**编号 002**

# 精武门寿司店营销诊断及营销方案设计B

**策划委托人 兰州大学榆中校区后市场精武门寿司店**

**策划团队 2014级市场营销班肆无忌惮小组**

**策划负责人 杨璞开**

**联系电话 18925152934**

**电子邮箱** [**1499776039@qq.com**](mailto:1499776039@qq.com)

**时间：2016年12月15日**

**本策划执行时间：2016年1月1日至2017年7月1日**

目录

[精武门寿司店营销诊断及营销方案设计 1](#_Toc470024516)

[前 言 3](#_Toc470024517)

[摘 要 4](#_Toc470024518)

[1、营销诊断 5](#_Toc470024519)

[1.1精武门寿司店简介 5](#_Toc470024520)

[1.2精武门营销诊断 5](#_Toc470024521)

[2、“精武门”中国反转寿司店的环境分析 6](#_Toc470024522)

[2.1 “精武门”中国反转寿司店营销的内部环境分析： 6](#_Toc470024523)

[2.2 “精武门”中国反转寿司店营销的外部环境分析 9](#_Toc470024524)

[2.3 SWOT分析 12](#_Toc470024525)

[3、精武门“中国反转寿司店的STP战略分析 13](#_Toc470024526)

[3.1 市场细分 13](#_Toc470024527)

[3.2 细分市场评价 14](#_Toc470024528)

[3.3目标市场 14](#_Toc470024529)

[3.4 市场定位 14](#_Toc470024530)

[4、精武门营销战术策划 15](#_Toc470024531)

[4.1 产品 15](#_Toc470024532)

[4.2 价格 16](#_Toc470024533)

[4.3 分销 16](#_Toc470024534)

[4.4 促销 16](#_Toc470024535)

[4.5 服务设计 17](#_Toc470024536)

[5、预算 17](#_Toc470024537)

[5.1 固定投入预算 17](#_Toc470024538)

[5.2 进度以及人员配置 18](#_Toc470024539)

[6、营销控制 18](#_Toc470024540)

[总 结 19](#_Toc470024541)

[附录：精武门寿司店营销策划调查问卷 20](#_Toc470024542)

# 前 言

本策划接受兰州大学榆中校区后市场精武门寿司店委托，由兰州大学管理学院2014级市场营销班肆无忌惮团队对精武门寿司店进行店铺营销方案设计。本策划要解决的主要问题是：本店面对的主要消费群体是兰州大学榆中校区的学生，随着越来越多的人知道精武门寿司店的存在，如何将这部分学生转化为顾客？如何在其中进行市场细分，找到目标顾客，进行市场定位？如何建立起消费者忠诚度，从而建立知名度和美誉度，吸引更多的消费者？如何找到成本与利润的均衡点？如何为顾客创造价值，从而为店铺创造较高的总价值？本策划方案从分析精武门寿司店运营方面存在的问题，结合兰州大学榆中校区学生的特点和后市场的市场环境，提出了精武门寿司店的店铺营销方案。

# 摘 要

本策划书为一项针对兰州大学榆中校区后市场精武门寿司店进行店铺营销方案设计的项目策划，要解决的主要问题是：随着越来越多的人知道精武门寿司店的存在如何在其中进行市场细分，找到目标顾客，进行市场定位？如何建立起消费者忠诚度，从而建立知名度和美誉度，吸引更多的消费者？如何找到成本与利润的均衡点？如何为顾客创造价值，从而为店铺创造较高的总价值？

本策划书包括以下内容：

1. 介绍了精武门寿司店的背景和其店铺运营现状；
2. 对精武门寿司店现在的店铺运营现状进行了分析和讨论，进行营销诊断，并确定了本策划要解决的关键问题；
3. 对店铺环境进行了分析，明确了精武门寿司店的市场环境；
4. 以此为基础，分析了精武门寿司店的顾客满意度、优劣势、顾客类型及顾客需求，进行市场细分和目标市场的确定，重新寻找市场定位，并从营销策划角度，提出了精武门寿司店的店铺运营设计方案。

# 1、营销诊断

## 1.1精武门寿司店简介

在兰州大学榆中校区后市场（以下简称：后市）内的加盟式“精武门”寿司店，全称“精武门中国反转寿司店”（以下简称：精武门），是聚集着众多年轻消费者的兰州大学榆中校区和西北民族大学榆中校区这两个学校附近唯一一家寿司店。

该店于2016年10月11日在后市开业，位于后市进门左转直行35米处，附近有奶茶店、小吃店、家晟鱼庄等。铺面约19平方米，地方不大，店内有两张桌子和6张椅子供顾客就餐或者等候时歇息。桌椅为黄色，墙纸是仿砖样式，店铺装修明亮、整洁。该店位于后市，主要面对的消费群体是兰州大学榆中校区的大学生，距西北民族大学榆中校区较远，所以暂时未开展针对西北民族大学的服务。

## 1.2精武门营销诊断

**（**1）目标顾客不明确，定位不清

根据精武门寿司店的老板陈述，店铺并没有目标顾客，其产品是针对大众的，所以，精武门依靠的是其产品的独有性和垄断性得到了一部分的消费者。但是，这些消费者特征不一，各式各样，消费寿司的心理和偏好，消费寿司的原因也不清楚，所以难以建立顾客忠诚度，也难以找到深入的改进方案。

