如技术手段、食品安全等，而本文从企业的整体营销战略作为研究切入点。

### 2.4.2 中国研究综述

章正泽与张永忠（2015）指出，在中国，消费者对乳制品的需求是相当旺盛的，蒙牛、伊利与光明等几大巨头垄断的是中国的液态奶市场，一些外资乳制品企业主要产品是奶粉，他们只能依靠合资来进行液态奶销售。因此中国乳

制品企业还有着极大地发展机会，可以通过升级产品结构，来提高毛利率，从而缓解由竞争带来的企业费用率，并获取新的、快速的发展机会。但有些学者的研究角度是营销道德的缺失，如潘颖与郭立珍（2015）指出中国乳制品企业在营销道德上是缺乏的，这才导致食品出现安全危机。高金城（2015）认为，中国的乳制品企业还面临着各种各样的问题，其中包括：奶制品来源的缺失、库存问题以及企业间打起的价战等，因此他在自己的研究中提出，想要解决乳制品的营销问题，就必须重视奶源地的建设以及产品技术的升级等。平衡（2016）从乳制品价战的大背景入手，分析乳制品企业营销策略，他认为政府要对相关的支撑者提供支持，如乳制品企业、奶农等，要给他们建立长期激励制度，确保该行业发展；企业要深度了解消费者需求，根据消费者不同的需要，来促使乳制品发展走向多元；企业对自身进行宣传，打造不同的品牌，树立起自身品牌形象；企业要完善并加强对乳制品的营销渠道；在服务质量方面下功夫，提升企业服务质量。边英姿（2016）对中国乳制品行业的国际竞争力进行分析，并指出中国乳制品在国际上竞争力在逐年降低。同时认为造成这种局面的情况，就是来自 2008 年的丑闻，让消费者对中国乳制品大失所望。所以，目前必须要提升的是乳制品的质量，让消费者对中国乳制品有信心，避免消费者对国外品牌的盲目选择。

对上述的理论和实践分析进行综合之后，中国学者分析乳制品行业营销问题，多数情况下都是以特定环境为背景，考虑的是特定背景内具备的因素，进而对该行业进行讨论，所以具备较强的理论意义。此外，还有对中国乳制品的龙头企业进行分析，如：蒙牛、伊利等。但针对某特定区域性乳业的分析是不足的，尤其是地方性企业的相关营销策略研究，例如重庆天友乳业股份有限公司。其次是少有学者从企业的细分市场以及目标市场进行详细问卷分析，而本文则是从顾客出发，重点调查重庆天友乳业股份有限公司的产品、细分市场以及目标市场，再研究其营销情况，从而得出相应营销战略方面问题及建议。

## 第三章 重庆天友乳业公司现状分析与调查

### 3.1 重庆天友乳业股份有限公司简介

重庆天友乳业股份有限公司，它是中国国内西南地区相对拥有这较强综合实力的公司。该公司是集牧草种植、奶牛养殖、生产加工、冷链物流配送、营销服务于一体大型国有、全产业链的专业乳品提供商。天友乳业主营的是乳制品产业，并兼营酒店产业。天友乳业目前有乳制品加工企业、天友纵横、多个大型乳制品加工地等企业，是重庆地区比较有名的优质品牌，乳制品也占据了重庆相当大的市场份额。

目前公司有两个大型现代化乳品加工厂，它能够加工 25 万吨的牛奶，其加工能力强大，它生产多个系列的乳制品品种，如巴氏消毒奶、酸奶、乳酸饮料、风味奶、植物蛋白奶和奶粉等。它的系列有百特、淳源、鲜牛奶、酸牛奶、植物蛋白饮料、奶粉等。

### 3.2 相关研究问题提出

根据重庆天友乳业股份有限公司相关实地调查以及文献资料整理，本文的主要研究问题分为以下方面：

(1) 研究问题 1：产品与细分市场和目标市场的适应性。天友乳业现有的细分市场以及目标市场是否准确。

本文用问卷调查的形式来进行分析，采用 Excel 图表来统计和分析天友乳业现有的细分市场以及目标市场，从而得出天友乳业现有细分市场及目标市场是否和自身产品相适应。

(2) 研究问题 2：市场环境对营销战略的实施与目标规划的影响。天友乳业目前营销情况是否良好，是否存在较为明显的问题。

该问题主要从公司营销环境、4PS、SWOT 以及五力模型来分析，从而得出相关营销战略的目标规划、需要的细分市场及目标市场、营销战略优化。

### 3.3 重庆天友乳业股份有限公司市场调查及分析

重庆天友乳业股份有限公司在市场多年的栽培之下，已经有了将近 4000 家

的乳制品专卖店，每天都从公司进行系统性的物流配送，消费者都可以在相应的专卖店来进行乳制品的选购，也可以有送奶工将奶制品送到家里。因此，公司获取了较为稳定的消费群，本章就以市场现有的客户群体来进行问卷调查，从而了解细分市场，并明确目标市场情况。

### 3.3.1 访谈、问卷设计及发放

本文参考国内外文献以及天友乳业的实际情况，制定了访谈提纲，主要了解了公司现有的竞争对手、现有的客户需求、营销模式、优势和劣势以及现有市场范围。根据访谈的内容整理出后续问卷所需要的问题以及为营销情况和策略的分析做准备。访谈的对象为重庆天友乳业股份有限公司各分部的市场销售部经理和员工，共 10 位，具体看附录 B-1。从 2020 年 6 月 5 日开始收集公司相关资料，比较集中的访谈时间主要是 2020 年 7 月 20 日-2020 年 8 月 10 日，挑选的分公司主要位于重庆市。主要的访谈内容包括：了解公司竞争对手、产品需求点、销售模式、公司的优势和劣势、销售范围和市场等等。为了获得产品与市场关系情况的更多信息，因此采用问卷调查进一步了解分析所研究的问题。

本节主要研究问题是天友乳业细分市场以及目标市场是否准确的问题，因此作者根据消费者对乳品的需求来制定相应的问卷，从而来了解现在天友乳业的客户群体需求以及后续的市场定位等。问卷具体包括消费者对乳品的偏好以及消费者个人信息等对乳品市场进行区分，并且结合天友乳业实际生产情况分析市场。

本次问卷发放以电子调查问卷为主，通过天友乳业工作人员的帮助，在天友乳业线下连锁店或者超市随机发放电子调查问卷，随机选中天友乳业的目标客户作为发放对象，共发放 150 份问卷，有效问卷为 144 份，有效率为 96%。发放时间为 2020 年 8 月 25 日-10 月 8 日，问卷于 2020 年 10 月 9 日停止发放并收集整理，于 2020 年 10 月 9 日-10 月 15 日整理录入数据，并正式开始论文写作。

### 3.3.2 问卷信度与效度

#### (1) 问卷效度检验

本次的问卷效度检验利用的是专家检验法，即对相关领域的专家进行询问，以他们的评价作为判断的依托，继而检验问卷整体效度。本次效度检验共邀请

了 15 位相关的专家，而这些专家都在企业营销战略里，有着丰富的科研与实践经验。其中包括三位来自重庆大学的 3 位教授（1 位教授，2 位副教授），两位重庆大学公共管理学院教师，10 名重庆大学的经济与工商管理专业教师。专家对问卷效度检验表如表 3-1 所示。

表 3.1 专家对问卷效度检验表

	非常合适		比较合适		合适		不合适		非常不合适	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
问卷设计	3	20.00%	8	53.33%	4	26.67%	0	0%	0	0%
问卷结构	2	13.33%	6	40.00%	7	46.67%	0	0%	0	0%
问卷内容	2	13.33%	5	33.33%	8	53.33%	0	0%	0	0%

来源：作者提供

从表 3-1 可知，专家对问卷设计、问卷结构和问卷内容的设置都比较认可，因而本问卷具有一定的效度，也就是具有合理性，适合本论文提出问题的调查。

### (2) 问卷信度检验

在检验问卷的效度之后，还要保障问卷可靠性，以便获取的数据是真实且有效的，同时该数据具备一定的稳定性。因此，也要对问卷信度进行检验，将收集到的 144 份有效问卷，利用 spss23.0 展开信度分析。将学术界普遍采用的 Cronbach's Alpha 系数作为衡量信度水平的标准，具体结果如下表 3-2 所示。

表 3.2 问卷信度分析表 (N=144)

维度	Cronbach's Alpha	项数
乳品偏好	0.737	4

来源：作者提供

通过表 3-2 的信度分析发现，问卷总体信度水平为 0.737，大于 0.7，表明问卷具有很好的信度水平，问卷设计可靠，通过信度检验，可以继续发放问卷。

### 3.3.3 细分市场及目标市场数据分析

#### (1) 细分市场

对乳品市场细分是结合天友乳业实际情况并按照消费者的特性等进行市场划分，当前天友乳业按照的是消费者不同特性，开发了相关的系列，如百特、淳源、鲜牛奶、酸牛奶、植物蛋白饮料、奶粉等多种产品系列。

本文问卷调查情况如下：

### ① 消费者性别特征

参与调查的消费者在性别上特征较为明显，其中，女性占据 68.75%，男性占据 31.25%，具体如下图 3-1。可能主要原因是女性更加注重日常的饮食、对于饮食的营养搭配等都有自己的习惯，而男性的生活节奏较快，因此对饮食的营养搭配较少关注。

