

硕士学位论文

厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略  
优化研究

**The Optimization Research on Advertising Business  
Marketing Strategies of AMTR Real Estate Co. , Ltd.**

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理（MBA）

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号 F27

学校代码 10533

UDC 005

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略 优化研究

**The Optimization Research on Advertising Business  
Marketing Strategies of AMTR Real Estate Co., Ltd.**

作 者 姓 名 :

学 科 专 业 : 工商管理 (MBA)

专 业 领 域 : 工商管理 (MBA)

研 究 方 向 :

二 级 培 养 单 位 : 商学院

指 导 教 师 :

论文答辩日期 \_\_\_\_\_

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

中 南 大 学

2021 年 10 月

# 厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略优化研究

**摘要:** 轨道交通的发展对解决城市交通拥堵,提高居民生活环境质量,调整城市产业和结构布局,拉动经济持续发展具有重要意义。随着地铁线路开通成网,客流量不断提升,应运而生的地铁广告发展前景引发关注。但面临互联网及大数据技术的发展进步,传统广告备受挑战,亟需变革。

本文依据市场营销学、广告学等学科理论作为研究基础,针对研究内容,采用文献查考、案例分析和实践调查等方法,通过剖析厦门地铁置业有限公司自身广告业务营销环境及现状,以 PEST、SWOT、波特五力模型、营销 4P 组合、STP 战略、IMC 理论原理、波士顿矩阵及 5W 等相关理论作为研究依据,对公司现状进行分析,查摆问题,重新定位,为后续转型发展提出优化设计及战略保障。

互联网媒体蓬勃发展、广告行业激烈竞争,以传统媒体为主向的厦门地铁置业有限公司在内外部环境的严峻挑战下,如何开拓新版图、发展新机遇,优化广告业务营销策略势在必行。本文从业务组合、定价、分销渠道和促销组合等方面进行策略优化设计。同时,为具备可操作性,本文从组织结构、营销人才、客户关系及技术方面提供保障措施,使企业更好地适应当下行业趋势与竞争环境,保障长期稳定的行业地位与竞争优势。同时可为我国其他城市地铁广告业务营销策略优化提供借鉴。

图 66 幅,表 19 个,参考文献 59 篇

**关键词:** 厦门地铁; 广告业务; 营销策略

**分类号:** F27

## **The Optimization Research on Advertising Business Marketing Strategies of AMTR Estate Co., Ltd.**

**Abstract:** The development of rail transit is of great significance to solve urban traffic congestion, improve the quality of residents' living environment, adjust urban industrial and structural layout, and drive sustainable economic development. With the networking of metro lines and the increasing passenger flow, the development prospect of the emerging metro advertising has drawn public attention. However, facing the progress of the Internet and big data technology, traditional advertising is challenged and needs transformation urgently.

In this paper, the theories of marketing, advertising and other relevant disciplines are adopted as its research basis. For the research content, methods such as reference of literature, case analysis and practice investigation are used. By analyzing the marketing environment and status quo of the advertising business of Xiamen Metro Real Estate Co., Ltd. (herein referred as Xiamen Metro), the status quo of the Company is analyzed with PEST, SWOT, Michael Porter's Five Forces Model, 4Ps of Marketing, STP Strategy, IMC Theory, Boston Matrix and 5W and other relevant theories as its research basis. Its problems are found and the development prospect is repositioned. Finally, the optimized design and strategic guarantee is put forward for its subsequent transformation and development.

In the context of booming Internet media and fierce competition in the advertising industry, facing the severe internal and external challenges, it is imperative for Xiamen Metro, which mainly focuses on traditional media, to expand its business and create new opportunities and optimize the marketing strategy of its advertising business. Considering this, strategy optimization and design in respect of business portfolio, pricing, distribution channels and promotional portfolio are presented.

Furthermore, to ensure operability, guarantee measures are provided from the perspective of organizational structure, marketing talents, customer relationship and technology so that enterprises can better adapt to the current industry trend and competition environment, and ensure the long-term, stable industry position and competitive advantages. In addition, the case studied herein can provide reference for the optimization of the metro advertising marketing strategy in other Chinese cities.

**Keywords:** AMTR Real Estate CO., Ltd.; MTR advertising; advertising business; marketing; advertising

**Classification:** F27

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 理论基础与文献综述.....	2
1.2.1 市场营销理论基础.....	2
1.2.2 广告学基础理论.....	5
1.2.3 文献综述.....	7
1.3 研究内容及方法.....	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究方法.....	10
第 2 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销环境分析.....	12
2.1 地铁广告业务宏观环境分析.....	12
2.1.1 经济环境.....	12
2.1.2 法律与政策环境.....	13
2.1.3 社会与文化环境.....	14
2.1.4 业态环境.....	14
2.2 地铁广告业务产业环境分析.....	15
2.2.1 产业价值链分析.....	15
2.2.2 产业竞争态势分析.....	15
2.2.3 产业发展趋势分析.....	19
2.3 厦门地铁置业有限公司广告业务微观环境分析.....	21
2.3.1 广告主行业分析.....	21
2.3.2 广告受众行为分析.....	21
2.3.3 供应链合作伙伴分析.....	23
2.3.4 社会公众行为分析.....	24
2.3.5 政府行为分析.....	24
第 3 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销现状及存在的主要问题.....	25
3.1 厦门地铁置业有限公司简介.....	25
3.2 厦门地铁广告业务概述.....	25
3.2.1 厦门地铁广告业务分类.....	26

3.2.2 厦门地铁广告业务发展概况.....	28
3.3 厦门地铁广告业务营销现状分析.....	28
3.3.1 产品现状.....	29
3.3.2 价格现状.....	30
3.3.3 分销渠道现状.....	30
3.3.4 促销政策.....	31
3.4 厦门地铁广告业务营销存在的主要问题.....	32
3.4.1 业务形式单一.....	32
3.4.2 价格制定不合理.....	32
3.4.3 合作渠道单一.....	32
3.4.4 促销策略落后.....	32
<b>第4章 厦门地铁置业有限公司广告业务市场选择.....</b>	<b>34</b>
4.1 厦门地铁广告业务市场细分.....	34
4.1.1 广告受众细分.....	34
4.1.2 广告主细分.....	37
4.2 厦门地铁广告业务目标市场选择.....	38
4.2.1 厦门地铁现有广告业务组合优化.....	39
4.2.2 厦门地铁新广告业务选择与规划.....	40
4.2.3 厦门地铁广告业务基本竞争战略选择与设计.....	40
4.3 厦门地铁广告业务市场定位.....	41
4.3.1 产品维度.....	42
4.3.2 竞争维度.....	45
4.3.3 广告受众维度.....	46
<b>第5章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销组合优化设计.....</b>	<b>47</b>
5.1 厦门地铁广告业务营销策略优化目标与思路.....	47
5.1.1 优化目标.....	47
5.1.2 优化思路.....	47
5.2 厦门地铁广告业务组合策略优化设计.....	48
5.2.1 业务组合优化设计.....	48
5.2.2 品牌管理优化策略.....	52
5.3 厦门地铁广告业务定价策略优化设计.....	53
5.3.1 确定定价策略.....	54
5.3.2 建立灵活的调价机制.....	56
5.4 厦门地铁广告业务分销渠道策略优化设计.....	56

5.4.1 渠道结构优化设计.....	57
5.4.2 渠道成员管理.....	57
5.5 厦门地铁广告业务促销组合策略优化设计.....	57
5.5.1 广告策略优化设计.....	59
5.5.2 人员推销策略优化设计.....	60
5.5.3 营业推广策略优化设计.....	60
5.5.4 公共关系策略优化设计.....	61
<b>第 6 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略保障措施.....</b>	<b>63</b>
6.1 优化组织保障措施.....	63
6.1.1 组织结构优化.....	63
6.1.2 岗位体系优化.....	64
6.2 专业营销人才保障措施.....	64
6.2.1 优化营销人员培训机制.....	64
6.2.2 完善营销人员激励机制.....	65
6.3 加强客户关系管理.....	66
6.3.1 做好客户数据分析.....	66
6.4 加强技术保障.....	68
6.4.1 加快与地铁移动支付接口开发.....	68
6.4.2 打造“跨屏联动”的技术服务能力.....	69
<b>第 7 章 结论与展望.....</b>	<b>71</b>
7.1 结论.....	71
7.2 展望.....	71
<b>参考文献.....</b>	<b>73</b>
<b>附录 A 厦门地铁广告调查问卷.....</b>	<b>76</b>



# 第 1 章 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

随着城市发展,越来越多的城市的轨道交通也开始蓬勃发展起来。据统计,截止 2020 年底,全国开通地铁城市共有 45 个,运营总里程近 8000 公里。由于地铁不存在拥堵,且更加环保快捷,故而多数市民都将地铁作为市内主要出行工具。随之地铁广告也成为许多广告主拓展业务的新领地。