（2）销售渠道较为单一

兰州大学榆中校区约有学生一万名，但是精武门日销量仅在70-80份寿司，知道精武门的人数与进入店里消费的人数相距甚远。精武门目前以线下销售方式为主，线下销售只有实体店销售，但是线上销售不能顾及，美团外卖经常半开半闭，导致消费者一头雾水，不清楚具体线上可购买时间。精武门没有整合销售渠道管理，线上销售渠道没有做好，因此到了冬季由于消费者较少出门，导致销量下降。

（3）顾客忠诚度低

据我们团队对到店里购买寿司的学生进行调查，到精武门消费次数达到3次或3次以上的，占的比例不到20%，即大多数学生都是第一次或者第二次到店消费。如何增加顾客的重复购买率，如何提高顾客的满意度和忠诚度，是本策划最终要达到的目的。

（4）产品供不应求

精武门在销量相对不高的前提下，并不能完全满足消费需求。即使是现有的顾客，也会出现供不应求的情况。其产生原因是：店铺人手不足，寿司手工制作时间过长，导致消费者在时间比较紧迫的饭点“排长龙”，出现抱怨、退单等情况。同时，由于人手不足，产品需求较高，美团外卖上经常断断续续，开启又关闭，没有固定的时间，导致消费者一头雾水，想吃的时候吃不上。

# 2、“精武门”中国反转寿司店的环境分析

## 2.1 “精武门”中国反转寿司店营销的内部环境分析：

**（1）企业的使命与愿景**

“精武门”中国反转寿司（以下简称“精武门”）店要做有特色的中国寿司。“精武”，象征着一种持之以恒的精神；“反转”，寓意是他们将寿司做出中国味，做出自己的特色。寿司是一种带体温的美食，它是日本最得宠和大众化的食物，现在越来越多的中国人喜欢它，特别是年轻人，它就像中国的饺子，有多种馅。“精武门”中国反转寿司店，旨在将日本的寿司中国化，而且做出了大兰州的味道，提供给消费者独特的美味、新鲜的创意和精致的呈现。

而在兰州大学榆中校区内的加盟式“精武门”中国反转寿司店，是兰州市榆中县内第一家寿司店，也是聚集着众多年轻消费者的兰州大学榆中校区和西北民族大学榆中校区内唯一一家寿司店。这家寿司店致力于秉持“精武门”的总使命与愿景，把榆中内唯一一家寿司店做到最好——提供给消费者别致的地方味觉享受和健康干净的美味的食材；以热情真诚的服务态度面对消费者；以消费者为中心，创造顾客忠诚度，留住回头客，并且保持盈利。

**（2）企业的发展战略**

**“精武门”的短期目标**

①通过口碑营销、广告宣传等方法使企业知名度上升

②顾客数量增加

③销售额和销售利润可以稳步上升

④顾客之中可以产生回头客

**“精武门”的长期目标**

①以**目标顾客**的建议和意见为导向开发出新的产品和新的口味

②继续提升精武门的知名度，美誉度产生口碑营销，降低广告宣传投入成本

③对目标顾客建立顾客忠诚度，积累回头客

④销售额和销售利润更上一层楼

⑤打造**精品**寿司店

**“精武门”的业务范围及类型**

精武门的业务涉及饮品、食品、服务范围，包括：

①饮品

②寿司

③提供外卖服务

④提供赞助

⑤与西北民族大学附近奶茶店合作，提供产品

**“精武门”的业务情况分析**

①饮品类的业务：开展饮品业务并不是“精武门”的初衷，是因为兰州大学榆中校区政策规定在靠近12号宿舍楼的小型餐饮企业不可以使用明火，所以“精武门”才开设了饮品销售来达到“掩人耳目”的作用，也就是说，饮品并不是主要的业务，并且还占用了本来就小的店面和不少资金；“精武门”的老板反复强调，寿司才是他们最重要的业务。

②食品类的业务（寿司）：“精武门”中国反转寿司以“寿司”为最重要的业务，并且推出了独具“中国特色”和“兰州特色”的寿司，口味多样，制作精美，价格合理，深得学校消费者的喜爱。

③服务类的业务：使用“饿了么”“美团”，进行外卖配送；“精武门”也曾尝试者提供300元的活动赞助，并且指定活动参与者当天的餐饮消费在“精武门”；现在，“精武门”和西北民族大学附近一家奶茶店合作，每天早上都提供20份左右的寿司给奶茶店。

**相对市场占有率**

**高 低**

**高 低**

明星（寿司品种、口味、质量，优质的服务和配套产品）

问题（赞助：精武门目前资金并不足以支撑太大的赞助活动）

**相对增长率**

瘦狗（饮品：占用资源、空间）

金牛（寿司：现有寿司销售是店内资金和顾客的主要来源）

图1 “精武门”的波士顿矩阵

**“精武门”的资源状况**

①财务资源：由于兰州大学榆中校区内的“精武门”是加盟店（指该企业组织，将该服务标章授权给加盟主，让加盟主可以用加盟总部的形象、品牌、声誉等，在[商业](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=46075)的[消费](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=64672106)市场上，招揽消费者前往消费。而且加盟主在创业之前，加盟总部也会先将本身的经验，教授给加盟主并且协助创业与经营，双方都必须签订加盟合约，以达到事业之获利为共同的合作目标；而加盟总部则可因不同的加盟性质而向加盟主收取加盟金、[保证金](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=44048)以及[权利金](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=3404037)等），拥有独立的资金，但是同时也要提交一定数额的加盟金、保证金、权利金等。此家“精武门”是由两个大学生开设，资金有限，所以资金应该专注于品牌宣传和主要的寿司业务。