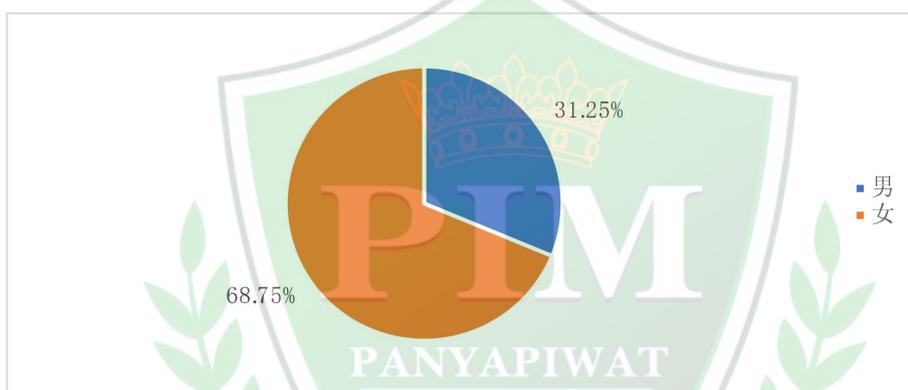


图 3.1 消费者性别情况

来源：作者提供

### ② 消费者年龄特征

调查显示，21-30 岁和 31-40 岁两个阶段的消费者较多购买乳制品，分别占比为 29.86%和 34.03%，可能其购买力相对较强。而 20 岁以下和 61 岁以上年龄阶段的人群购买乳制品的占比较少，均占 6%左右，可能其购买力相对较弱。具体如图 3-2 所示。

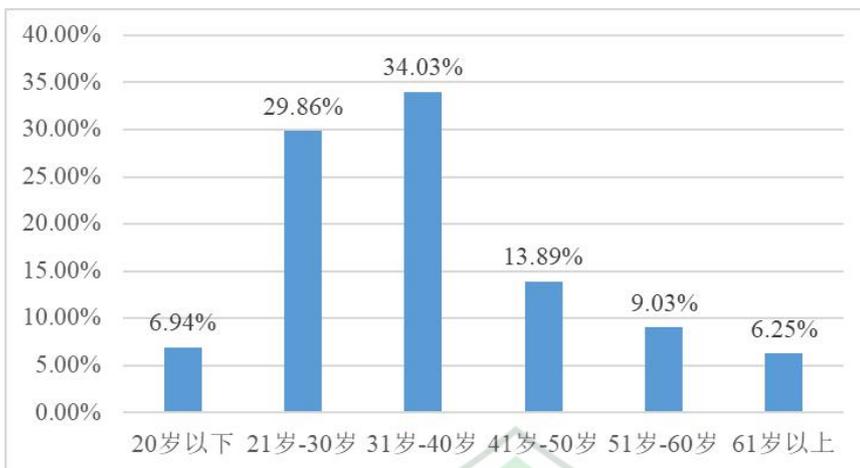


图 3.2 消费者年龄情况

来源：作者提供

### ③ 消费者职业特征

在参与本次调查乳制品消费者中，他们购买乳品比例最高的四企业职工，如图 3-3 所示，其中企业职工消费者占 48.61%，可能是企业职工的生活节奏较快，压力较大，乳制品比较能够补充其营养所需，也能快捷的解决其早餐需求。

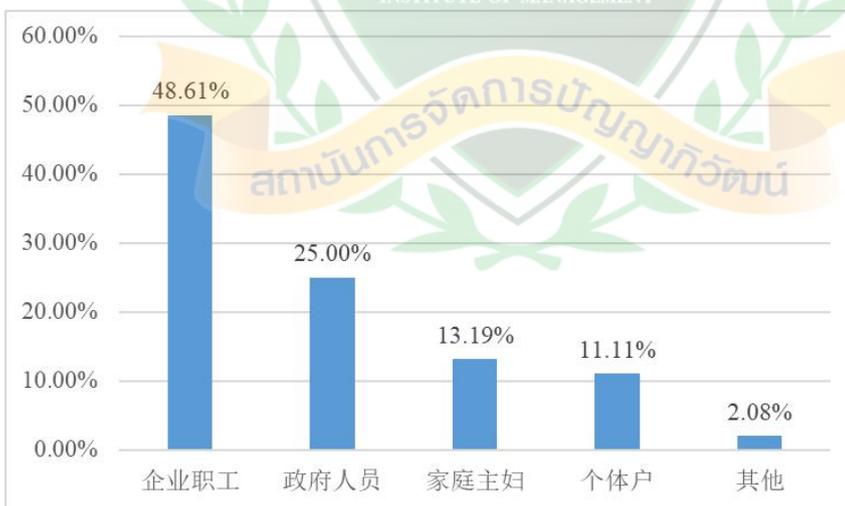


图 3.3 消费者职业特征

来源：作者提供

### ④ 购买乳品的目的

根据调查显示，消费者购买乳制品的目的占比由高到低依次为给全家人喝、

自己喝、给老人喝、给孩子喝、礼品和其他。它们分别占比为 40.28%、29.17%、16.67%、8.33%、4.86%和 0.69%，因此可以发现，消费者购买乳制品主要还是为家人，可以猜测出主要是为了早餐等营养所需。

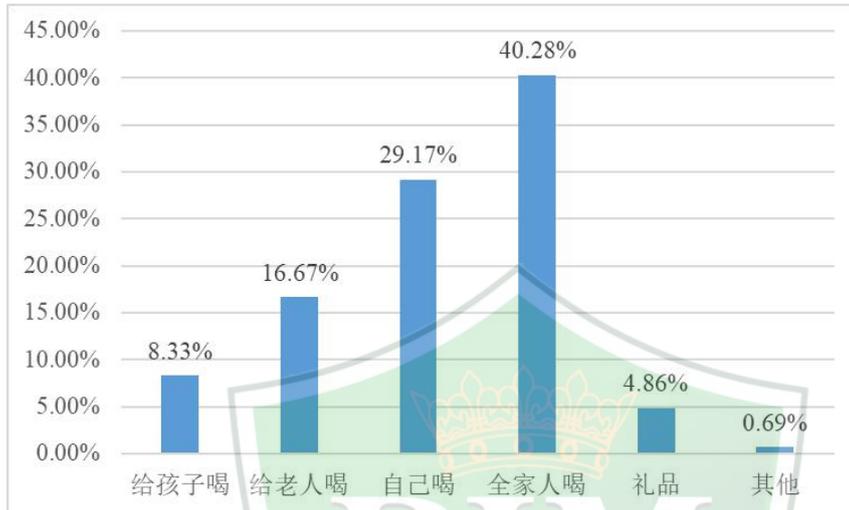


图 3.4 消费者购买乳制品的目的

来源：作者提供

#### ⑤ 每年购买乳制品的花费情况

在对乳制品的花费上，大多数人每年的购买费用是在 500-1000 元，这样可以估算出每天的花费是 1.4-2.7 元，约等于是每天喝一瓶牛奶。其余在 1000-2000 元之间的占有 25%，说明这一类人对乳制品的需求量较大，也较少考虑价格。

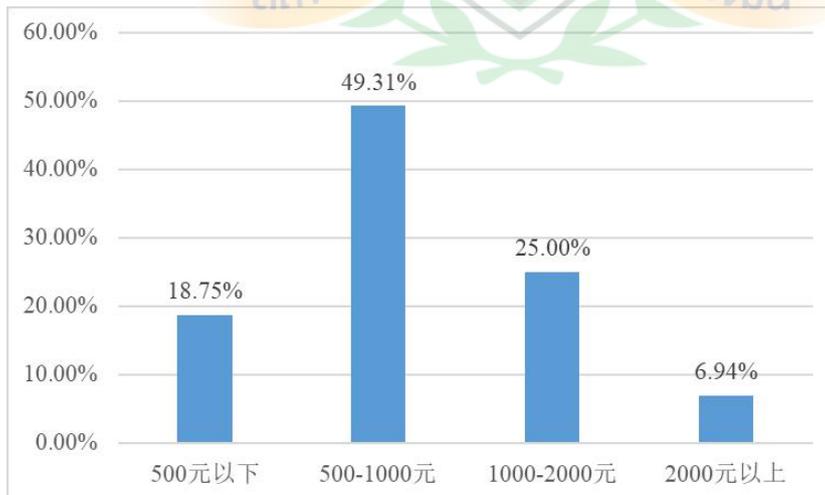


图 3.5 消费者每年购买乳制品的花费情况

来源：作者提供

## (2) 目标市场

重庆有着自己独特的地理位置，进而被称之为山城。因此，充气垫零售业不是特别发达，在重庆的大型超市相对较少，较大的是中百集团和新世纪连锁超市。重庆天友乳业股份有限公司是一个地方区域型的乳品企业，所以它市场定位范围还是重庆周边的四川、贵州、湖南等西南地区的一些三、四级市场，因此天友乳业的重点是即将开发二级市场。即便天友乳业当前有的乳制品种类高达 80 多种，但能够涉及高端市场的产品几乎没有，天友乳业此阶段目标定位如下：

- (1) 为上班族中的高层人士研发营养丰富的牛奶；
- (2) 对喜欢轻食的健康爱好者，研发结合牛奶健康的牛奶轻食
- (3) 针对有送礼需求的消费者开发了高档礼盒装；
- (4) 对学生的营养需求研发“学生奶计划”的成长奶；
- (5) 针对爱好营养纤维和健康的人群研发果蔬奶。
- (6) 研发生产最近发展较好的超高温灭菌奶产品