第一,国家政策支持,规划陆续出台。如《推进广告战略实施意见》、《广告产业发展“十三五”规划》等,这些文件政策的出台都推动了产业发展。国家政策扶持,地铁新兴建设,越来越多广告主都逐渐认识到地铁广告带来的巨大经济效益。

第二,在城市交通运输与经济政治发展过程中,城市地铁的地位是无可替代的,其发挥的功能也是非常突出的。在城市以经济产业日益发展的背景下,随着带来的交通压力倍增,而地铁建设为市民和游客出行带来便利,符合城市可持续发展,有效缓解交通压力。

第三,地铁广告是伴随地铁发展应运而生的重要产业形式。厦门地铁置业有限公司是一家厦门当地主做地铁广告业务的国有企业,其成立时间为 2017 年。广告业务主要为厦门地铁广告业务经营,业务包括广告策划、广告制作及安装上刊等。随着经济及市场环境变化,仅仅依靠传统地铁广告代理给公司带来收入,已无法满足企业更长久的发展需求。面对新媒体对广告市场的冲击,需要广告公司提供更高水平、更专业的服务,才能满足客户需求。在此背景下,厦门地铁置业有限公司需要一次战略转型,才能够更好地推动公司可持续发展。

本文以厦门地铁置业有限公司为研究对象,对其广告业务营销转型过程中存在的问题进行分析研究,针对公司的发展现状,提出公司转型战略,并提出可行性建议和策略,利于公司按计划,逐步完成转型目标,实现稳定成长和发展,这也对其他广告公司长远规划起到一定借鉴作用。

### 1.1.2 研究意义

地铁建设是厦门“跨岛发展”战略的重要项目支撑,促进地铁沿线地块价值提升,辐射带动地铁周边经济产业高速发展,地铁广告随着地铁建设和运营应运而生。地铁广告优势在于城市本地居民及外地游客首选地铁作为出行交通工具时,借助地铁多样的广告形式及信息覆盖,有效宣传广告信息,凸显其经济、文

化和社会价值。其具体研究意义有：

① 从学界角度，较为系统、全面分析研究我国地铁广告营销环境以及企业发展中存在的优劣势、机遇与挑战，以及发展方向，一定程度上丰富地铁广告研究资源。

② 从行业角度。通过对相关著作、文献以及行业资料的广泛收集和详细分析，提出相关策略及解决方案，这既有利于解决厦门地铁广告营销问题，又有助于地铁广告宣传效果提升，且塑造厦门地铁广告新形态的同时，指引市场对地铁广告价值进行合理评估，对厦门地铁广告转型升级，推动广告产业持续、健康发展有着巨大帮助。

③ 从商业价值角度。地铁广告具有人流量大、环境相对封闭，受众注意力容易被吸引、受众固定等特殊特性，这些因素都有利于广告主针对性投放产品。地铁也成为广告主青睐的宣传阵地。广告主借助地铁站内丰富的广告媒介，投放广告，创造利益。而地铁公司也可获取广告收益，弥补地铁运营亏损。

④ 从城市文化角度，城市文化本身可通过地铁广告形式进行展现和弘扬，这既能突出地铁广告经济价值，又能彰显地铁广告文化价值。在地铁广告营销策略研究上，地铁广告的高传播价值正是其现实意义所在。

本文探讨除了可协助厦门地铁置业有限公司发现现阶段存在的不足，提出可行方案更好地进行地铁广告市场选择、市场定位，同时提供优化组合策略及保障措施，有效提升市场竞争力，为公司达成战略目标提供建设性意见，也为同业带来相应参考借鉴，促进行业可持续发展。

## 1.2 理论基础与文献综述

### 1.2.1 市场营销理论基础

最具代表性、最能说明学科发展进程的美国营销学会提出市场营销定义，即市场营销是一个组合式的概念，是企业为自身、客户、其他合作方以及全社会整体利益创造、价值交换，从而进行的宣传推广、沟通协作和销售流通的活动。英文单词“Marketing”同时包含了“市场营销”与“市场营销学”双重含义。前者即营销活动本身，而后者指学科。

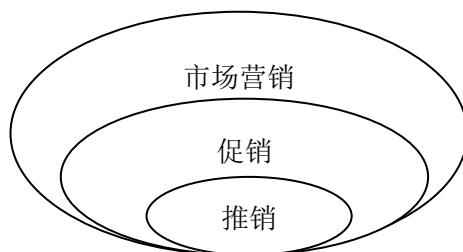


图 1-1 三者关系

研究市场营销学意义在于：

① 迎面挑战。随着科学技术的进步与社会大众思想观念的更迭，营销活动也需随着时代环境的变化而更新，才能体现出有效性。因此，市场营销学理论和实践研究也随着时间的推移而永无止境。

② 提高产品、服务销量和企业因销售产品、服务而获取的利润，防止库存积压现象发生，让企业资产周转效率得以提高。

③ 市场营销学是实际市场营销活动的理论指引，也是现代营销人才必须具备的知识基础，唯有懂得正确而全面的市场营销知识，才能正确做出决策。

④ 企业进行市场营销活动规划的前瞻指引。企业需要增加市场竞争力，就需要具备足够理论性、可行性和严谨性的理论作为基础指引，在此基础上结合本行业、本企业特点、现状等，并对其他企业市场营销成功经验予以适度参考借鉴。

⑤ 引导消费者需示，促进经济增长。有效的市场营销活动不仅能在短时间内提高销售产品或服务销量，获取利润，还能持续提高企业品牌影响力，引导人们逐步转变思想价值观念，形成新的消费习惯与模式。

本文研究中，首先使用 PEST 分析法，对厦门地铁置业有限公司各项与企业发展外部环境有关的因素进行分析，之后运用 SWOT 分析法，明确当前面临的挑战与机会及现有优势和劣势，并使用 4P 理论，对公司广告业务营销现状进行定位。根据以上分析内容，再运用 STP 理论从目标市场的细分、选择及定位都提出相应有效策略，从而为厦门地铁置业有限公司进行市场营销活动提供参考借鉴，最终实现企业目标。



图 1-2 PEST 分析模型

表 1-1 PEST 宏观环境分析

PEST 分析	影响因素
经济环境	经济结构调整，消费水平提升，增强了广告业发展内动力
	创新互联网广告形式
	新营销策略，制约传统广告公司发展
法律与政策环境	大数据移动端的互联网营销带来更佳的投资产出比
	国家相关法律法规、制度文件的支持
	行业标准的制定
社会与文化环境	新兴生活方式层出不穷，互联网广告超过传统媒体广告
	广告也是大众文化的一种表现形式
业态环境	传统市场营销策略需要改变
	大数据时代，广告产业竞争格局发生变化

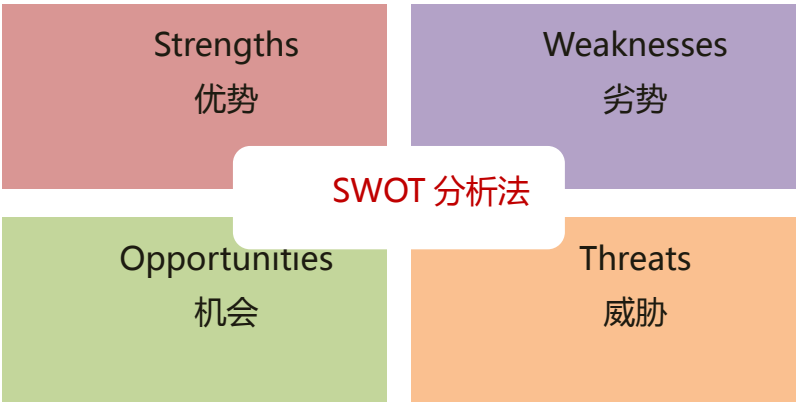


图 1-3 SWOT 分析模型

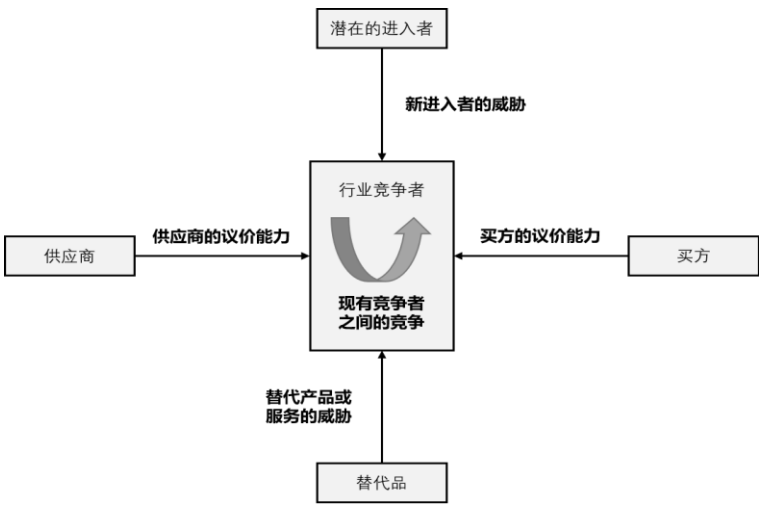


图 1-4 波特五力模型

表 1-2 波特五力模型分析

波特五力模型分析	影响因素
现有竞争对手	规模业务差不多的同类型企业
直接竞争对手	主要来自厦门市内其他户外广告，如公交广告等
替代品	规模业务差不多的同类型企业，如户外 LCD 视频广告、小区门禁广告
新进入者	主要由行业壁垒及市场容量决定
供应商议价	厦门地铁天然垄断，供应商议价能力弱
广告业主议价能力	替代品数量增加，广告业主对价格敏感程度高，议价能力较强