②原料来源：由于榆中的交通、环境等条件的限制，寿司新鲜程度如果要得到保证，就需要现做现卖。同时，原料不可储存太久，制成寿司也要控制数量，否则会造成原料的浪费。因此，“精武门”现在和兰州大学榆中校区的后市场合作，从那里获取肉类和蔬菜。

③市场资源：“精武门”寿司店在兰州大学榆中校区后市场内，距离适中，具有一定的位置优势，并且在午饭和晚饭等高峰期具有较大的人流量，但是消费者可能局限于兰州大学的消费者，兰州大学以外的消费者也许会由于地理位置或者路程而放弃选择；同时，由于榆中仅此一家寿司店，没有同行业的竞争者，因此可以进行市场的深度开发。

④人力资源：寿司店内只有三个人负责，两个老板负责做寿司，店面由招聘者来管理，人手不够，因此有消费者抱怨等待时间太长。不过，服务态度得到消费者的一致好评，三位人员亲切温和，对待顾客真诚热情，使得顾客忠诚度有所提升，产生了部分的回头客。

⑤品牌资源：“精武门”中国反转寿司，致力于打造独特的具有“兰州味道”、“中国味道”的品牌寿司，“精武门”的品牌本身也具有创意性，容易吸引消费者眼光。其价格适中，符合大众消费者的消费习惯。

⑥顾客资源：主要是兰州大学榆中校区的消费者。兰州大学榆中校区的总体消费水平不高，并且后市场的餐饮业各式各样，大部分以低价竞争。消费者们偏向于选择价格较低的产品，但是对服务质量和服务环境、服务态度也有较高要求。而“精武门”良好服务态度成为了消费者心里最认同的一点，也是“精武门”的竞争优势。而且，兰州大学榆中校区的饮食质量和饮食卫生并不能满足消费者的对食物安全和风险要求的心里，因此，“精武门”提供健康、绿色、干净、卫生的产品也是招徕消费者的一大优势。

通过市场细分，精武门的目标市场分为两个部分，热爱寿司、了解寿司的消费者以及注重饮食质量、注重饮食健康的消费者，这部分消费者相对较少（如图），热爱寿司的消费者只占7.69%的比例，而消费者多集中于需要健康新鲜食品，占52%。其余的，都是对寿司偏好度低或者认为可有可无的。若是精武门的目标顾客设置为热爱寿司、注重健康饮食的小部分消费者，那么利基市场相对较小。

那么精武门的定位也就在提供精品高质量的寿司上，做纯正口味的寿司。

**顾客分析：**

**①热爱寿司、对寿司具有强烈偏好的消费者：7.69%**

特征：热爱寿司，对寿司具有强烈偏好，并且经常消费；具有消费心理和文化上的偏好；平时也会经常下意识寻找寿司店去消费；认为寿司的优点有很多：绿色食品、健康美味、口感好。

**②注重及健康饮食的消费者：52%**

特征：对寿司没有较强偏好，消费频率不定，但是消费总额相对较高；寿司不是最首要选择，他们还可以自己购买新鲜蔬菜烹饪，或者其他质量较高的餐馆用餐，但是他们认为寿司是健康新鲜的食物，并且有部分人愿意购买价格较高的食品；但是也有部分人觉得，没必要花钱吃寿司，其他价格更低廉的方式也可以吃到健康新鲜的食品。

**③认为寿司可有可无的消费者：28.31%**

特征：在口感和味觉上认为寿司好吃，但是没有偏好；觉得寿司可有可无，有的话可能会尝试一下，没有的话也不会特意要求；想吃东西的时候可能会想起；经过后市看到会走进去；对寿司这款食品没有过多了解。

**④几乎不吃寿司的消费者：12%**

特征：寿司不符合他们的饮食习惯；对寿司没有任何了解；认为吃寿司成本太高，没必要，可以吃其他的。

## 2.2 “精武门”中国反转寿司店营销的外部环境分析

**（1）“精武门”营销的宏观环境分析**

①现今社会的饮食业，已走入专业化的道路，尤其在日本特别显著。例如：拉面专门店、烧烤专门店、咖喱专门店、寿司专门店。在中国的日食产业，专业化才刚刚起步。在未来的几年内在中国也像日本一样到处都是专门店，尤其是寿司受到世界各国人民的青睐。喜欢吃寿司的人会越来越多，因为寿司是健康食品。主要以生、鲜蔬菜为主，深受大众的喜爱。吃寿司将成为中国的一种时尚，寿司会走入我们的家庭，端上我们的餐桌。现在食品安全为题成为沉重的话题，越来越多的人注意饮食的健康，寿司是世界公认的健康饮食之一，初期在沿海城市生根发芽，现在逐渐向中小城市发展，可见寿司店发展前景非常好，投资寿司店是非常明智的选择。

②大学生创业加盟如火如荼：近年来，随着“大众创业万众创新”政策的退出，大学生自主创业浪潮兴起，大学生创业顺势而涨。大部分大学生选择了个人创业，也有一部分学生选择加盟。统计数据显示，在相同的经营领域，个人创业的成功率低于20%，而加盟创业的则高达80%。对创业资源十分有限的大学生来说，最好选择运营时间在5年以上、拥有10家以上加盟店的成熟品牌。

③大学生选择餐饮业进行创业的趋势上涨：随着就业压力的增加，很多毕业的学生都因为找不到工作而选择大学生餐饮业创业。人们对于饮食的需求量是非常旺盛的，即使在新兴产业和服务业崛起的大背景下，餐饮业也能实现销售额不断增长。