## 3.4 重庆天友乳业股份有限公司营销情况及策略分析

### 3.4.1 重庆天友乳业股份有限公司营销环境分析

#### (1) 政策环境

由于人民生活水平在不断的提高，人渐渐对健康有了更高的要求，多个城镇居民已经把乳制品作为生活必需品之一。为了人民的健康，同时引导乳制品行业规范发展，中国相关政府部门、中国国家发改委相继发布了如下的法规，确保乳制品企业对产品的生产安全和推动该行业稳定快速的发展。

表 3.3 中国乳制品行业相关法规

法律法规	颁布时间
关于促进奶业健康发展的意见	2007
乳制品行业准入条件	2008
奶业整顿和振兴规划纲要	2008
生鲜牛乳收购标准	2010
乳制品产业政策	2016

续表 3.3 中国乳制品行业相关法规

食品安全法	2018
-------	------

来源：中国国家统计局

(2) 经济环境

从 2015 年至 2019 年,中国居民的人均可支配收入由 21966 元上升至 30733 元,相对增长了 11233 元,增长 51.14%,每年的人均可支配收入增长速度一直在 5.0%-8.0%之间,如图 3-6 所示。

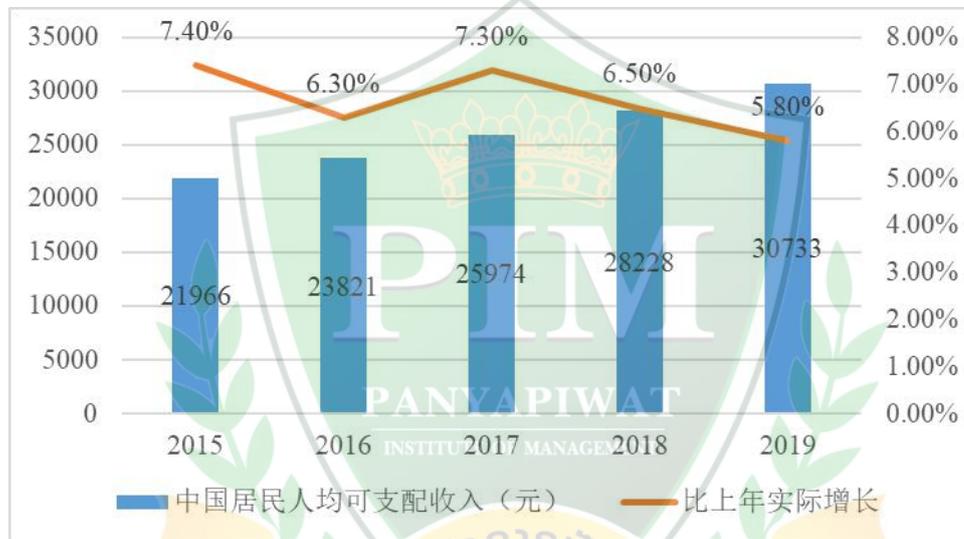


图 4.1 2015-2019 年中国居民人均可支配收入及其增长速度

来源：中国国家统计局

中国居民人均消费性支出由 2015 年 30615 元增长至 2019 年 41391 元,在这 5 年期间,居民人均消费性支出增长了 10776 元,比 2015 年同期增长了 35.20%,具体如图 3-7 所示。

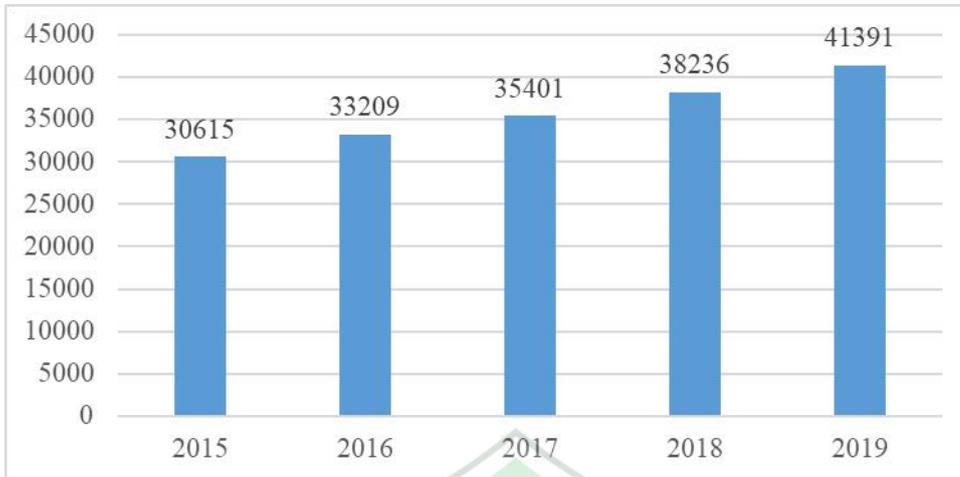


图 4.2 2015-2019 中国人均消费支出统计图（单位：元）

来源：中国国家统计局

随着中国居民的可支配收入增加，中国乳制品的销量也逐步上升。2012 年，中国乳制品销量为 2518.7 万吨，2018 年上升至 2681.47 万吨，中间有起伏，但大整体上呈现上升的趋势。由此可以看出中国居民人均可支配收入高低与乳制品销量呈正比，中国居民人均消费性支出高低与乳制品销量呈正比。



图 4.3 2012-2019 年上半年中国乳制品销量及同比增长情况

来源：中国国家统计局

### (3) 技术环境分析

在 21 世纪，技术、科技在不断的进步。而这些发展进一步给乳制品行业有了新的支撑，尤其对乳制品生产研发和营销有着重大的影响。而网络的发展对乳制品的影响更大，像乳制品生产销售、库存、运输等等状况，都可以通过网络来进行。当前的中国乳制品行业检测规范已经在全球有着领先的地位，特别是中国乳业利用先进的网络技术可以达到对乳制品的全程跟踪检测。在销售方式上，中国乳品企业已经在传统销售模式基础上，利用网络、微博、微信、短视频等方式来促进营销，填充了营销的其他内容。让营销挣脱时间空间的约束，变得更为生动自由。

#### （4）社会环境分析

2007 年以前，中国的乳品市场已发展迅速，但是“三聚氰胺”事件影响较大，发展下降，而后出现反弹增速。在 2015 年时，中国乳制品行业消费市场还处于低迷状态，奶价不断的下降，行业增速期达至个位。但 2018 年期增速就有所回升。随着中国家庭内部食品结构发生转变，乳制品更多进入家庭早餐之中，而一、二、三线城市生活节奏的变快，使得消费者多数喜欢用牛奶来做早餐，以便提供足够的营养和节省时间。

作者对在重庆天友乳业股份有限公司的客户群体内发放的 144 份问卷基本情况已经在第三章进行比较详细描述，因此在这里省略，本次调查结果如下：

##### ①消费者选择乳制品更看重其口味

从调查结果看，有 35.42%的消费者看重的是乳制品的口味，占了大多数。其次是 21.53%的消费者选择了习惯，然后依次是价格、品牌、包装、服务和其他。由此可见，乳制品企业在制作时选择消费者喜欢的口味是非常重要的，有助于提升其满意度。因此企业在选择乳制品口味时需要在进行市场调研的基础上研发，更能贴近消费者的需求。

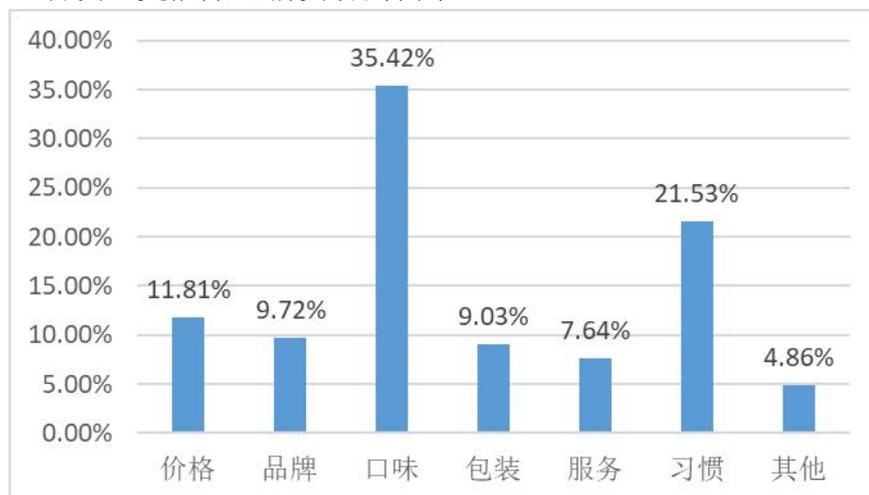


图 4.4 消费者选择乳品最看重因素统计图

来源：作者提供

### ②优质乳品需要新鲜、纯天然、营养丰富

通过调查可知，消费者对优质乳品的定义差异较大，其中有 36.11%的消费者认为新鲜是优质乳品的第一标准。其次是有 18.06%的消费者选择“纯天然”，然后是 13.89%的消费者认为营养丰富也是条件之一。因此消费者认为优质乳品是需要新鲜、纯天然和营养丰富的。