图 1-5 营销组合 4P

### 1.2.2 广告学基础理论

关于广告学的性质，百家争鸣。在广告学发展史中，历来有科学派和艺术派之争，有的学者认为广告更多是学术属性，而有的学者认为广告更多是艺术属性。实际上广告学的研究不仅仅只是“纸上谈兵”，还须理论与实践相结合。

广告市场中的主体主要分为三类，即广告企业、广告媒介和广告客户。广告客户之所以通过各类媒体来发布广告，是因为他们希望广告内容能够传达到那些被媒体内容吸引的受众，而要达到这样的目的往往需要广告公司的操作，为广告客户提供了促销产品和服务的空间和时间。在广告学上，以广告经营为核心业务的企业、广告媒体和广告客户统称为广告产业市场主体或三大支柱。本文研究主题离不开两大学科领域：市场营销学和广告学。在现实生活中，广告信息需要通过分析、定位、包装、营销，再传递给特定受众，而不是简单地设计出稿。本文主要涉及的市场营销学和广告学相关基础理论主要有以下几个：

① **STP 营销方法**。随着广告策划方法的变迁，STP 营销方法已成为广告策划人员实际应用中的一个重要工具。

② **IMC 理论**。IMC，是英文“Integrated Marketing Communication”的缩写，可以看出其中涵盖了宣传、促销以及公共关系三个方面的要素。

③ **“5W 理论”**。这一理论最早出现在《传播在社会中的结构和功能》一书当中，由美国学者哈罗德·拉斯韦尔率先提出的。他认为，广告在传播过程中，始终要遵循谁、信息、媒体、受信者及效果五要素。

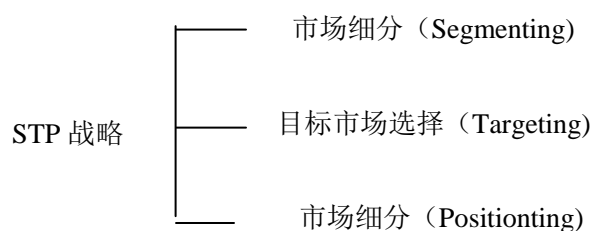


图 1-6 STP 战略

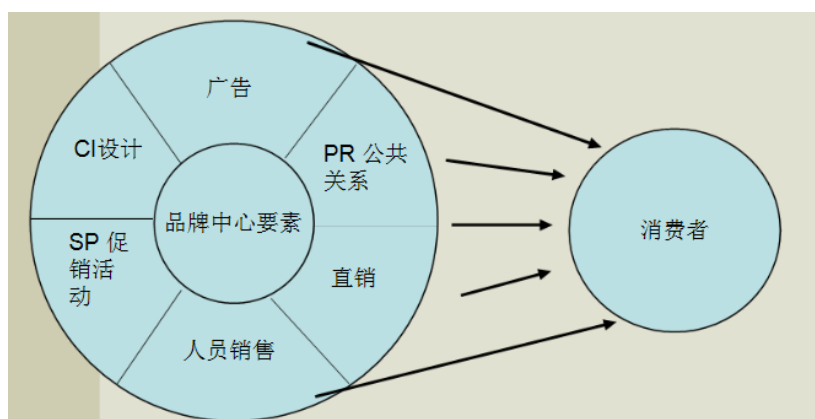
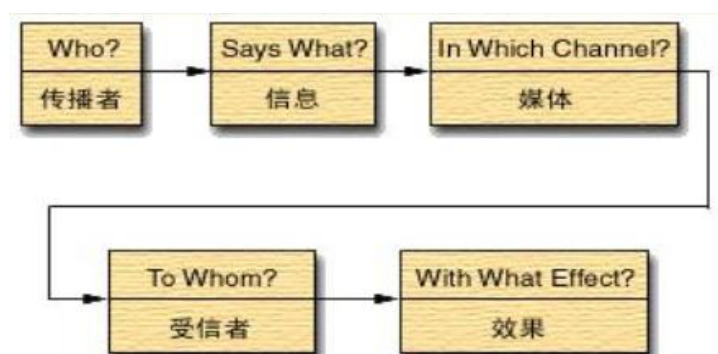


图 1-7 IMC 理论原理



拉斯韦尔的“5W”模式

图 1-8 5W 理论

### 1.2.3 文献综述

地铁线路建设组网和投入运营，能极大程度减轻与日俱增的公共交通压力。同时，地铁站点和线路上往往聚集了大量人流，这也意味着地铁广告能够获得巨量曝光和良好的宣传效果。随着城市轨道交通建设地不断开拓延展，地铁在城市公共交通中地位不断提升，地铁广告价值与日俱增。地铁将人流、物流、商业流与信息流进行集散，从而能够促进其沿线乃至整个城市经济地快速发展，是城市发展的交通动脉。随着如今地面道路交通资源的逐渐耗竭，以及社会大众绿色环保出行意识的日渐提升，多数市民都开始将地铁作为市内主要出行工具。虽然不一定接受传统媒体或者网络媒体广告信息，但只要乘坐地铁就不可避免会看到地铁广告信息。地铁广告大多数都是在相对封闭、固定的空间内进行展现，因而也具有较好的抗干扰性。如今地铁广告已逐渐发展成为一个可以让受众参与的大众媒体。其核心价值在于覆盖面广、成本较低，可以有效地实现宣传效果。

当前我国广告业务量在全球排名第二。其中，高达 20% 的业务份额由户外广告组成。甚至在北京、上海、广州和深圳这四大“一线城市”，其广告业务量有约一半左右都由户外广告贡献。地铁广告在 2005 年开始就成为户外广告领域中的第二大主流类型，因此地铁广告价格日趋上涨，核心价值水涨船高。

当前，关于地铁广告学术研究成果与其他广告类型相比还较为匮乏。在知网上输入“地铁广告”进行搜索，其文献数量总共仅为 454 条。

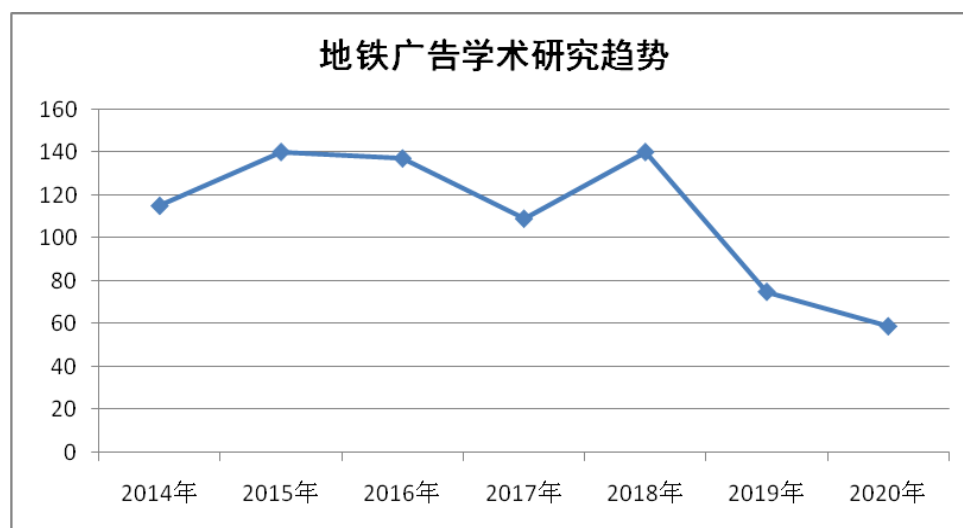


图 1-9 地铁广告学术研究趋势

相关文献主要可以分为以下四方面：

① 地铁广告价值研究。

我国地铁广告价值文化认为，在我国各地进行广告设计和投放时，须遵循本

土文化以及思想意识等,不能与社会主流价值观念相悖逆,同时要借鉴国际广告相关学术、艺术的先进经验来进行发展。对于地铁广告业而言也同样如此,通过先进而合理的创业设计规划和传播策略实施,从而更好地实现广告各方面价值。比如北京西站地铁走廊的二锅头白酒迎宾广告,内容画面清新高雅,与故宫文化元素相结合,使人既有漂浮在城市天空的感觉,也能感受古代文化气息。在我国已经开发的都市地铁中,每个城市都有自己的特色,并和地铁广告一起促进当地商业和文化的传播。在《文化视域下地铁广告传播》一文当中,苏杨等人认为,地铁媒体形式多样化,如果整合报纸、广播电视等传统媒介,再通过影像视听等多途径刺激目标受众,那么视觉冲击力将更强,传播率更高,广告效果更出色。