④兰州大学榆中校区由于地理位置的限制和经济发展的限制，消费水平并不高，相对处于中等偏下水平。目标消费者以兰州大学榆中校区消费者为主，消费水平较为固定，消费者对价格因素较敏感，同时兼顾产品和服务的质量，因此定价不可过高，而产品和服务要做好。由于目标消费群体流动率小，更加容易建立顾客忠诚度。

⑤兰州大学榆中校区近日出台新政策，既在兰州大学榆中校区后市场，接近12号楼的那条商街的小型商店不可使用明火。同时，学校加大了对食品安全的检查和对后市场餐饮业卫生的检查。

**（2）“精武门”营销的行业结构分析**

**“精武门”中国反转寿司店行业界限：“精武门”属于餐饮业中的**

①业内竞争者：“精武门”作为榆中县唯一一家寿司店，差异化明显，目前并没有发现竞争力强大的业内竞争者，类似的商店也没有同质化的产品，所以现在“精武门”还是掌握了榆中市场的“蓝海”，具有较大的优势和潜在机会。但是，比较强有力的餐饮业竞争对手还是存在的，竞争对手都偏向以产品为导向的低价竞争，例如“蜜雪冰城”、“正新鸡排”、一系列盖浇饭的餐饮业、乐百氏、黄焖鸡米饭麻辣烫等等，都具有低成本竞争优势和差异化的产品。

②替代者：“精武门”属于餐饮业，而在兰州大学榆中校区的后市场，有大量的餐饮业商铺，虽然“精武门”作为唯一一家寿司店有独特和核心的竞争优势，但是“精武门”对其产品的定位仍然不明确，不知道是做点心类的产品，还是做主食，而现在偏向做主食，所以这就产生了作为“主食”类别的替代者——即后市场中各式各样数量庞大的餐馆。消费者在午饭和晚饭期间，也许会选择去其他餐馆用餐，而不是“精武门”。因此，后市场中大大小小的餐馆就成为了“精武门”的替代者。

③新的进入者：由于兰州大学榆中校区后市场餐饮业集中程度高，进入壁垒较高，进入者威胁较大；但是兰州大学榆中校区是个比较大的市场，兰大众多学子和附近居民都选择在这里进行创业，但是流动性大，同时又降低了进入门槛，进入者会选择合适的时机进入。特别是餐饮业，在榆中是最为获利的行业，进入者多以餐饮业为主，或许会成为“精武门”强有力的竞争对手。

④供应者：“精武门”的原料较独特，在兰州大学榆中校区的后市场内较难购买，所以在储存、冷藏、保鲜方面所花费的成本也会相对较高。“精武门”现在主要通过和兰州大学榆中校区后市场的农副食品店和鲜果蔬菜店合作，每次他们进货的时候“精武门”就会让他们帮忙捎带，以获取原材料，合作方式尚未明确。

⑤购买者：“精武门”的购买者目前局限于兰州大学榆中校区的消费者，至于另一个比较广阔的消费群体——西北民族大学则鲜有涉及。而由于兰州大学榆中校区的消费者人数众多，而餐饮选择具有多样性和竞争性，所以消费者具有较强的讨价还价能力，消费者处于有利地位，因为消费者有其他选择，并不一定要去吃寿司，所以“精武门”在面对消费者方面需要更有优势的策略去留住消费者，建立顾客忠诚度。但是，“精武门”有其核心竞争力，所以可以尽量利用其竞争优势在与消费者的博弈中达到平衡，防止利益失衡。

新的进入者：由于兰州大学榆中校区后市场餐饮业集中程度高，进入壁垒较高，进入者威胁大；但是由于榆中的餐饮业流动性大，获利大，同时又降低了进入门槛，进入者会选择合适的时机进入

供应者：“精武门”现在主要通过和兰州大学榆中校区后市场的农副食品店和鲜果蔬菜店合作，每次他们进货的时候“精武门”就会让他们帮忙捎带，以获取原材料，具体合作方式尚未明确。

业内竞争者：“精武门”作为榆中县唯一一家寿司店，差异化明显，目前并没有发现竞争力强大的业内竞争者，类似的商店也没有同质化的产品。

比较强有力的餐饮业竞争对手还是存在的，例如“蜜雪冰城”、“正新鸡排”、一系列盖浇饭的餐饮业、乐百氏、黄焖鸡米饭、麻辣烫等等，都具有低成本竞争优势和差异化的产品。

购买者：以兰州大学榆中校区消费者为主；讨价还价能力强

作为“主食”类别的替代者——即后市场中各式各样数量庞大的餐馆。作为“甜点”类别的替代者——安琪西饼、吉米蛋糕。消费者在午饭和晚饭期间，也许会选择去其他餐馆用餐，而不是“精武门”。因此，后市场中大大小小的餐馆就成为了“精武门”的替代者。