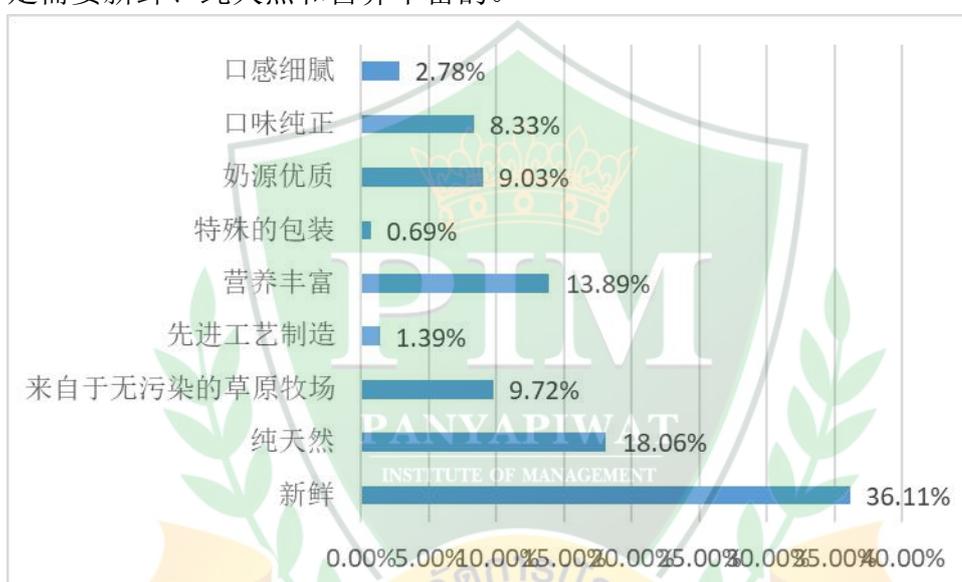


图 4.5 消费者认为优质乳品所需条件统计图

来源：作者提供

### ③消费者更加青睐原味纯牛奶型乳制品

从参与调查的消费者来看，消费者选择原味纯牛奶、各类酸奶、调味牛奶、脱脂牛奶或酸奶、奶粉的分别占 48.61%、19.44%、17.36%、9.03%、5.56%。由此可见，消费者更倾向于原味纯牛奶，而其他口味的乳制品相对占比较低。



图 4.6 消费者常购买乳品口味统计图

来源：作者提供

#### ④消费者接受信息的渠道

通过调查可知，此次参与调查的消费者接受乳制品信息的渠道有口碑传播、网络广告、卖场广告、电视、现场促销、报纸杂志和其他，占比分别是 31.94%、18.06%、13.19%、8.33%、15.97%、2.08%、10.42%。由此可见，口碑传播是消费者了解和接受乳制品信息的主要渠道，而企业自身渠道传播的优势并不明显。因此乳制品企业需要开拓更多的营销渠道，特别是要将新媒体营销渠道和传统营销渠道相结合，让更多消费者去接触和了解乳品信息。



图 4.7 消费者获取有关乳品信息渠道统计图

来源：作者提供

### 3.4.2 重庆天友乳业股份有限公司 4PS 分析

#### (1) 产品策略现状分析

根据访谈的资料整理后了解到，重庆天友乳业股份有限公司在当前阶段内拥有多个乳品系列，如百特、淳源、鲜牛奶、酸牛奶，植物蛋白饮料、奶粉。正因为系列较多，因此能够符合消费群体的多元化偏好、年龄阶段以及营销需求。例如：在固体乳制品中，公司具有生产优势，有着山城牌奶粉以及各种固体饮料，同时无糖饮料方面也投入资金研发，前后研发出山城牌系列奶粉，如婴幼儿奶粉、孕妇奶粉、中老年奶粉等。这些奶粉很好的顺应了消费的各个年龄层次需要，而在液态的乳制品方面，天友乳业有两大类产品，一是牛奶，二是酸奶。牛奶的现有产品有屋型鲜牛奶、屋型风味奶等多种产品，牛奶类产品的保质期通常为 3-7 天。产品的包装也是多种多样，有单杯的、有八连杯的、有玻璃瓶的等。产品的品种也是相当丰富，有多种口感，有草莓味的、有菠萝味的、还有芦荟味的、原味的等。酸奶的保质期较牛奶而言是较长的，其保质期有 5-20 天不等。天友乳业在近几年的发展中仍然缺少超高温灭菌奶产品。这方面是以缺陷而存在着，但天友乳业在渐渐尝试并开发。

#### (2) 价格策略现状分析

天友乳业各分公司的销售人员表示，天友乳业在消费的目标群体上制定的价格策略较多，主要是针对不同层次的消费者。同时根据现有市场的范围，制定了许多竞争性的价格策略，例如高端市场有天友零添加乳制品等。但是现阶段，天友乳业产品的价格层次差距不明显，因此并不能很好的吸引到高收入群体人的注意力。以下是天友乳业产品的常规价格表：

表 4.1 重庆天友乳业股份有限公司产品的常规价格表

系列	口味	规格	价格（元）
希腊神话系列	原味酸奶	200g	4.4
百特	红白特牛奶	250ml	4.6
	纯牛奶	250ml	4.5
	有机奶	250ml	6.5
	黑百特牛奶	250ml	4.6

续表 4.1 重庆天友乳业股份有限公司产品的常规价格表

	轻酸奶	250g	6.5	
天友	纯牛奶	250ml	3	
	铁锌钙牛奶	240ml	3	
	巧克力牛奶	250ml	3	
	香蕉牛奶	250ml	3.9	
	绿豆奶	250ml	2.5	
	核桃花生奶	250ml	3.7	
	零添加酸奶	220g	9.2	
	活性乳酸菌饮品	190ml	8.5	
	中老年奶粉	800g	169	
	成长配方奶粉	700g	298	
	益生菌配方奶粉	700g	298	
	淳源	有机酸奶	200g	9

来源：天猫天友旗舰店（2020年11月20日-31日价格）

### （3）分销渠道策略现状分析

通过了解天友乳业的销售体系，了解到目前天友乳业拥有“新鲜战略”等的较为完整的销售网络体系，该销售网络已经覆盖了以重庆主城区为中心、半径600公里的销售市场。天友乳业主要还是打造了类似天友健康生活馆等的服务中心，实行送奶到家销售体系。接着“天友生活”又把线下门店的价值进行重新评估，线下门店已经成为顾客的链接地、体验地、展示地以及社交地，让线下零售店的价值有了大范围的升高。而天友生活构建的新产品管理模式，能够满足新消费者的需求，进而改变以商品为中心，以价格为主要手段的营销方式，形成了“场景—社交—内容—传播”的营销主线，进而打造一个新的营销体系。

### （4）促销策略现状分析

天友乳业的主要促销策略，还是由受众媒体的消费习惯来作为依托来开展的。在线上与线下的同时促销，线上促销主要还是集中在网站的广告建设、企业的网站维护，使得公众更容易了解接着就是微博营销，企业开通相应的微博，

在发布新产品时，在线上与客户和受众进行在线互动，达到产品预热的目的。线下促销的主要就是形象建设，现代渠道有：形象发布、后车灯箱、公交站牌、楼宇广告、桥体等，还可以通过试吃广告来打响自己的名气，在买乳品时还可以给消费者提供相应赠品。因此，天友乳业在 19 年的 3 月 31 日冠名了 2019 年重庆的国际马拉松比赛，成为官方指定的牛奶供应。在比赛的当日，天友乳业也给现场的跑友们制备了 4500 瓶的百特重马限量版纯牛奶，可以用于陈列与售卖，设计的产品形象还与马拉松比赛相呼应。

### 3.4.3 重庆天友乳业股份有限公司 SWOT 分析

#### (1) 优势

通过对天友乳业的资料整理以及对公司人员访谈得知公司优势如下：①在西南地区这个区域内，重庆天友乳业股份有限公司有着传统的商店销售，还有新媒体的网络销售。可以说，销售渠道都具备。而销售渠道综合起来，就能保证渠道覆盖率变大，让客户有更多的选择，符合便利性。这样天友乳业就有着更广泛的消费市场。②在西南地区天友乳业还是具备较强品牌优势的，而更多的本地消费者他们更喜爱本土品牌，品牌效应效果相当之显著。③天友乳业的品牌已经有较长的历史，再加上他们的服务深入社区与零售店、糕点店、学校等都有合作。因此，产品有更好的口碑，消费者也逐步变多。④天友乳业有着自身的优势，也就是它产品类型较为明确，而价格较为低廉，很多消费者在物美价廉的选择上，会考虑天友乳业的乳制品。

#### (2) 劣势

天友乳业的劣势也比较明显，从对工作人员的访谈中了解到其劣势有如下几点：①企业向外扩张的过程较为缓慢，可以说是停在原地。相关的渠道建设仅仅遍重庆及周边,不能拓展到整个西南市场。②品牌推广的不到位，让天友乳业不能成为全国性品牌，只是一个地方性的小品牌，其宣传度减少，导致市场范围锐减。③产品研发变慢，新产品的开发能力减弱，让产品逐渐走向单一。④在整个市场内占有率不足.且缺乏号召力。在本地市场拥有知名度，但在其他市场其知名度偏低，比不上“蒙牛”、“伊利”等企业。

#### (3) 机会

本文根据对市场的分析可以发现天友乳业有如下的机会：①在细分市场的过程中，校区和农场市场也逐步成为的细分市场的主要组成部分。而郊区和农村基础设施开始完善，企业在布局新销售渠道时，成本就会变低。②当前生活