#### ② 地铁广告传播效果研究。

李彦在《地铁广告研究》指出,地铁广告在大数据时代要顺势而为,积极拓展大数据时代广告业务。柳莹针对“5W理论”着手调查发现,广告主更喜欢精准投放、高回报率广告投入。在这种趋势下,需要广告从业者收集、分析消费者信息,及时掌握消费者动态需求,为广告主提供精准、高效营销策略。互联网广告生态与传统线下广告生态之间存在明显差异,主要体现为流量入口逐渐丧失,在这种情况下,地铁广告应对其所处的各个行业进行清晰界定和区分。

#### ③ 地铁广告业务研究。

借鉴其他地铁城市广告业务案例,全纬度、综合性、有效分析地铁广告业务发展情况。北京地铁通过梳理和归纳当地地铁广告内容,将地铁受众分为两部分,一部分是行为层面上的受众,另一部分是广告认知态度上的受众。通过相关调查显示,多数地铁广告受众多处于一般关注和经常关注之间;在行为层面上,地铁广告受众是否购买地铁广告宣传的商品主要是由个人受教育程度所决定,两者间负相关非常明显。

沈阳地铁随机调查站点受众,通过对比公共交通乘客发现,地铁乘客广告接受度更高,广告消费观较好,为地铁广告传播带来了良好反馈。

郑州地铁以调查问卷的方式收集分析地铁广告受众及实施情况,以此判断广告传播有效性。上海地铁通过研究分析对地铁广告传播可能产生的不同影响因素,探究城市品牌与地铁广告业务二者的关联性等。

#### ④ 地铁广告营销策略研究。

张荣融认为,地铁广告宣传内容要符合消费受众购买力,而不是简单一味地将人、财、物力投资在广告内容表现形式上。陈玉辉提出,一个好广告要通过对信息进行分级、孵化、创意及定型等步骤,有效捕捉消费受众心理,吸引眼球,而不是广告内容简单直述地表达。陈明芳指出,地铁广告营销要重视其内容内涵,重点突出,动静结合。



在科技日新月异发展的大环境下，企业也应与时俱进对地铁广告媒体加以创新，优化广告产品及展现形式，在营销过程中获得更多优势，吸引更多年轻一代消费群体关注。

### 1.3 研究内容及方法

#### 1.3.1 研究内容

本文对厦门地铁置业有限公司广告业务营销现状进行分析，结合厦门地铁置业有限公司实际情况，重塑定位、确定目标，提供保障，从而得到厦门地铁置业有限公司的营销策略优化。

第一章为绪论部分，对本文研究的内容、意义进行了介绍，之后列举了一些与本课题相关的文献成果，并介绍本文的撰写背景及条件。

第二章厦门地铁置业有限公司广告业务营销环境分析。在国内广告行业发展大背景下，从宏观环境、产业环境及微观环境等方面，分析厦门地铁置业有限公司广告业务营销环境。

第三章厦门地铁置业有限公司营销现状及存在主要问题。厦门地铁置业有限公司作为研究对象，企业广告业务营销现状以及目前存在的主要问题。

第四章厦门地铁置业有限公司广告业务市场选择。通过对企业广告业务营销分析重新进行市场细分、市场选择及市场定位。

第五章厦门地铁置业有限公司广告业务营销组合优化与设计。根据市场营销 4P 理念，从业务、定价、渠道及促销四方面对企业广告业务进行营销组合策略优化设计。

第六章厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略保障措施。企业需要通过优化组织、专业营销措施来保障转型战略的实现。

第七章结论与展望。将所得结论进行总结，同时对未来广告产业趋势进行展望。面对不断发展的新时代背景，审时度势，对广告产业自身发展环境提供判断依据，准确调整目标，在不断优胜劣汰的竞争机制下走得更远。

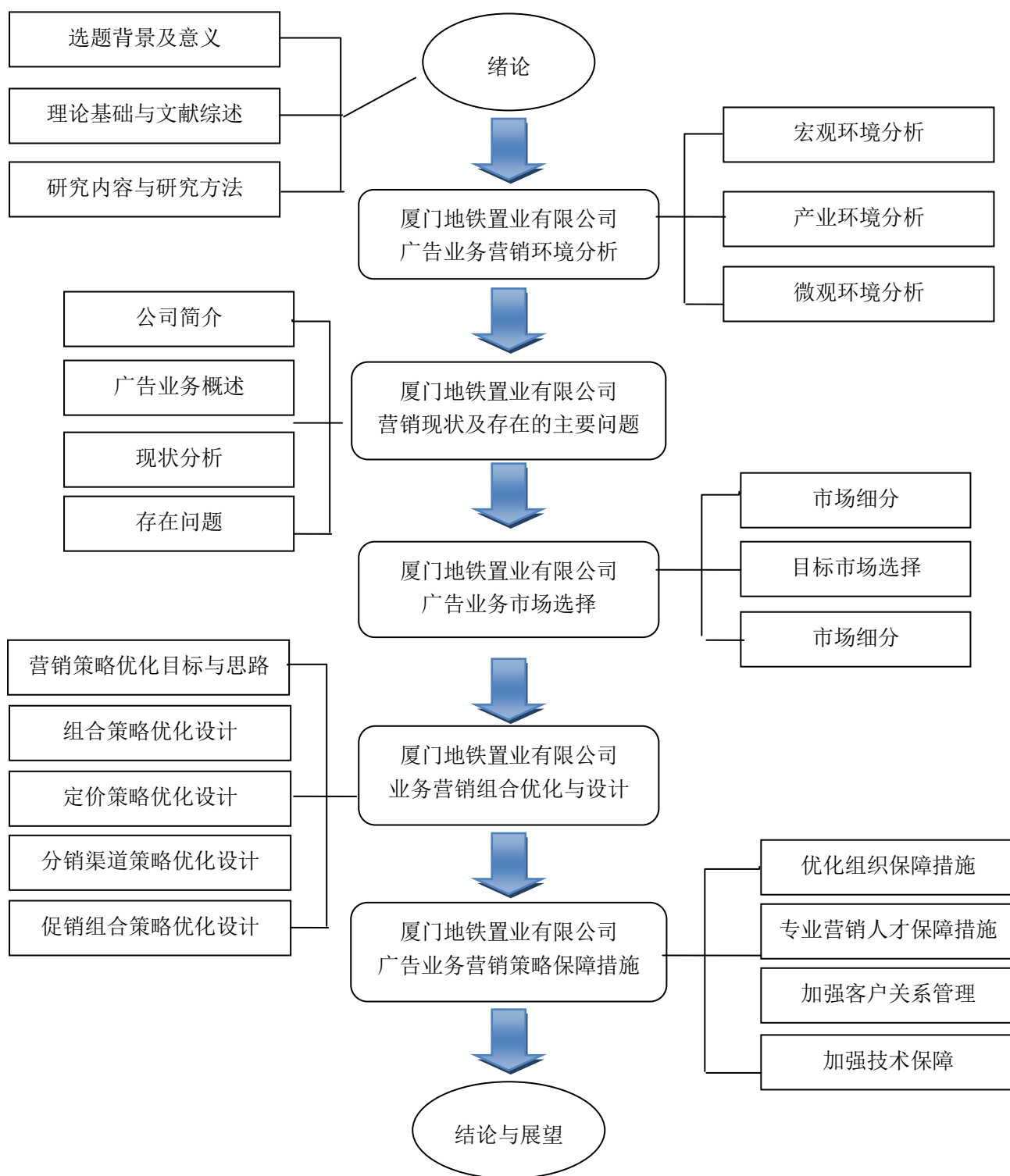


图 1-10 研究框架

### 1.3.2 研究方法

本文研究是建立在市场营销、广告学等学科知识与理论上，通过对地铁广告相关书籍、文献资料及权威报告的收集、整理、提炼，为本文研究提供理论依据与案例支撑。本文所有数据信息均源自于企业资料及二手数据，笔者为厦门地铁