图2 “精武门”的五力分析模型

## 2.3 SWOT分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **S**   1. “精武门”是榆中唯一一家寿司店，具有独特性、差异化 2. 良好的服务态度，获得大量消费者的赞美，赢得消费者信任 3. 在卫生条件较差的兰州大学榆中校区提供健康、干净、美味的食品，产品具有竞争优势 4. 积累了一定数量的回头客 5. 有技术改善产品、增加产品样式 6. 创业者为大学生，有一定的营销经验 | **W**   1. 人手不足，用餐高峰期比较忙乱，使得消费者等待时间过长，失去耐心，降低满意度 2. 产品供不应求 3. “精武门”的知名度还不高，消费者数量仍然有限，销量偏低 4. 寿司种类较少，无法满足顾客需求 5. 顾客回购次数少且不稳定 6. 店铺摆设误导消费者 7. 增开奶茶业务导致资金分散 8. 美团外卖上开启时间不稳定，导致消费者有疑虑 |
| **O**   1. 食品质量备受质疑的情况下，消费者健康饮食观念的改变 2. 众多餐饮业都以面食和饭食为主，并且在同质化产品中相互竞争 3. 兰州大学榆中校区消费群体较集中，进行消费的范围较固定，消费水平较为固定 4. 大学生寻找兼职和课余工作的积极性 5. 外卖行业的发展 6. 榆中高质量餐饮业的缺乏， | 1. 继续保持产品和服务上的差异性和独特性，同时利用技术开发新口味和品种，专注于精品寿司，避免同质化（S1+S5+O2） 2. 打造精品寿司，以“高质量、美味、健康”为卖点，重点攻坚热爱寿司、注重健康饮食的目标消费者作为利基市场。（S1+S3+O2） 3. 提高服务质量和服务水平，利用口碑营销进行推广，建立顾客忠诚度（S2+S4+O3）和信任。 | 1. 提高产品价格，做精品寿司，将消费者进行分层和分类，从而解决供不应求的情况。（O1+O4+O2+W6+W1+W7） 2. 通过口碑宣传在消费者中提高知名度，提供独特优质的产品和服务，提高美誉度，从而增加回头客（O3 +W2+W4） 3. 创造多种新口味，更加满足消费者的需求（O2+W3） |
| **T**   1. 兰州大学榆中校区政策对后市餐饮业要求较以往严格，导致精武门利用奶茶作为“幌子”。 2. 餐饮业不断有新的进入者 3. 业内竞争者较多，并且利用低价竞争，消费群体较“精武门”大很多 | 1. 明确定位是“精品寿司店”，改善店面布置，利用独特性和差异化给顾客以深印象，消除顾客误解。（S1+T1） 2. 通过独特的定位和产品、服务，降低新进入者的威胁，在服务上提供最优质的体验，在产品上也不输于新进入者。（S2+S3+T2） 3. 面对业内竞争者，利用目标顾客，发展口碑营销。（S4+T3） | 1. 留下奶茶布局，可改成现场精良寿司制作。撤退奶茶业务，降低资金分散度，但是要遵循政策，因为政策是不可控的力量（W5+W6+T1） |

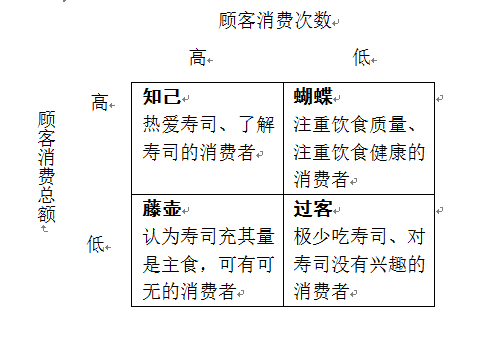
# 3、精武门“中国反转寿司店的STP战略分析

## 3.1 市场细分

“精武门”寿司店的营销策划方案，根据**榆中校区消费人群的平均消费水平和购买意愿、动机和态度**划分出了细分市场。榆中地区消费者多为青少年，消费意愿偏向**主观性消费，和享受型消费**。他们对寿司的定义有高有低：①有相当一部分的人说精武门的寿司充其量就是一种主食，拿来填饱肚子；②有一部分人对寿司并没有太大兴趣，只是偶尔光顾一下，当一些零嘴；③有小部分的人说精武门的寿司作为细嚼慢咽的精品，因为在榆中这样的饮食环境下有这样味道鲜美的寿司吃是一种享受。通过调查我们发现，前两者并不是忠诚顾客，因为其消费是随机的、随意的、可有可无的。但是最后者则是忠诚顾客，购买次数较多，这其中最忠诚的就是寿司的爱好者，但他们的要求也最高；同时也有④注重饮食高质量的消费者，他们比较在乎食品的材料和营养、精致，所以寿司作为绿色食品，是他们消费的一个主要原因，但是他们也并不是频繁光顾，因为还有其他途径获取新鲜的食品或者自己烹饪。但是共同特点是，他们在生活中都愿意出较高的价格来购买更加优质的产品和服务。

其次，精武门在人力资源、财务资源、原料来源、现今产品供不应求的情况下，正在寻找中和成本和利润的方法。而本营销策划方案提出的建议是，将小部分热爱寿司、注重饮食健康的消费者作为利基市场，打造榆中唯一一家精品寿司店，提供小而精致、健康美味的寿司，同时不仅可以划分顾客群，找到目标顾客并且针对他们建立顾客忠诚度，还可以适当地减少总成本，不必忙于人手不足、供不应求的情况。

因此，精武门的市场细分为**“小部分的热爱寿司、注重饮食质量”**的较小规模的市场，这也是精武门的利基市场。



## 3.2 细分市场评价

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **细分群体**  **评价** | **热爱寿司、了解寿司的消费者** | **注重饮食质量、注重饮食健康的消费者** | **认为寿司是主食、可有可无的消费者** | **极少吃寿司、对寿司没有兴趣的消费者** |
| **优势** | 1、回头率高  2、消费总额高  3、顾客忠诚度高  4、消费者本身对寿司有偏好  5、愿意支付较高价格来品尝更好的寿司  6、可以对精武门的未来发展提供建议  7、愿意为精武门进行口碑宣传 | 1、具有一定的回头率，但是仍然飘忽不定  2、消费总额高  3、寿司具有该消费者所需的食品特征，他们对寿司是有需求的 | 1、具有较高的消费次数，但是消费总额偏低 |  |
| **劣势** | 若是由于供不应求数次订单不能成功交易，并且寿司质量较差，消费者忠诚度会降低。 | 1. 难以建立消费者忠诚度 2. 对食品质量要求更高 3. 回头率相对较低 | 1. 没有顾客忠诚度   2、难以为精武门提供利润  3、对精武门后续发展没有关键性的建议 | 1、没有顾客忠诚度，回头率低  2、不能为精武门提供营业利润 |