水平提升，让人更重视健康饮食，使得乳制品得以进入日常餐饮之中，增大人均购买量。③政府对整个乳制品行业进行整改，让中小企业有了可争夺的机会。

#### (4) 威胁

通过对重庆当地的市场了解以及对天友乳业工作人员的访谈了解到：①重庆市场内进入了伊利、光明等较知名乳业品牌，让重庆本地的乳制品企业受到了威胁，同时也威胁到了天友乳业在重庆的市场地位。②豆浆、豆奶制品也开始进入乳制品市场，占据了乳制品市场的原有销售空间。③商品超市变得日趋强势，而销售渠道越来越受青睐，让建设成本增加，而用工增多与紧张，天友乳品将面临涨薪带来的威胁，这是外部成本增加带来的危机。

#### (5) SWOT 分析结果

表 4.2 SWOT 分析结果表

优势分析 (S)	劣势分析 (W)
1.渠道覆盖广、市场占有率高 2.本土品牌，拥护者多 3.历史久远，品牌好 4.物美价廉，物超所值	1.扩张慢，渠道覆盖速度慢 2.品牌推广力度小 3.市场号召力不足
机遇分析 (O)	威胁分析 (T)
1.城市郊区及农村市场可开发 2.人民生活水平提高 3.政府整顿增加机会	1.竞争对手强大 2.替代品的发展 3.通货膨胀，成本逐渐增加

来源：作者提供

### 3.4.4 重庆天友乳业股份有限公司竞争五力模型分析

#### (1) 竞争对手

根据对重庆天友乳业股份有限公司分公司的销售人员访谈得知，天友乳业属于重庆市的本土企业，位于中国乳制品行业的中小型企业类别，主要的销售市场依旧是在以重庆四川为主的中国西南地区。而西南地区是中国国内乳制品消费的大区域，因此乳制品的市场容量较大。近年来伊利、蒙牛、光明等全国较为出名的一线乳业品牌，其背后的大型乳品企业已逐步开始实现奶源本地化战略，他们的生产基地以及逐步在重庆、四川等地建立，准备进入和瓜分西南地区市场。再加上重庆市内、四川省的其他乳制品企业，也想参与到竞争之中，

造成四川省、重庆市乳制品市场竞争激烈的局面。尤其伊利、蒙牛、光明等乳制品企业都采用了合适的营销传播渠道。如蒙牛、伊利为了能让消费者和企业文化产生共鸣，多是采用“线上+线下”的销售模式，让消费者对企业品牌产生忠诚度。而天友乳业只在本地媒体上进行传播，其宣传力度和效果一般。

#### （2）潜在的进入者

当前阶段，中国对乳制品企业生产产品的质量是严格把关，对奶源质量有严格的要求，奶制品冷链运输标准化也有严格的要求等。这就给后来进入奶制品行业的小企业增添了难度。而后来进入奶制品行业的小企业，其经济实力都相对较弱，所以他们纷纷采用中外合资、兼并控股等方式来进军中国乳品市场。综上所述，乳品市场的潜在竞争者进入概率较小。所以中国乳制品市场的潜在强大竞争者出现概率较低。

#### （3）替代品的威胁

目前阶段能对乳制品进行代替的产品是豆浆、豆奶。而豆浆这一类的植物奶拥有着其独特的优势，如胆固醇和脂肪含量低，因此更加适合特定人群，如：高血脂高血压的老年人。而豆浆中的脂肪酸和亚硫酸能减少老年人血管硬化等。但豆浆和牛奶之间有很大的差别，因此，豆浆对牛奶的存在具备一定的威胁性，威胁性却不太大，这种威胁并非致命威胁。

#### （4）购买者的议价能力

因为天友乳业是乳品企业中的中小型企业，所以它与蒙牛、伊利、光明等大型乳制品企业提供的乳制品，在某种程度上有相似性，甚至上可以是相同。消费者在选择乳制品时，就会结合多种因素来考虑，像乳制品价格、质量、个性需求、口味等等，消费者在选择乳制品时有较为强的议价能力。所以，各乳制品企业为获取更多的消费者，时常利用促销手段来打响价格战。特别是一些对价格较为敏感的消费者，他们更乐于选择更实惠的乳制品，如：学生是低端收入人群，他们主要考虑的是乳制品价格。

#### （5）供方的议价能力

乳制品行业的消费人群是相当广的，基本上从婴幼儿到老年人都可以选取乳制品来使用。因此，乳制品企业的竞争较为激烈，但消费者的议价能力却较强，所以供应商的议价能力是企业所要考虑的重点内容。中国乳制品行业的供应商涉及了多个方面。对于不同的供应商来讲，还需要企业进行综合考虑：第一，饲料原料供应商。天友乳业多个饲料原料供应商因为饲料市场价格处于长期通货膨胀，并且该通货膨胀逐年增长，所以议价能力不高，例如重庆西南农

大川牧饲料总厂。第二，生鲜奶供应商。原料生鲜奶要防止变质，所以在运输距离和时间上有诸多要求，养殖户只能依附在附近乳制品企业上，和附近的乳制品企业展开生鲜奶收购活动，例如武陵山黔江牧场、大巴山七里牧场等，所以供应商议价能力较弱。第三，加工设备供应商。由于乳制品的特殊性质，生产保质期需要较长的，通常常温条件下要保持长达 6 个月以上。但中国目前国产设备，并不能达成工艺生产条件，这些设备大多是依靠进口，而进口价格较高。所以，乳制品企业的议价能力较弱。但如果选择保质期较短的，通常是低温条件下保存几天到一个月，这种设备的投入相对较低，中国国产的设备厂家相对较多，价格方面也较低。因此，企业的议价能力较强。第四，乳制品包材供应商。中国的包装行业是在迅速发展的，包装水平快速提升起来。一些较大的包材厂家，如：“上海普利盛”、“云南创新”等突破了外国供应商的垄断，让中国的乳业企业能够在和进口的材料供应商议价时有着较强的能力。



## 第四章 重庆天友乳业股份有限公司营销战略建议

### 4.1 重庆天友乳业股份有限公司营销战略目标规划

重庆天友乳业股份有限公司仅仅是中国国内的一个中小型企业，因此全国范围内的市场占有率，与蒙牛、伊利等大型企业比起来，可以说是十分微薄。但在西南市场中，它的品牌知名度，市场占有率可以当成第一。如果该企业在重庆、四川等西南市场占有率常年保持第一，就应该拓展新产品的领域，并稳定现有市场，吸纳更多的消费者，可制定具体营销战略目标规划如下：

(1) 做品质最好，性价比最高，奶源最优质的乳制品企业；

(2) 增强核心竞争力。凝聚专业的人才进行营销以及产品的开发，使得产品在开发、整合、经营以及销售方面有着强凝聚力，能够做到配置最优化、运营专业化、运输高效化、销售效率化，从而提高品牌价值。

(3) 成为现代化企业。在企业的制度以及发展上，符合中国现代化企业的标准，健全企业管理制度以及组织加固，加强法人管理结构，落实党和国家的各项改革部署。

在重庆天友乳业股份有限公司的营销组合策略上，可从以下 4 个方面开展：

(1) 产品策略

优化产品结构。目前，天友乳业的生产线相对较长，由于现在市场上乳制品的竞争在逐渐变得激烈，但是整体的利润却在下降，因此天友乳业部分的产品利润约等于无，甚至于亏本。天友乳业目前主要生产的盈利产品是鲜牛奶、酸奶、乳酸菌饮品这三类，它们成为公司的优势产品，所以天友乳业应当主要去发展这三类饮品，提升公司的利润和盈利能力。由于消费者的个体性差异，形成了不同的乳制品消费观。因此，天友乳业应当认识到自己企业内部较强的部分，对特色产品的研发加大力度，从而满足消费者个性化的乳制品消费观念，从多维度来增添公司产品销量，做到产品与目标市场的相适应。

(2) 价格策略

增强消费定位。城乡差异可谓是各种领域中较为明显的差异部分，因为城乡居民生活方式、习惯、收入水平、文化程度等方方面面的不同，让乳制品消费出现城乡差异。所以，天友乳业可以按照区域，来划分消费者，进而提供不相同的乳制品。例如城市的居民基本要求的是新鲜而有营养的乳制品，因此天

友乳业可以为他们提供鲜牛奶、酸奶等价格略高的产品。而郊区和农村居民对乳制品追求是包装简单、易于保存，因此天友乳业可以提例如纯牛奶、含乳饮料等价格略低的产品。

### （3）渠道策略

强化订货渠道。天友乳业现阶段是以送奶到家的乳制品销售渠道。它的规模在西南地区同类企业（“华西”、“雪宝”等乳业品牌）中，可以说是第一名。而伊利、蒙牛、光明等大乳业品牌，暂且还没有在西南地区设置相关的销售渠道。天友乳业可以适当聚集相关资源，在西南地区还处于空白的区域来增添定单用户，拓宽其网络渠道，将此规模进一步拓展。与此同时，天友乳业在传统零售方面依旧要加强对周边连锁店、超市等零售商，让客户能体会到便捷性，从而提升满意度，增加目标市场的占有率。