员工，绝大部分资料源于自身工作积累；二手数据为通过知网等数据库以及互联网等方式获取。

第一，文献研究法。对大量专业相关学术专著、学位论文、期刊文章及专家意见等进行搜集阅读总结，从而了解市场营销与广告学的经典及前沿理论、实例等，构建本文研究文献资源基础。

第二，案例分析法。厦门地铁置业有限公司作为本文的案例企业，结合笔者在厦门地铁置业有限公司实地调研，通过 SWOT 分析法、PEST 分析法等方法，分析了厦门地铁置业有限公司当下所处的广告业务营销环境，并对其现状及主要问题进行调查、剖析，对市场进行重新选择，得出营销组合优化设计及保障措施，为企业发展提供参考价值。

第三，实践调查法。笔者通过设计调查问卷，除对企业进行实地探访，全面了解运营状况外，对厦门地铁 1 号线、2 号线地铁广告主及投放形式进行实地调研，对乘客乘车过程中注意力及关注内容、形式的变化进行调查，通过问卷调查的方式，了解受众对地铁广告的关注情况，为本文分析研究提供支撑，做到理论实践相结合。

## 第2章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销环境分析

### 2.1 地铁广告业务宏观环境分析

按照国际调查机构 Statista 的调查数据表明,在 2019 年时中国广告市场规模已经达到 875.3 亿美元,仅次于美国。另外根据 Zenith 公布的数据,2019 年全球所有广告类型中,网络广告业务量排名第一,占比高达 29.9%;电视广告紧居其后,占比为 29.2;然后是网络付费搜索广告,占比为 17.1%。另外根据《2014—2019 年中国地铁广告市场导播调研与投资前景报告》数据,中国地铁广告收入 2009 年仅为 2.2 亿美元,到 2018 年时已经暴涨至 38.4 亿美元。因此,随着地铁广告市场的快速发展,资本市场对之也越发关注。

#### 2.1.1 经济环境

一个市场要发展起来,充裕的人口与购买力缺一不可。社会整体购买力影响因素包括收入、物价、信贷水平及经济发展前景等多个方面。2020 年,国家经济发展情况良好。据测算,全年 GDP 总值 1015986 亿元,比上年增长 2.3%。现代服务业增势良好,同比增长 7.7%。我国社会整体购买力持续增长与“六保六稳”都是分不开的。虽然我国的经济发展在 2020 年初受到新冠疫情的短暂影响,但在我国强有力的防疫政策下,疫情影响很快消退,疫情防控取得阶段性胜利!社会消费品零售总额及服务业消费在短暂的压抑之后增长迅速。2020 年 12 月的社会消费品零售总额与上一年度同期相比增幅为 4.6%。2020 年 8 月到 12 月期间我国社会消费品零售总额均保持逐月增长。

“十三五”时期,厦门经济规模明显扩大,经济内生动力显著增强,经济发展协调性稳步提升,经济高质量发展成效显著。

① 综合实力稳步提升。“十三五”以来,全市经济总量从 2015 年 3534 亿元增加至 2020 年 6384.02 亿元,排位上升至全国第 34 位,在福建省九地市中经济增速排名首位。2020 年, GDP 增长 5.7%,处于全国百强城市中第二位,相比全国与全省平均水平分别超出 3.4%和 2.4%。厦门在“十三五”期间 GDP 平均增长 7.4%,与全省和全国平均水平相比分别超出了 1.7%和 0.3%。三次产业结构由 2015 年 0.6: 44.4: 55.0 调整至 2020 年 0.4: 39.5: 60.1,第三产业占比首次超过 6 成。

② 居民人均可支配收入水平同比提高。“十三五”期间,厦门居民收入连攀新高,居民人均收入和总收入增速都超过我国人均 GDP 增速,在全省位列第一。截至 2020 年末,厦门市人均可支配收入达到了 58140 元,与全国和全省的平均水平相比分别超出了 25951 元和 20938 元,与 2019 年相比增长 7.9%。

③ 企业利润稳步提升。“十三五”期间，厦门亿元以上规模的工业企业总体利润和税收逐年增加。2020年，其利润总额为445.53亿元，与2019年相比增幅高达19.7%，高于规模以上工业总产值年均增速；营业利润率由2015年4.0%提升至2020年7.3%。规模以上服务业企业盈利水平逐年提高。2020年，厦门亿元资产规模以上的服务业企业总体营业额与利润总额分别为1889.19亿元与181.81亿元，其年均增长额约为8%和14.2%。文化、体育和娱乐业扭亏为盈，由2019年的亏损0.27亿元转变为2020年的盈利0.26亿元。

根据2020年厦门服务业发展情况来看：

① 服务行业运作逐步恢复。截至2020年末，全市服务业增加值达到3835.29亿元，与2019年相比有5.5%增幅，高出全省平均水平1.4%。服务业也是厦门重要的经济支柱，对于整体GDP贡献率高达54.3%，也是稳定经济增长第一引擎。

② 服务业投资快速攀升。与2019年相比，2020年厦门市服务业固投增长率高达8.1%，这体现了“两新一重”对于投资红利的激励效应。社会事业投资增长29.8%。



图 2-1 “十三五”时期厦门 GDP 总量及增速

随着我国经济发展与消费不断提高，广告业及与广告业相关服务行业发展内动力也不断攀升，这也给厦门地铁置业有限公司广告业务打了一针强心剂。

### 2.1.2 法律与政策环境

2019年9月，我国新《广告法》正式全面实施，对于广告业创新发展起到促进作用，对广告业规范运行起到重要作用。福建省工商局在2017年发布《福建省广告产业“十三五”规划》，优化本土广告产业发展环境，引导广告产

业转型。厦门市政府为了对厦门户外广告领域规范发展进行指引和监管,在2017年颁布实施了《厦门市户外广告和招牌设置管理条例》。

厦门广告业有两大亮点:一是,厦门市广告协会的成立和运作,对于广告行业规范化、标准化发展起到无可替代的指引监督作用;二是,厦门多个高校培养大量具有深厚理论水平和广泛国际视野的广告人才。比如厦门大学,是我国首个成立广告营销专业,且该专业在全国所有高校中,迄今为止排名第一的院校。因此,从法律政策环境来看,厦门也是我国经济特区城市之一,具有鲜明的国际化氛围,有利于广告行业的国际交流和合作。

### 2.1.3 社会与文化环境

影响社会环境的因素众多,如价值观、文化、人口、生活方式等因素。对于厦门地铁置业有限公司来说,发展受到诸多因素影响。

厦门人口流入明显,按照厦门市2016—2030年人口发展规划可知,预计到2021年,厦门将拥有430余万常住人口,到2030年将拥有550余万常住人口。这意味着在未来一段时间,厦门人口将持续增长,收入不断提高,人们对高品质的生活需求也日趋旺盛,这为广告业提供了广阔市场前景。

截至2020年底,福建省互联网用户数量约为5600万户,占据人口总量的75%左右。互联网与我们生活紧密联系,无时无刻影响我们生活,线上对线下取代作用更加明显。

中国幅员辽阔,文化各具特色,相得益彰,广告中也蕴涵着独特、具有中国特色的文化底蕴。任何广告都需要实现其经济价值和文化价值,在文化方面去尊重、引导、教导人。运用好相应社会文化背景,也将促进广告产业可持续发展。

### 2.1.4 业态环境

新技术的应用,给广告产业带来天翻地覆地深远变革。广告制作生产、营销、渠道终端都受到新技术发展带来的影响。因此,掌握互联网新技术也是厦门地铁置业有限公司发展必然趋势。

对于厦门地铁置业有限公司而言,互联网技术对广告业务发展与转型具有十分关键且不容忽视的重要意义。随着时间推移,公司互联网广告业务相关基础设施日渐齐全和先进,也为其业务多元化创新发展提供了有力支撑。

大数据技术最为显著的优势:一是,可以根据用户画像实现广告内容精准推送;二是,可以对广告效果进行实时、全面和智能化的分析评价。当前,户外广告由单向传播模式向多元化传播方式整合和重组,期间催生了一种新的广告客户形式。这里所提到的创新媒体主要是指利用高科技生产出的广告——3D广告。

## 2.2 地铁广告业务产业环境分析

### 2.2.1 产业价值链分析

价值链理论最早出现在《竞争优势》一书当中，是由美国学者 Michael Port（迈克尔·波特）在 1985 年率先提出的，最初被应用于制造业，主要用来提升企业竞争力。作为价值链关系的一种，产业链是指同一产业内所有具有连续价值关系的活动。