## 3.3目标市场

**经过分析，目标市场集中在两个部分——**

（1）热爱寿司、了解寿司的消费者

1. 注重饮食质量、注重饮食健康的消费者

## 3.4 市场定位

根据市场细分和目标市场的选择，我们的市场定位在“用高品质、健康、新鲜、精致的寿司，让您享受不一样的价值”。我们需要向为数不多的消费群体提供达到这部分消费者预期，并且争取超过他们的预期的价值。我们将会用相对偏高的价格，但是精致美味的产品，和贴心的服务，打造精武门的竞争优势。

# 4、精武门营销战术策划

## 4.1 产品

①精武门寿司店产品的核心利益：新鲜、健康、高质量、精品

②基础产品：寿司原材料、寿司组合、寿司包装、寿司使用餐具（竹签、一次性手套、叉子、纸巾等）、寿司佐料

原材料：精武门应该使用绿色的原材料，并且进行精美的制作来体现产品的是健康新鲜的，给消费者传递优质产品的信息；同时，寿司应该进行精良的制作，样式、吃法可以增加。

寿司组合：同精武门应该对寿司组合进行改进，首先可以多种类寿司组合，制作寿司拼盘；其次可以自由选择搭配，组合顾客自己喜欢的口味，增产品的定制化和独有性。一盒寿司的数量应该减少。目前精武门一盒寿司卖到10个，可以减少到6个或者5个，这样子会更加体现得出“精品”的定位，同时，手工制作寿司数量减少，更加容易做出高质量的寿司，也可以在一盒里做出更多种类的寿司，满足顾客不同的味觉享受。

寿司包装：精武门应该利用增加优质的包装，而不是透明的塑料餐盒，因为这样很容易损坏，并且吃的时候不方便，加之送外卖可能会压坏，这样会减损寿司的精致在消费者心中的价值。寿司配套使用餐具：卫生干净，并且全面，这点精武门做得特别到位，叉子、竹签、手套、纸巾都备好了。

寿司佐料：一份芥末和酱油。

③期望产品：多种类、高质量（新鲜、健康）的寿司；口感好、具有独特性的寿司；寿司佐料；礼品包。顾客现在期望看到更多种类的产品。据调查，兰州市区的精武门寿司店，有融入了兰州特色的寿司“金城紫薯”，寿司内加了甜胚子和灰豆子，成为一大卖点，所以，榆中的寿司店是否也可以这样打造具有独特性的寿司。目前，精武门的寿司质量相对较高，但是并不精致，不足以传递精品寿司的价值。消费者对寿司的口感还较满意，但是可以在细节上进行加工，例如现在用蒸熟的白米饭，可以改善米饭的口感，同时也可以采用紫米，增加新鲜感。根据调查，顾客有一部分愿意自己尝试做寿司，即DIY，在仔细策划的情况下也可以考虑。再者，精武门可以对顾客进行生日或情人节等进行寿司礼包的赠送，为顾客创造精细，产生超乎预期的价值。

④附加产品：舒适、整洁、美观的店铺环境、优质的服务、上网。

精武门寿司店店面较小，但是店内环境干净整洁、舒适，没有嘈杂的声音，也没有多余的摆设占用空间。店内的颜色设计采用木质色彩和温暖的黄色，明亮生动。服务人员的服务态度良好，贴心、温和，是得到消费者一致好评的，这也为精武门留住了许多回头客。精武门寿司店内的无线网络速度够快，足以满足顾客需求。

⑤潜在产品：具有兰州地方特色的新寿司品种、给顾客更加贴心的产品和服务来创造更多价值。策划认为，寿司店为了打造精品，应该不断提升发展优质的产品和服务。精武门目前要做的是解决供不应求的问题，提高人流高峰期的产品供应速度。

## 4.2 价格

①产品的单位成本：平均每份寿司的成本是3块钱

②定价目标：出去原料、房租、人工等成本，净利润50%及以上

根据调查，大部分消费者的意愿是，在一盒10个的情况下，愿意支付的价格区间为11-19元。策划认为，因为要减少一盒寿司的产品总量（5-6个/盒），打造精品寿司，可以维持定价不变，数量减少，变相抬高价格，体现精武门打造精品寿司店传递的价值。

同时，由于寿司组合种类增加，如下：

普通寿司组合：4-5个/盒 相同寿司或自由组合：15-19元（视种类而定）

寿司拼盘：10个/盘 指定寿司 40元 （搭配水果、雪糕等）

寿司定制礼包：15个/份 自由组合 65元 包装精美

手卷：15-18元/个（视种类而定）

③会员制度

会员办理：精武门可以采用会员制度，来为消费者进行划分，从而得到目标消费者，建立顾客忠诚度。

1. 会员采取免费办理的方式，每位会员有一张会员卡，并进行编号，由店内保管，不需劳烦顾客自行携带。每次购买只需报上序号，就可以由服务人员查询并使用。
2. 会员将会拥有一张私人信息卡——集满10个可兑换一盒普通寿司组合或手卷一个；集满20个印章可兑换一份自由组合的寿司拼盘（购买1份即可获得1枚印章）；集满35个印章可兑换一份寿司定制礼包。由顾客办理，店内统一保管，盖齐印章店内服务人员会自动询问并进行制作。
3. 顾客可以对盖章进行累积，但是在满35个时应当进行兑换。
4. 会员应留下手机号和姓，以便提供更加优质和充满惊喜的服务。
5. 精武门以本店名誉进行诚信保证，不会损害顾客利益和做虚假数据。