### （4）促销策略

扩大促销区域。目前天友乳业的网络营销覆盖重庆、四川等西南地区，但是其主要的云南、贵州等的销售区域较少，且销售量低。即便天友乳业这个品牌在西南地区，具备一定的影响力和知名度，但抛去西南地区以外，公司知名度和影响力较低。所以，天友乳业应当适当把企业在云南、贵州等地的销售点增加促销方式，甚至于用点对点的方式打响知名度，需要有效避免在云贵等地，投入较多资金而没有良好收益。例如针对云南地区，把相应的超高温灭菌常温类乳制品，例如纯牛奶、含乳饮料等乳制品进行促销，打响其郊区及农村的品牌知名度。但是企业在四川省、重庆市的市场内部，尤其是重庆本土更加需要维持与稳固目标市场环境。

## 4.2 重庆天友乳业股份有限公司细分市场及目标市场选择

### 4.2.1 细分市场选择

#### （1）以消费者年龄和需求进行细分市场

##### ①婴幼儿

婴幼儿对奶粉的需求量较大，因为其日常饮食是依靠奶粉，对奶粉具有一定的依赖性，因此购买者对奶粉质量以及营养有很高的要求，并且对奶粉的价格敏感度较低。同时，当今多数家庭孩子均为 1-2 个，他们愿意对孩子投入较多。

##### ②青少年

青少年对蛋白质的需求量较大，需要有适合身体发育的乳制品。并且该阶段多数是由父母进行购买，因此可划分到高端市场。这个年龄段对口味的选择较多，因此口味可划分为原味奶，甜奶，酸奶等等，产品丰富度需要增加。

### ③中年

中年人多数是家庭妇女为家庭成员购买，例如为家中老人，孩子和自己购买牛奶。而家庭妇女更加青睐脱脂和美容养颜的乳制品，并且其成为了购买乳制品的决策者和执行者。因此，乳制品的偏好都应当更贴近女性的选择。

### ④老年

中国开始进入人口老龄化社会，而老年人更加的关注健康，非常关注乳制品的对健康的作用。同时有许多老年人患有高血脂，高血压等疾病，因此在选择牛奶时更注重牛奶的保健作用，例如无糖、低糖或者脱脂牛奶。

## (2) 以消费者收入水平进行细分

消费者个人年收入少于 3 万的属于中低收入水平，其生活压力较大，关注个人基本需求，很少关注其他需求，因此消费倾向较低。而当消费者年收入水平高于 3 万，属于中等收入水平以上，比较关注个人发展消费需求，开始注重生活品质以及饮食健康，消费倾向较高。并且能够引领社会消费方向，带动消费水平。

## (3) 总结

总结上述市场的细分，最具有潜力的消费群体依旧是年轻人，因此具体的细分市场需要围绕年轻人为主，因此消费者的特征有注重膳食营养，关爱自身和家人的身体健康，偏爱健康绿色食品，消费水平偏高。所以细分市场可以年轻、时尚人群为目标群体，依靠青春偶像为代言人。其次也可以以年轻白领一族为目标群体，倡导活力和健康，以运动明星为代言。

## 4.2.2 目标市场选择

天友乳业根据不同年龄段消费人群，实现目标市场定位，并不断研发新产品，以适应消费者产品需求。例如重庆天友乳业股份有限公司目标市场定义为在地理因素上应以中国西南地区为主，年收入在 3 万元以上、21-40 到岁的政府机关、企事业的工作人员。

## 4.2.3 市场定位

重庆天友乳业股份有限公司的市场定位是为客户提供安全、健康的乳制品。

产品卖点是“安全品质、优质奶源”，产品属性定位是“安全、健康、营养”，突出产品的优质新鲜，物美价廉，安全放心，做到产品与目标市场的相适应。

### 4.3 重庆天友乳业股份有限公司营销战略优化

#### (1) 加强新产品研发及产品质量

重庆天友乳业股份有限公司应当认识到自身乳产品的定位，充分展露自身的资源与地理优势，将用户变成天友乳业的忠实拥护者。主要可以采取的方式如下：在乳制品上下功夫，打造多款具备价格优势且性价比高的产品，将其整合成天友乳业的一个系列，给用户更多的选择权利。在品牌提升之后，适当性推出价格相对较高、富含营养且能获取利润的乳制品。经由产品与市场的分析，认知某一产品在当前市场的位置，市场地位是通过定位企业、产品、竞争来实现的。按照天友乳业在中国国内市场现状来看，天友乳业的着眼点还是产品技术含量以及自我优势发挥。

#### (2) 加强奶源基地建设与管理

奶源质量加强，能够成为天友乳业发展的可靠优势，促使天友乳业可以在难关面前迅速度过。在以后，天友乳业的主打产品就会变成低温类乳制品，像：鲜牛奶、酸奶、乳酸菌饮料。在主打这三类产品时，就对天友乳业的奶源有了更高的要求，如果优质奶源短缺就会成为天友乳业发展的绊脚石。所以，天友乳业务必要加快建设企业自己的奶源基地，并对企业奶源基地加强管理。实现全面预算管理、加强生产过程控制以及质量安全管理。

#### (3) 健全市场营销网络、提高服务质量

在未来，天友乳业急需构建能够全覆盖西南市场的乳制品营销网络。天友乳业要完善自己的营销网络，将乳制品有更多的地方可以购买，像乳制品订取奶点、连锁店、便利店等。用完善的营销网络可以充分展示天友乳业的品牌，增强宣传和推广的作用，让广泛的消费者了解、关注且接受公司产品，提升产品购买的便捷性，让产品出现在公众生活的各种地方，提升服务能力，达到提升满意度的目的，从而做到产品与目标市场的相适应。

#### (4) 加大宣传推广力度、提升品牌价值

天友乳业当前的一大劣势就是品牌知名度不高，天友乳业同行业的强力竞争对比来做比较，天友乳业品牌的渗透率是很低的，影响力也是很弱的。故而天友乳业务必增强推广的力度，来增强品牌知名度，拉高品牌的渗透率，从而达到扩展企业品牌影响力的目的，成为中国国内拥有较高品牌价值的乳制品企

业。如：投入媒体广告宣传、加大户外的广告宣传、开展公益性活动、增大客户体验活动等等。

#### （5）完善信息管理系统、提高管理水平

现代社会的信息技术在迅猛发展，也影响这人的生活，更影响了乳制品行业的发展。因此，天友乳业应当充分利用互联网技术来掌握信息，把握相应的机会，从而提高相应的企业管理水平。天友乳业可以建立“企业互联网信息管理小组”，小组的管理者可以直接是总经理，使得总经理对相应的信息有实时的了解。这是在组织架构上保障企业信息管理通畅，让信息准确度拥有保障，有助于企业上下对这件事的重视，带动全员参与配合。

### 4.4 营销战略实施保障措施

#### （1）建立与战略相匹配的组织架构

企业主要依托于其完善健全的组织架构来发展实施战略。经由组织架构的高速运转，让企业经营管理体系与日常经济管理活动更好同企业未来发展战略相适应，继而保障发展战略顺利进行。这个过程中，要求企业将内部资源与外部资源向整合，针对竞争目标来整合配置。因此需要企业来建立起一套企业经营管理机制，从而能够快速适应宏观环境及市场行情变化。所以，天友乳业需要对自身的组织架构和资源进行统计了解，从而进行整合和调整。

#### （2）创新并完善管理制度体系

天友乳业应当建立新的组织架构，对先有的企业组织就够进行整合，从而适应发展战略。由于组织架构的重组和整理，在管理体制上天友乳业也需要创新，例如天友乳业可成立总经理部，改部门可以总体把握公司的经营战略，而下设各类的职能部门应当把握公司的职能战略。天友乳业的企业管理体制应该随着组织架构的整合而变得扁平化，更加注重于部门与部门间和上下级之间的关系，从而保障各项工作能够顺利开展。

#### （3）强化人力资源管理、全面落实绩效考核

现在社会企业的人力资源管理对企业的发展是至关重要的。乳品企业的竞争说到底终究是人才数量和质量的竞争，有着优秀的人才才能使企业合理良性的发展。因此天友乳业需要对企业本身的人力资源管理进行强化，对绩效考核全面加强和落实。在激励员工发展发面加大投入，例如增加适当的调休制度和奖励机制等，这样能是员工更加明确自身的职责和岗位能动性，使其为企业发展贡献自身的力量。同时天友乳业也需要注重用人机制的公平性和考核制度的

公开透明性。天友乳业可以通过建立良好的员工职业晋升渠道，可以有效激发员工的工作热情，使员工更加努力地工作，为企业创造更多的价值，从而推动企业的快速发展。



## 第五章 结论与建议

本文通过对重庆天友乳业有限公司营销战略问题的研究，得出以下结论：

(1) 重庆天友乳业有限公司现有产品与细分市场以及目标市场适应性较弱。企业在确定细分以及目标市场上，需要明进行市场调查，从而得出消费者偏好的乳制品。本文为重庆天友乳业有限公司制定的细分市场主要从消费者的年龄层次以及消费水平层次进行划分：婴幼儿奶粉需质量与价格成正比，青少年口味可划分为原味奶、甜奶和酸奶，中年人乳制品的外观设计须符合该阶段女性的审美要求，老年人乳制品应为无糖、低糖或者脱脂牛奶，从而做到产品与目标市场的相适应。结论是：消费者年龄段与消费水平层次对产品的目标市场有明显的相关性。