地铁最主要的功能是推动城市经济发展、解决城市交通现状，为城市居民提供安全、快捷地交通服务。而由此衍生出的综合开发资源所带来的增值产品则构成了地铁产业价值链。

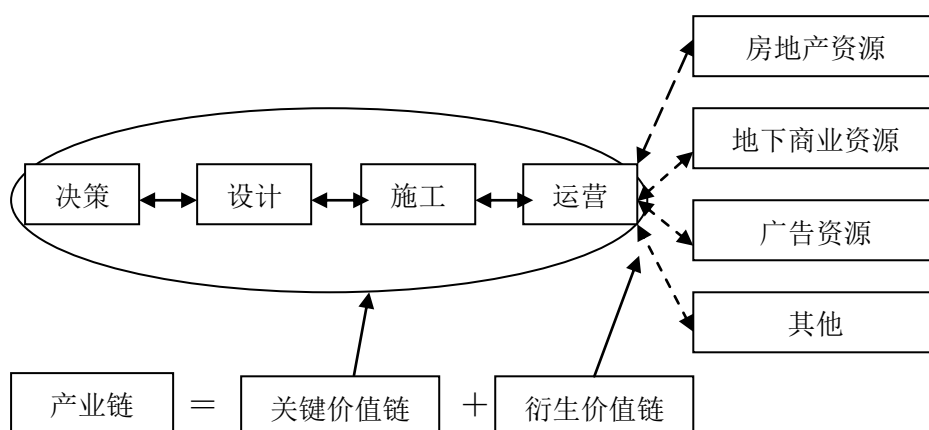


图 2-2 地铁产业链示意图

如房地产、商业、广告等地铁综合开发业务，将反哺地铁运营亏损，如此即可确保整个产业链处于减少亏损、收支平衡，甚至盈利的状态。

### 2.2.2 产业竞争态势分析

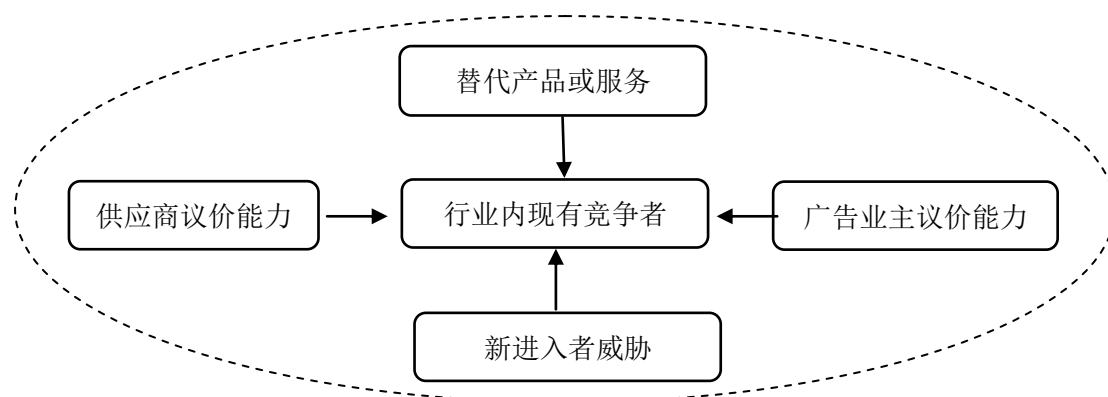


图 2-3 行业竞争结构分析模型

### ① 现有竞争者分析

线上、线下开展媒体广告业务的广告公司，即为厦门地铁置业有限公司广告业务领域的现有竞争者。



图 2-4 2013 年—2019 年我国广告从业人员数量

厦门地铁置业有限公司广告业务利润来源是收取广告费用。但随着广告业务市场竞争日趋激烈，很多广告公司为了吸引和转化更多客户，提高自身市场地位，不惜给客户报出了自身承接业务的成本价，甚至部分公司宁可该笔业务亏损也要通过价格战将其抢下。很多媒体为了提升广告业务量与收入量，在与广告公司进行合作洽谈时，往往会通过设置阶梯优惠来让广告公司能够尽可能优先在自身渠道上进行大量广告投放，且投放量和业务总金额越高，则“返点”或折扣也就越高。

地铁广告受众多为乘坐地铁的通勤人员、日常出行市民及外地游客等。同时由于地铁车站、车厢是一个相对封闭的环境，因而其广告接受度比其他很多场合的线下广告相比更高。地铁广告对于地铁空间视觉秩序也有一定的调整作用，乃至能够在一定程度上影响受众审美。

第一，根据多项调查研究表明，多数受众在等车、乘车或者在车站周边、内部穿行时，都会下意识留意和观看地铁广告。尤其在更加封闭枯燥的车厢内，受众都能够比较容易地注意到地铁广告，并被广告内容影响。

第二，相对固定受众，使广告更加精准投放。乘客搭乘地铁通勤，其工作日的起终点行程较为固定，因此，同一档地铁广告投放期间，可以让这些群体反复多次观看，提高广告宣传和转化效果。

第三，随着媒介技术的日新月异，地铁媒介形式层出不穷，能够实现更高的



触达率和转化率。地铁媒介是位于地铁车站内部、周边、车厢内部以及行车路线周边多种具体媒介形式的统称,可以通过文字、视频、音频等方式呈现广告内容,保证广告宣传和转化效果。

有一句话用来描述地铁广告氛围营造方面的劣势是非常恰当的,即成也受众,败也受众。究其原因,一是,地铁广告受众群体相对固定,要进一步拓展新客户,需要不断吸引、提升客流;二是,厦门地铁1号线与2号线当前日均客流量50万人次,相比于一线地铁城市受众量较少,地铁广告的传播力、覆盖面有限;三是,厦门地铁广告虽然也采取了文字、视频、音频等多元化媒介形式,但当前仍然是平面海报广告为主,形式呆板,较难持续吸引受众注意力。

### ② 直接竞争对手分析

厦门地铁广告业务的主要竞争对手是其他户外广告公司,如出租车、公交、BRT 车身车内广告等。除了公交广告,厦门区域主要户外广告公司的经营状况如表 2-1 所示。

表 2-1 厦门主要户外广告公司经营状况

经营单位	营业额 (万元)	主要经营项目	自有户外媒 体面积m <sup>2</sup>	户外广告经营收入
威扬广告	8670	沿街灯箱、大型看板、高立柱	23750	8670.5
雅仕维联合	7878	机场各类媒体广告	10191	7878
唐玛博美	6032	大型看板、户外路牌、高立柱 等	28000	5710
华盟广告	3485	沿街灯箱、大型看板	28041.7	2867.5
路桥广告	2312	各主要交通要道	23500	1720
天艺广告	1100	候车亭、路名牌	—	—

### ③ 替代品竞争分析

如上文所述,当前厦门地铁置业公司主要竞争者就是经营各类场所线上线下广告的企业。无论在厦门还是在其他城市,这类广告公司数量繁多,竞争激烈且市场也更为分散,各个同行企业当前仍然陷于无序的同质化竞争,以价格战为主要手段,这对于行业的长期稳定健康发展具有严重的不利影响。地铁作为众多公共交通出行工具之一,其具有其独特优势。我们将公交广告与地铁广告从共性资源、传播特征等方面进行横向对比,可以得出:一是,两者共性都是高接触率和高接触频次,受众群体相对固定;二是,公交广告形式之一是车身广告,这种广告可以触达沿途城市人群,而非仅仅是乘客。而地铁广告多为车站、车厢内部广告,触达人群相对有限。但是,在地铁车站、车厢这样高度封闭且枯燥的环境中,

受众对于广告的印象更加深刻。因此虽然两者存在直接竞争关系,但也各有其优劣势,并不能简单地相互替代。

#### ④ 新进入者竞争分析

公共交通行业广告准入门槛高,经营公共交通广告媒介的广告公司多与委托管理方式进行合作。

市场容量、行业壁垒共同决定了新进入者的威胁程度。一般而言,新进入者威胁程度与上述两项因素均呈负相关,即市场容量越大、行业壁垒越高,则新进入者的威胁也就相对越低。对于国内从事广告业务的企业而言,当前新进入者威胁最大来源就是诸多国际4A级广告企业,如奥美广告等外资广告企业,或者长城广告等合资广告企业,这些企业往往具有广泛资源、丰富经验及专业人才。这些具有国际背景的广告企业还可以独家代理很多国际、国内知名集团企业的广告代理权,且具有非常广泛的国内外媒体覆盖面和庞大的投放量。厦门地铁置业公司可与一些国际4A级广告公司签订战略合作协议,为地铁站、地铁车厢和地铁站周边等特定环境下的广告媒介提供投放服务,互惠互利、合作共赢。