## 4.3 分销

①总的分销策略：线上线下相结合，扩大产品销售范围

②中间商与渠道：中间商主要是美团外卖和其他的代销点（如西北民族大学的一个奶茶店），二级渠道，符合当前市场特点，需发展更多的代销点，扩大销售范围。

## 4.4 促销

促销要有术，因为定位是比较少数的目标顾客，可以针对目标顾客进行促销。同时，平时为了提高精武门的知名度，也可以适当进行促销。目前，精武门要求提高该店知名度，所以可以在今年结束之前和明年刚开始进行促销，等到明年逐渐稳定投入运营的时候，要注重口碑传播，尽量减少广告促销的费用。

促销的方法可以采用积分促销，针对会员收集了足够的印章（积分），就可以兑换产品，或抵消消费。可以采用节假日或特定节日打折促销，但是不可经常使用，否则会影响其定位在消费者心目中的形象。可以采用赠送式销售，赠送本店的精美纪念品或者精心定制的日用品，或者具有定制化的寿司产品等。

## 4.5 服务设计

①对会员：会员中存在大部分忠诚顾客。这部分是精武门的重点营销对象，必须建立良好的信任关系，为他们传递出专属的价值。除了会员卡，精武门还可以为这部分忠诚顾客打造生日派对，通过短信等联系方式为会员送上祝福；或者赠送一份包装精致、丰盛的寿司礼包。同时，欢迎会员对精武门提出宝贵的改进建议，当提出的建议被采纳，可以赠送一些精致的小礼品。

②对大众消费者的促销手段：当消费者是第100个或200个等整数百的消费者进店消费时，精武门加多两个寿司，作为庆祝，不仅可以超越消费者的消费预期，还可以传递顾客价值。非目标消费者我们也一样给予重视。

# 5、预算

## 5.1 固定投入预算

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 名称 | 数量 | 费用 | 备注 |
| 微波炉 | 1台 | 400 |  |
| 餐具 | 6套 | 100 | 店内使用 |
| 会员卡制作 | 1000张 | 1000 |  |
| 传单制作 | 1000张 | 500 |  |
| 活动赞助 |  | 1300 | 对多个活动提供赞助 |
| 广告投放费 |  | 200 | 与多家校园媒体合作 |
| 总计 |  | 3500 |  |

其他投入预算

特色餐盒定做：平均1.5元/个

标配辅助品：平均0.6元/套

兼职人员工资：每人8元/小时

传单发放人员工资：每人15元/小时

未计入预算：寿司原材料

## 5.2 进度以及人员配置

进度：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 阶段 | 时间 | 进度 |
| 第一阶段 | 2017年1月1日  —3月1日 | 完成营销战略实施总体方案的产品方面和价格方面 |
| 第二阶段 | 3月1日-5月1日 | 完成营销战略实施总体方案的分销方面和促销方面 |
| 第三阶段 | 5月1日-6月1日 | 回头客比例达到30%及以上 |
| 第四阶段 | 6月1日-7月1日 | 回头客比例达到30%及以上 |

人员配置：主要实施者为精武门寿司店的负责人及员工，肆无忌惮团队成员为策划方案实施的指导者

营销战略结合后市场的市场环境和特点、兰州大学榆中校区与西北民族大学榆中校区学生和教职工的特征，是贴近现实的方案，具有很高的可行性

固定投入预算3500元（未记原材料），在后市精武门寿司可以承受的成本投入范围之内

# 6、营销控制

（1）投入控制

员工的招募与筛选程序：员工招募过程中，优先选择工作效率高、可工作时间固定的员工

财务资源配置：财务配置的权力掌握在精武门寿司店的老板手里，详细记录花销明细

（2）过程控制

员工报酬制度：店内的兼职人员工资为每人8元/小时及以下，传单发放人员工资为每人15元/小时及以下，

员工授权：店内兼职人员可自行接待顾客、制作寿司、收银以及进行会员卡记录

内部沟通系统：通过微信、电话、面谈等方式，老板与员工之间随时保持联系，精武门寿司店与肆无忌惮团队保持良好沟通

（3）结果控制

表现标准

①产品标准：在3月1日之前，完成全素寿司的开发、微波炉的购置、外带包装盒及店内餐具的定做与采购、每份寿司标配辅助品的采购以及店内兼职的招募

②价格标准：在3月1日之前，与供应商达成深度合作的协议、将优惠卡制度升级为会员卡制度

③分销标准：和美团外卖进一步合作，发展更多的代销点

④促销标准：5月1日之前，完成传单的制作与发放，赞助2-3个校园活动，在校园媒体上进行广告投放

⑤标准未达到情况采取的措施：标准达到时间可推至下一阶段，与下一阶段任务同步进行

营销审计

营销审计标准：严格按照进度表推进，逐步提高日销量、月销售额以及回头客比例

营销审计负责人：精武门寿司店老板及肆无忌惮团队成员

# 总 结

本策划书为一项针对兰州大学榆中校区后市场精武门寿司店进行营销诊断，并提出可行的营销方案，本策划主要解决了三个问题。

一是细分市场、找到目标顾客、确定市场定位。精武门的目标市场是热爱寿司、了解寿司的消费者和注重饮食质量、注重饮食健康的消费者，市场定位是“用高品质、健康、新鲜、精致的寿司，让您享受不一样的价值”。我们需要向为数不多的消费群体提供达到这部分消费者预期，并且争取超过他们的预期的价值。我们将会用相对偏高的价格，但是精致美味的产品，和贴心的服务，打造精武门的竞争优势。