(2) 市场环境对重庆天友乳业有限公司营销战略的实施与目标规划有着重大影响。因此本文认为在乳品企业的运营过程中，营销战略的实施与目标规划应随市场环境的变化而变。本文所制定的重庆天友乳业有限公司营销战略规划需根据市场环境而改变，如①根据市场调查，公司目前优质销售产品是鲜牛奶、酸奶、乳酸菌饮品这三类；②根据市场不同，为城市的居民可提供酸奶等价格略高的产品，乡镇和农村居民则以纯牛奶等物美价廉产品为主；③公司需加强零售商渠道构建；④应当加强云南、贵州等地区的促销方式，扩大促销区域。结论是：市场环境根据产品类别、价格、渠道构建和区域销售方式的变化影响营销战略的实施。

(3) 本文对重庆天友乳业发展战略问题的相关研究还有着许多不足，特别是有着一定的片面性，例如没有深入调查企业内部的详细技术、没有详细调查企业销售点和消费者的分布等。如访谈者 3 指出产品的种类名称不够统一；访谈者 7 提出希望公司的运输链能够更加顺畅；访谈者 10 指出的包装可以有所改进。访谈内容在深入研究中对比郝洁（2011）的论文中提到的价格策略中的设计产品包装以及殷丹丹（2018）论文中的渠道策略中的运输优化等等都有着一定的相似和借鉴，而产品种类名称的统一则都有些许差异，这一系列意见都可以有后续的针对性研究。

## 参考文献

- 包海岭.(2014).天友奶粉,做权威与安心的代名词.《中国食品药品监管》,(08),69-70.
- 边英姿.(2018).《中国乳制品行业国际竞争力分析》.河北经贸大学,河北.
- 陈猛.(2020).试论企业战略管理中存在的不足及解决措施.《中国商论》,(21),125-126.
- 房进、贾琳琳.(2017).企业营销渠道策略研究——以定边乳品实业有限公司为例.《河北企业》,(08),164-165.
- 高金城.(2015).奶源价格下跌背景下中国乳企面临的营销风险分析.《食品与机械》,31(04),240-242.
- 高然.(2019).天友生活引入“牛奶轻食”的全新概念.《中国乳业》,(03),82.
- 郝洁.(2011).《基于企业社会责任的蒙牛集团营销策略研究》.内蒙古大学,内蒙古.
- 侯军伟、赵恒.(2020).乳品企业在新环境下的营销传播策略.《中国乳业》,(08),15-19.
- 胡家彬、夏祥.(2016).天友乳业发展新供给有实招.《中国农垦》,(07),46-47.
- 李彩霞.(2019).《内蒙古雪原乳业有限公司市场营销策略研究》.内蒙古工业大学,内蒙古.
- 李丰刚.(2019).《伊利金领冠奶粉营销策略研究》.北京交通大学,北京.
- 李树泽.(2019).《山西古城乳业集团品牌发展战略研究》.太原理工大学,山西.
- 刘峰明.(2019).浅析我国乳业企业的产品营销策略.《现代商业》,(21),13-14.
- 刘世刚、蒋永福、靳宇婷.(2017).卫岗乳业的营销策略分析.《现代经济信息》,(21),121.
- 刘又荧.(2019).《区域性品牌企业QM乳业公司营销策略研究》.西安电子科技大学,陕西.

- 吕新福.(2015).*基于消费者购买行为的乳制品企业营销策略研究*.武汉工程大学,湖北.
- 迈克尔 格里芬,张萍.(2000).世界乳品工业展望. *乳业科学与技术*(04),5-9.
- 牛海军.(2013).天友乳业,蓄势待发的实力派选手. *乳品与人类*,(01),44-49.
- 潘颖、郭立珍.(2015).探析我国乳制品行业营销道德问题及应对策略. *科技经济市场*,(03),125-126.
- 平衡.(2016).乳制品价格战背景下乳制品企业营销竞争策略分析. *黑龙江畜牧兽医*,(08),17-19.
- 舒小琴.(2018).江西阳光乳业营销战略分析. *市场研究*,(02),43-44.
- 王博.(2019).银桥乳业集团市场营销策略优化研究.西安科技大学,陕西.
- 王凡.(2015).与合作社、奶农签约收购,天友乳业出手为重庆市奶业“护盘”——优质奶源不是过剩而是稀缺. *中国农垦*,(04),19-20.
- 王龙.(2020).山东祥和乳业有限公司乳制品营销策略研究.青岛大学,山东.
- 夏巧奇.(2017).伊利乳业酸奶产品营销策略研究.首都经济贸易大学,北京.
- 殷丹丹.(2018).新疆天润乳业市场营销策略.石河子大学,新疆.
- 张聪颖.(2020).企业管理中的营销战略管理创新分析. *中国商论*,(21),59-60.
- 章正泽、张永忠.(2015).我国乳制品行业现状及前景分析. *中国集体经济*, (12),21-22.
- Nardos E. (2010). Determinants, Challenges and Prospects of Dairy Production and Marketing. *Mekelle University*, 183-190.
- Thorley V. (2012). Human milk banking in the volunteer sector, policy development and actuality in 1970s Australia. *Midwifery*, 28(2), 247-251.

## 附录 A 乳品的消费者需求调研问卷

您好！首先感谢您的支持。因为学术研究需要，我们需要对重庆天友乳业的做一份问卷调查，本问卷内容仅用于学术研究，并会严格保守您的资料信息，期望您的填写此问卷，谢谢支持！请您在选项上打√（均为单选）。

### 一、个人信息

#### 1、性别

A.男 B.女

#### 2、您的年龄

A.20岁以下 B.21岁-30岁 C.31岁-40岁 D.41岁-50岁 E.51岁-60岁 R.61岁以上

#### 3、您的职业

A.企业职工 B.政府人员 C.家庭主妇 D.个体户 E.其他

#### 4、您购买的主要目的为

A.给孩子喝 B.给老人喝 C.自己喝 D.全家人喝 E.礼品 F.其他

#### 5、您通常每年消费多少用于购买乳品

A.500元以下 B.500-1000元 C.1000-2000元 D.2000元以上

### 二、消费偏好

#### 6、您选择乳品最看重

A.价格 B.品牌 C.口味 D.包装 E.服务 F.习惯 G.其他

#### 7、您怎样定义好乳品

A.新鲜 B.纯天然 C.来自于无污染的草原牧场 D.先进工艺制造 E.营养丰富  
F.特殊的包装 G.奶源优质 H.口味纯正 I.口感细腻

#### 8、您喜欢乳品口味

A.原味纯牛奶 B.各类酸奶 C.调味牛奶 D.脱脂牛奶或酸奶 F.奶粉

#### 9、您获取有关乳品的信息渠道包括

A.口碑传播 B.网络广告 C.卖场广告 D.电视 E.现场促销  
F.报纸杂志 G.其他

最后，感谢您的支持！

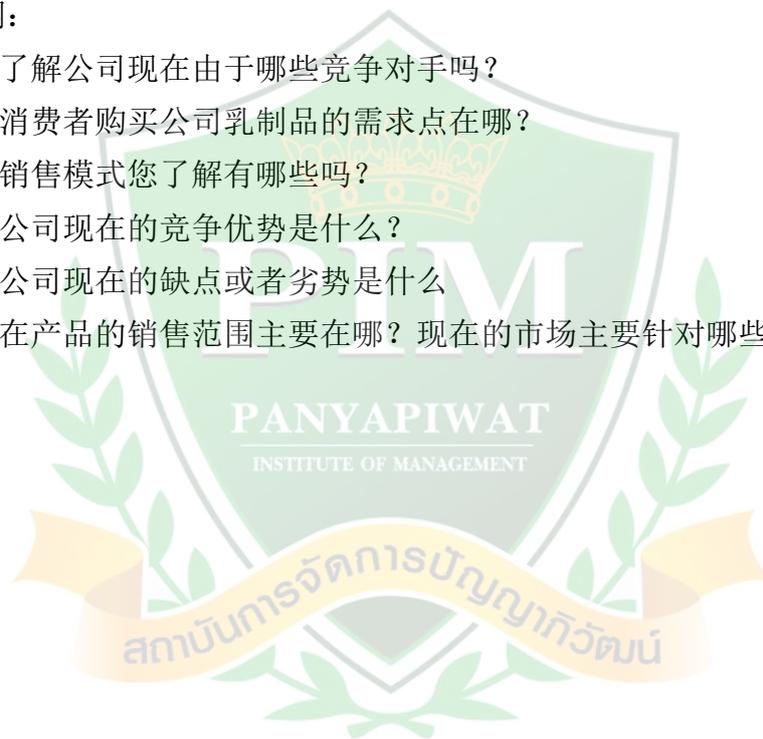
## 附录 B 重庆天友乳业股份有限公司访谈提纲

访谈对象：

访谈时间：

访谈提纲：

1. 请问您了解公司现在由于哪些竞争对手吗？
2. 您认为消费者购买公司乳制品的需求点在哪？
3. 公司的销售模式您了解有哪些吗？
4. 您认为公司现在的竞争优势是什么？
5. 您认为公司现在的缺点或者劣势是什么？
6. 公司现在产品的销售范围主要在哪？现在的市场主要针对哪些？