但随着我国经济与全球经济的增长速度日渐趋缓,大部分作为广告主的企业纷纷缩减了广告开支预算,这就意味着广告行业整体市场容量会随之下降,也令广告行业竞争更加激烈。在此背景下,很多国际4A级广告公司采取收购中小型国内外广告企业策略,从而实现资源兼并、减少无序竞争的目标,以保持和提升自身市场地位。同时,这些国际4A级广告公司还凭借其强大的服务实力和资源系统,更加积极主动地开拓国内外新客户,将原先专注于大中型城市的营销渠道策略向二三线城市逐步下沉。针对一些进入壁垒较高地域,会选择与当地占有资源优势的同行企业进行业务合作,而非直接竞争。

综上所述,随着这些国际4A级广告公司对国内市场开拓和占领的行为日渐活跃,国内广告公司原先费用、资源和服务方面的优势将逐渐丧失。

#### ⑤ 供应商议价能力

厦门地铁置业有限公司为厦门轨道交通集团全资子公司,自行提供地铁车站内、车厢内外部的广告策划设计及制作安装。由于厦门地铁天然垄断地位,供应商议价能力较弱。但对于厦门地铁新涉足的数字广告业务方面,缺乏经验,竞争激烈,这方面厦门地铁若要在外部媒体上投放广告的话,供应商的议价能力强。

#### ⑥ 广告业主议价能力

厦门地铁广告业务运作连接着产业链的两端,即广告业主与广告受众。

广告业主与广告供应商议价方式有以下两种:一是,在供应商的报价基础上直接压价;二是,在供应商报价的基础上要求提供更多或者更高等级的服务。就广告行业现状而言,影响广告业主议价能力的因素众多,如替代品的选择余地、

广告业主价格敏感度、广告业主单次购买量等。随着广告业主价格敏感度、单次购买量越大且替代品选择余地越多，则议价能力就越强，给广告公司带来较大压力。

第一，厦门地铁置业有限公司当前主营的媒体代理服务，已有较多同行公司都在经营，同质化竞争严重。因此，广告业主要在市场上寻求类似替代品，且价格低廉，相对容易。同时厦门地铁置业有限公司提供的广告媒介资源不一定就能够完全满足广告客户的需求。比如某汽车企业客户所需求的广告信息覆盖面为福建省地级市，而厦门地铁置业公司却只能提供厦门市内媒介资源进行投放，导致该客户因为需求不能满足而向外流失。

第二，广告业主多方比价是常态行为。广告主或者其他广告代理机构都会对拥有各类媒介资源的合作广告公司进行多方比价，这也意味着厦门地铁置业公司面对的行业价格战非常激烈，很多时候只能向客户或者合作广告公司报出自己的成本底价。综上所述，当前厦门地铁置业有限公司面临的广告业主议价能力强。

2.2.3 产业发展趋势分析

通过宏观经济和广告市场规模关系系数测算厦门地铁广告市场规模以及未来发展趋势，同时，根据客流预估占比情况测算出 3 号线可能带来的营收规模。

表 2-2 2015 年—2025 年中国广告市场发展趋势

单位：亿元									
年度	中国广告产业总额	中国 GDP	广告产业占 GDP 百分比	传统广告占比	厦门 GDP	福建省广告经营额占 GDP 比重	厦门系数—GDP	测算厦门广告经营额占 GDP 比重	测算厦门广告市场规模
2015	5973	688,858	0.87%	70.28%	3,534	0.63%	1.3	0.82%	28.95
2016	6489	746,395	0.87%	64.48%	4,118	0.63%	1.3	0.82%	31.63
2017	6896	832,036	0.83%	56.86%	4,608	0.63%	1.3	0.82%	35.64
2018	7991	919,281	0.87%	53.77%	5,468	0.63%	1.3	0.82%	44.78
2019	8674	990,865	0.88%	49.65%	5,995	0.63%	1.3	0.82%	49.1
2020	—	—	—	45%	6,384	0.63%	1.3	0.82%	52.54
2021	—	—	—	45%	6,864	0.63%	1.3	0.82%	56.21
2022	—	—	—	45%	7,344	0.63%	1.3	0.82%	60.15
2023	—	—	—	45%	7,858	0.63%	1.3	0.82%	64.36
2024	—	—	—	45%	8,408	0.63%	1.3	0.82%	68.86
2025	—	—	—	45%	8,997	0.63%	1.3	0.82%	73.68

表 2-3 2015 年—2025 年厦门广告市场发展趋势

单位：亿元

年度	传统广告 占比	测算厦门 广告市场 规模	测算厦门 传统市场 广告规模	全国地铁广 告占全国传 统广告市场 占比	厦门 系数 — 媒体	测算厦门地 铁广告占厦 门传统市场 广告份额	厦门地铁 广告市场 规模
2015	70.28%	28.95	20.34	1.21%	1.6	1.936%	0.39
2016	64.48%	31.63	20.39	1.21%	1.6	1.936%	0.39
2017	56.86%	35.64	20.26	1.21%	1.6	1.936%	0.39
2018	53.77%	44.78	24.08	1.21%	1.6	1.936%	0.47
2019	46.65%	49.10	24.38	1.21%	1.6	1.936%	0.47
2020	45%	52.54	23.64	1.21%	1.6	1.936%	0.46
2021	45%	56.21	25.3	1.21%	1.6	1.936%	0.49
2022	45%	60.15	27.07	1.21%	1.6	1.936%	0.52
2023	45%	64.36	28.96	1.21%	1.6	1.936%	0.56
2024	45%	68.86	30.99	1.21%	1.6	1.936%	0.6
2025	45%	73.68	33.16	1.21%	1.6	1.936%	0.64

厦门地铁广告市场规模在 2020 年至 2025 年的营收分别为 4600 万、4900 万、5200 万、5600 万、6000 万和 6400 万（该预测数据不计 M2 增速及通货膨胀的贴现营收额）。

表 2-4 客流预估情况

单位：万/人次

线路	日均客运量
1 号线	28
2 号线	22.4
3 号线	10.1
总客流	60.5

厦门地铁 3 号线于 2021 年 6 月开通。通过宏观行业发展趋势及厦门地铁客流情况预测厦门地铁广告未来发展规模，未来客群规模及营收状况，将逐年递增。2021 年—2025 年的营收预计将在 532 万元至 695 万元之间。

## 2.3 厦门地铁置业有限公司广告业务微观环境分析

### 2.3.1 广告主行业分析

地铁广告行业覆盖面广、服务行业品类多、受众广泛、地铁广告市场规模及需求量不断加增。在这个优势媒体平台上，吸引的广告主行业包罗文体娱乐、旅游餐饮、租赁商服、房地产业等众多行业。对于广告主行业关键词是——所有行业。在信息传播快速时代，“酒香不怕巷子深”已不能满足日新月异时代发展需求，消费者借助移动终端，通过大众点评、饿了么、抖音、淘宝、安居客等众多行业平台，随时随地精准搜索满足即下需求。而广告的作用就在于，在消费者需要时，品牌度、记忆度能被及时唤醒，并愿意选择该商品，体现忠诚度。没有不需要做的广告，只有还未找适合平台做广告的广告主。厦门地铁置业有限公司亟需通过广告业务营销，精准定位、优化思路、拓展渠道、品牌宣传及促销措施等对广告业务营销策略进行优化，吸引广告主选择厦门地铁平台进行广告投放。

### 2.3.2 广告受众行为分析

地铁广告的首要作用是信息增强而非消费促动，下图是受众搭乘地铁时关注站内的广告形态。

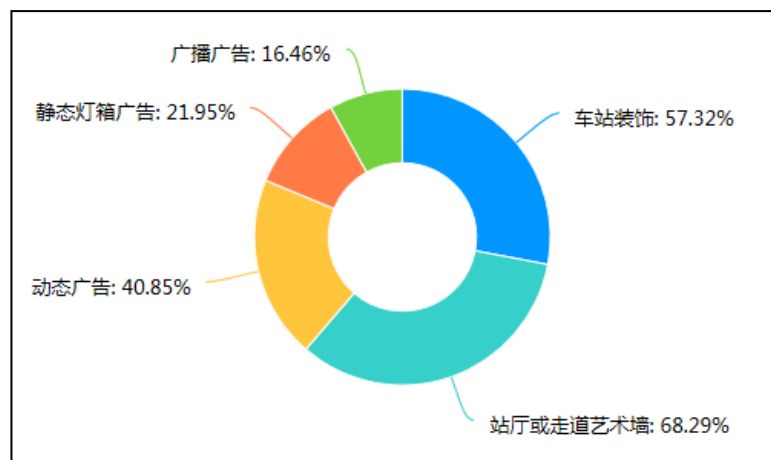


图 2-5 受众搭乘地铁时关注站内的广告形态

从调查发现，位于地铁入口的梯牌广告以及整包车广告最吸引受众注意，分别占 56.1% 和 45.1%。受众在乘坐电扶梯及乘坐地铁时，有时间欣赏广告。

广告形式也很重要，位于站厅及走道的艺术墙更容易吸引受众注意，占 68.29%。这些区域面积大，纵深长，使受众有更长的时间受到视觉冲击；其次，日常一成不变的站厅通过装饰，也能极大吸引受众注意。