二是进行环境分析，对精武门的优势劣势进行了战略上的探讨。

三是在4P方面针对目标顾客如何建立顾客忠诚度和信任感进行了战术策划。

根据精武门的内外部环境分析，以及对现有消费者和潜在消费者的分析，提出的目标顾客和市场定位可以有效地减少精武门目前面临额问题，LESS IS MORE，如能专注于少部分具有极高忠诚度的消费者，建立信任，那么创造的价值会更高，同时，这部分消费者将是潜在竞争者或者业内竞争者没有的独特竞争优势，这部分顾客会成为精武门最具价值的资源。而产品方面和价格方面的措施，如会员卡制度的实施等，也可以提高顾客忠诚度。顾客是无形的资源，也是最有竞争力的资源。精武门不可以保证未来是否会有竞争对手，但是却可以在这部消费者身上获取价值。同时，口碑营销，也可以成为精武门的一个很好的利器。

# 附录：精武门寿司店营销策划调查问卷

**一起打造您身边的专属寿司店**

**兰大后市精武门寿司店营销策划问卷调查**

亲爱的消费者：

您好！

由于接受兰州大学榆中校区后市场精武门寿司店委托，对精武门寿司店进行店铺运营方案设计，旨在对主要消费群体兰州大学榆中校区的学生进行一项问卷调查，本问卷实行匿名制，所有信息只用于数据分析，不作任何商业用途，更不会泄露您的任何隐私，请您放心填写。题目无对错之分，请您按自己实际情况填写，谢谢您的支持和配合！

1. 您是否是寿司的热爱者？【单选题】
2. 是 B.不是

2.您日常消费寿司的原因是什么？【单选题】

A. 对寿司具有强烈偏好 B. 寿司是绿色、健康、新鲜的食品

C. 寿司是另外一种填饱肚子的选择 D. 几乎不消费寿司

3. 您购买该店寿司的频率是？【单选题】

A.一周三次及以上 B. 一周一次 C.一月一次 D.几乎不购买

4.您认为精武门寿司店的寿司主要是哪类食品？【单选题】

1. 零食 B.点心 C.正餐 D.朋友聚会等特殊情况下才会吃的食品

5.您是通过什么途径知道精武门寿司店的？【单选题】

1. 媒体广告宣传 B.口碑营销 C.自己看到 D.传单

6.您为什么愿意选择这家寿司店？【多选题】

1. 服务态度良好 B.上餐的速度快 C.产品质量高

D.价格低廉 E.产品种类丰富多样

7.如果您要购买寿司，您对于寿司的要求是？ 【多选题】

A.材料新鲜（当天） B.物美价廉 C.品种多样 D.没有特别的要求

8. 在质量与价格成正比的情况下(价格越高品质越高)您能接受的寿司价格是？（每盒10个）  【单选题】

A.6-10元 B.11-19元 D.20元及以上

9.请您对该店的综合指标进行评价

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 非常满意 | 比较满意 | 一般 | 比较不满意 | 非常不满意 |
| 寿司口味 |  |  |  |  |  |
| 寿司种类 |  |  |  |  |  |
| 寿司新鲜程度 |  |  |  |  |  |
| 寿司使用材料健康 |  |  |  |  |  |
| 寿司包装、摆设 |  |  |  |  |  |
| 寿司现今价格 |  |  |  |  |  |
| 上餐的速度 |  |  |  |  |  |
| 店内环境 |  |  |  |  |  |
| 服务态度 |  |  |  |  |  |
| 门面装修 |  |  |  |  |  |

10. 您希望寿司店能提供的服务是？ 【多选题】

A. 提前预定 B. 网上能直接下单 C.送货上门 D.搭配套餐多样

E. 有特价活动 F. 能提供自己制作的机会 G.会员制

11.您认为精武门目前的竞争优势是什么？请为以下选项进行排序

① 产品的独特性 ②服务态度好 ③价格低廉 ④产品质量好

⑤产品健康、绿色 ⑥服务水平高 ⑦口碑形象良好 ⑧回头客多

请您在此横线上写下您的排序顺序：

12. 您认为您有多大概率会重复购买该店产品？

A.70%以上 B.70%-30% C.30%以下

13. 您将该店推荐给其他人的可能性？

1. 很大可能 B.有可能 C.不可能

14.您认为精武门在以下哪些方面还需提升？【多选题】

A. 打造精品寿司店

B. 服务种类（会员、优惠、折扣、促销等）

C. 精武门独家特色

D. 顾客价值

E. 网络销售渠道

作业记录证明：

调查者： 调查时间：

调查地点：

（请您填下您的真实信息，以便我们向您及时反馈）

姓名： 宿舍楼： 电话：

对于您提供的帮助，我们表示诚挚的感谢！为了保证资料的完整与详实，请您再花一分钟时间，对刚填过的问卷进行检查是否有填错填漏的地方。谢谢！