## 附录 B-1 访谈记录

附录 B-1 记录了在天友乳业各分部中 10 位访谈人员的部分主要的访谈记录，具体的访谈记录如下（A 为访问者，B 为接受访问者）：

### 访谈人员 1:天友乳业经销部经理

时间：2020 年 7 月 21 日

地点：重庆南岸区腾黄路经销部

A：请问您了解公司现在的销售竞争对手吗

B：稍微了解些，最大的竞争对手还是蒙牛、伊利这些大牌公司。像是在我们重庆也有一些本土公司做竞争对手，像是天润等等。还有像是豆奶、豆浆，现在许多人也比较喜欢的。

A：您作为经销部的经理，您了解最近消费者购买最多的产品是哪些吗？也就是消费者购买的需求点在哪您了解吗？

B：卖的最多的还是纯牛奶、高温杀菌的鲜牛奶、酸奶，但是一些像花生牛奶、核桃牛奶这一类偶尔卖的也不错。

A：您这边了解的公司或者说经销部有和哪些单位合作过呢？

B：这个比较多，附近的零售店、糕点店、学校等都有合作，我们主要也是有自己的服务中心和配送中心，所以比较方便。

A：公司的销售模式您了解有哪些吗？

B：这个线上线下销售相结合的，网站、天猫都有，线下主要还是实体店。

A：您觉得天友乳业的优势在哪？有哪些您觉得特别的亮点？

B：主要还是价格实惠，特别也比较安全。我们的生产链什么都有了解的，从牛奶供应开始就是外界都知道的，所以安全上还是可以放心的。价格也不是很贵，平常都能接受的。

A：那您觉得劣势在哪呢，公司在产品方面有什么不足的地方？

B：说不足，那也就是广告打的不够响，现在伊利、蒙牛什么大企业都来重庆了，本土的反而缺少知名度了。

A：您对公司营销方面还有什么意见或者建议吗？

B：公司对于宣传做的不够多，希望能够除在重庆、四川外，像是东北、广东

这些地方也能看到我们天友乳业的品牌。

#### **访谈人员 2：天友乳业经销部员工**

时间：2020 年 7 月 21 日

地点：重庆南岸区腾黄路经销部

A：您了解到公司产品的优势有哪些吗？

B：在西南地区还是属于龙头企业的，特别是重庆，每个区都有对应的服务中心、配送点，覆盖比较细节。

A：您了解的公司产品促销渠道有吗？

B：在线上与线下的同时促销吧，实体店打折呀，微博搞活动还有天猫店也有相关活动。

#### **访谈人员 3：天友乳业服务中心员工**

时间：2020 年 7 月 25 日

地点：重庆江北区寸滩街道服务中心

A：请问您了解公司的产品有哪些吗？

B：这个很多了，像百特、淳源、植物蛋白饮料、奶粉等等

A：您知道公司销售这些产品时候的价格吗？

B：高低都有的，针对不同人群的。像是这个纯牛奶，比较便宜，3 元一瓶，普通人都买得起。这个有机奶就不一样了，买的人比较少。但是也不一定，很多酸奶都有喜欢的人买，价格也不是很便宜的。

A：您觉得现在公司产品有什么不足呢？

B：产品种类是蛮多的，但是百特、淳源这一些小名字太多了，都记不清，不像蒙牛就是蒙牛，伊利就是伊利。

#### **访谈人员 4：天友乳业配送中心员工**

时间：2020 年 7 月 28 日

地点：重庆市江北区配送中心

A：您了解公司现在产品的销售范围主要在哪？现在的市场主要针对哪些？或者说配送的主要市场有哪些？

B：重庆全部是肯定的，我这边主要配送的是江北区，像是渝北区、南岸区都有自己的分部的。当然除了我们重庆，四川，云南这些地方也有我们的一些服

务点，全网络覆盖。

访谈人员 5：天友乳业服务中心员工

时间：2020 年 7 月 29 日

地点：重庆市沙坪坝区凤天大道服务中心

A：您在这边对于广告都做哪些了解吗？

B：一般有人和人之间相传的，也有一些网络的广告，主要还是卖场的促销广告这类的，当然也有发传单。

A：您觉得客户不买我们的牛奶有什么原因呢？

B：可能一个是喜欢蒙牛这类的大品牌吧，另一个可能是口味不喜欢吧。

A：您对公司有什么意见或建议吗，或者对公司的产品。

B：主要还是对公司产品的口味吧，可以再多些。

访谈人:6：天友乳业服务中心

时间：2020 年 7 月 30 日

地点：重庆市九龙坡区石小路服务中心

A：您觉得公司的牛奶、酸奶有什么竞争对手吗？

B：牛奶这块，像是市场上其他的牌子还是很多的，都属于竞争对手吧。当然也有中国人比较喜欢当早餐喝的豆奶豆浆咯。

A：你能说说您觉得的公司的优势和劣势吗？

B：优势，产品系列比较多吧，每个人喜欢的口味都有。劣势，可能就是宣传不到位吧。

A：您对公司的产品有什么建议吗？

B：建议谈不上，也就是希望公司的产品能更加健康和安全吧。

访谈人员 7：天友乳业服务中心员工

时间：2020 年 8 月 3 日

地点：重庆市涪陵区黎明路服务中心

A：您对公司有什么意见或者建议吗？

B：希望公司的运输能加快吧，毕竟现在快递都那么快，这个运输方面还是希望能更加的顺畅。

访谈人员 8：天友乳业服务中心员工

时间：2020 年 8 月 3 日

地点：重庆市涪陵区北斗支路服务中心

A：您了解公司的销售模式吗？

B：销售不就是网上卖一卖，我们这些地方也卖一卖。网上我了解不多，好像就天猫和官网比较多点。我们这里什么都有，公司的所有产品都可以定到。

A：您觉得公司销售比较好的产品有哪些？

B：我这边，鲜牛奶肯定是最多的，然后就是酸奶这一些了

访谈人员 9：天友乳业订取奶点

时间：2020 年 8 月 9 日

地点：重庆市长寿区望江支路

A：您这边主要的产品有哪些呢？

B：我们主要还是卖鲜牛奶，比较快，早上配送到家。

A：您觉得公司这边有什么优势和劣势吗？

B：优势就是我们配送覆盖区域很多，劣势就是现在的超市什么越来越多看了，超市卖的牛奶也越来越多，有影响的。

A：您有什么意见或者建议吗？

B：可以多和超市这种合作呀，来对不同的购买人群吧。

访谈人员 10：天友乳业订取奶点

时间：2020 年 8 月 10 日

地点：重庆市长寿区三峡路订取奶点

A：你觉得您这边购买牛奶的客户有什么特征呢？

B：主要还是年轻人为主吧，小年轻都比较喜欢喝鲜牛奶和酸奶。

A：您觉得每天花费这么多去买这个牛奶，贵不贵？

B：还行吧，看大家需求。我觉得每天花 5-6 元，省了很多买早饭的时间，省事。

A：您对公司产品有什么建议吗？

B：这个包装可以再好看点，毕竟都是小年轻，可以弄点特殊包装什么，好看点。

## 附录 C 专家效度检验咨询表

尊敬的专家：

您好！

我的硕士学位论文《重庆天友乳业有限公司产品与目标市场环境的营销战略研究》即将进入具体研究阶段，现设计出《乳品的消费者需求调研问卷》针对重庆天友乳业消费者进行调研。为测量问卷的效度，检验问卷的科学性，特向您咨询请教，敬请给予批评指正，提出宝贵意见！在此向您表示衷心的感谢！

1.您对问卷的整体设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

2.您对问卷的结构设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

3.您对问卷的内容设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

欢迎您提出宝贵意见： \_\_\_\_\_

再次感谢您的指导和帮助！

祝您身体健康，万事如意！

## 致谢

岁月如歌，光阴似箭两年的研究生生活即将结束。此前，我曾经无数次想过自己毕业时呼唤雀跃的场景，但现在涌上心头更多的是不舍和感谢！

首先要感谢的是我的导师席德华教授，她为人随和，治学严谨，视野雄阔。是她一直以来的悉心指导，才能让我顺利完成我的毕业论文，是她的严肃严谨，精益求精的工作态度鞭策着我不断提高自己。论文的选题、收集资料、和写作阶段，为我提供了大量的帮助和鼓励。在论文写作阶段，每当我有疑问时，总是不厌其烦的指点我、关心我，初稿完成后，又抽空对我的论文认真的批改，一字一句严格把关，提出许多指导意见，使我在研究和写作过程中不会迷失方向。她严谨的治学作风和对事业的追求将永远激励着我，她对我的关心和教诲我更将铭记在心。借此机会，我谨向她致以深深的谢意。

其次，我要感谢正大管理学院的各个老师，同时感谢我的同门，感谢大家在学习和生活上的陪伴。

最后，感谢论文外审的各位教授及答辩专家，是他们宝贵的意见让我的论文更加完善。

陈曦

二〇二〇年十二月十日

## 声 明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：重庆天友乳业有限公司产品与目标市场环境的营销战略研究

作者签名： 陈曦 日期： 二〇二〇 年 十二 月 十 日



## 个人简历

姓名：陈曦

学历：

二〇二一年 硕士学位 工商管理  
专业艺术管理方向  
正大管理学院

二〇一九年 学士学位 环境设计  
重庆大学艺术学院  
学生

职业：

工作地点：无

E-mail: 449637838@qq.com

专业能力/特长：绘画、唱歌、专业相关技能  
于二〇二一年三月在正大管理学院第四届  
国际学术会议上发表《重庆天友乳业企业  
目标市场营销战略研究》