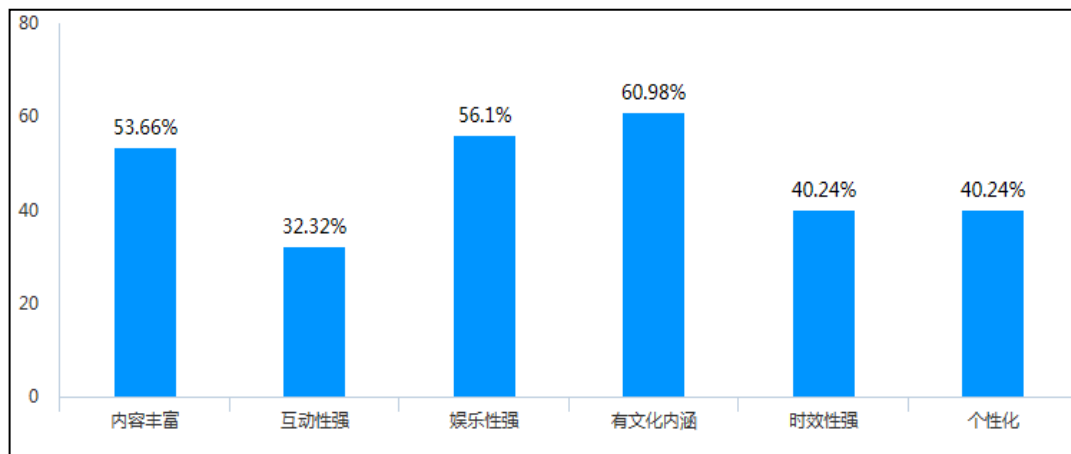


图 2-6 受众喜欢的广告内容

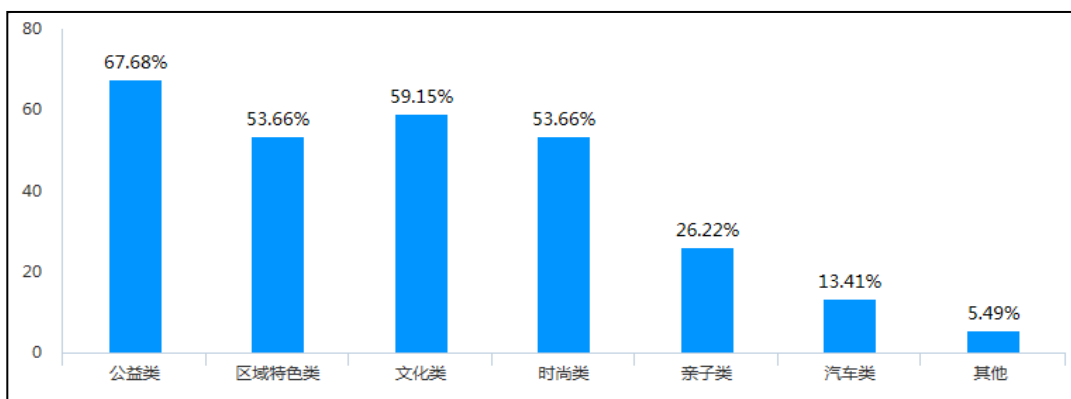


图 2-7 受众关注的广告类型

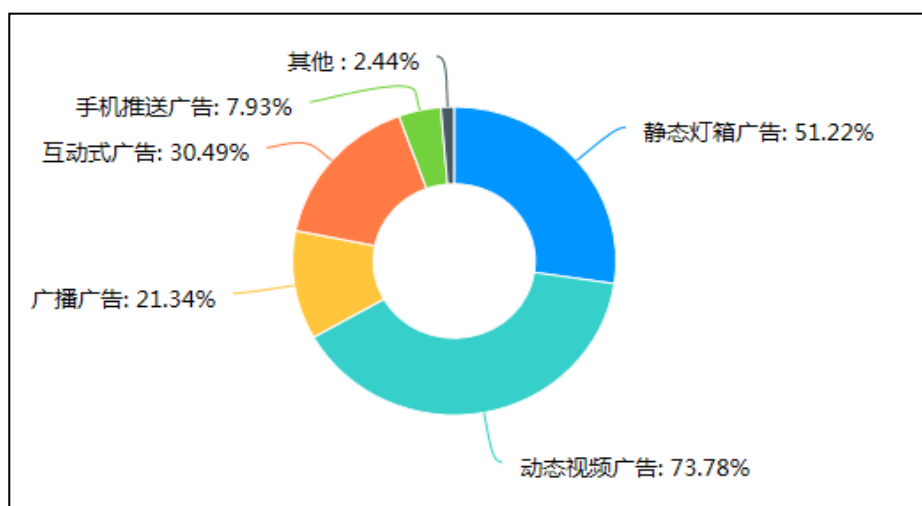


图 2-8 受众喜欢的广告形态

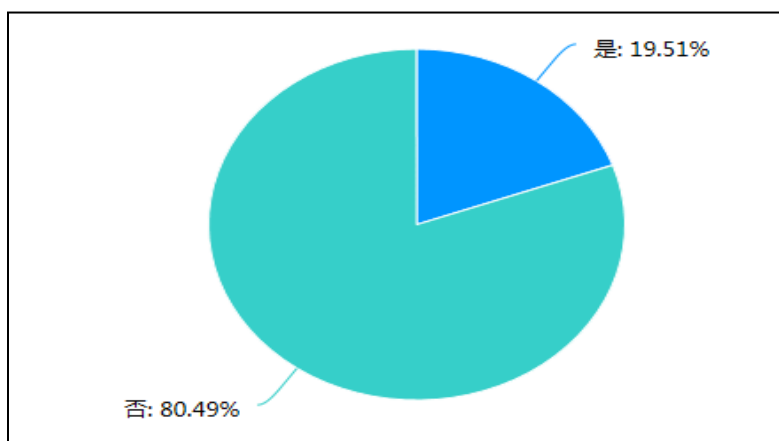


图 2-9 受众是否接受手机推送广告

由此可见，由于地铁广告所处的是一个封闭式环境，导致受众对地铁广告的关注一般由设计感和广告位置所引发，对于内容受众只能被动接受。而有文化内涵、娱乐性强、内容丰富的公益类、文化类、时尚和具有城市特色、闽南元素、文化内容的广告内容更吸引受众关注，更能弘扬民族文明、起到公益宣传等良性效果。

动态视频、灯箱广告以及互动式的广告形式更能引起受众的注意。对于针对个人需求而推送的手机广告受众是拒绝的，选择不接受的高达 80.49%。

### 2.3.3 供应链合作伙伴分析

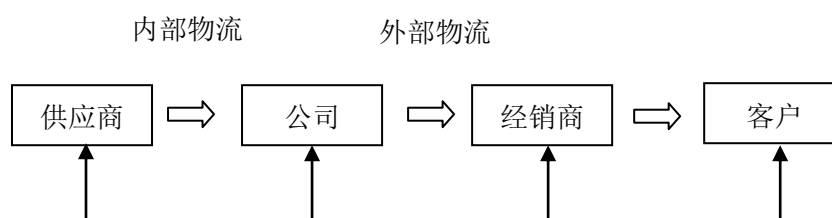


图 2-10 供应链管理

首先，企业通过完善物流为客户提供更好的服务，或以低价获得强大竞争优势。其次，完善的物流为企业也为客户节省了巨大的成本。企业不仅要完善自己的物流，还必须与其他渠道伙伴合作，健全完整分销渠道。一个企业的分销系统往往是另一家企业的供应系统。目前，对于地铁广告行业而言，其供应链存在整合度不足的问题，如无法自行印刷、制作、安装、下画等，只能通过借助合作广告公司完成。不仅增加了投入成本，而且还拉长了整个生产周期。

### 2.3.4 社会公众行为分析

通过研究社会公众出行和消费习惯之间的线性关系和内部联系,发现并制定更为符合公众行为的实施计划,从而帮助广告合理投放。对厦门市民随机调查中发现:

① 一般以地铁作为出行工具的乘客大多拥有高收入、高学历、年轻化的特征。乘坐地铁的乘客拥有本科学历约占 51.2%, 平均年龄在 30—40 岁之间。约 67.07% 的人为通勤人员, 38.32% 会乘坐地铁日常出行, 企业职员占 54.3%, 乘坐地铁主要以通勤或办事为主。

② 注意品牌效应。受众倾向关注公益类、文化类、时尚类及具有区域特色的广告。有 56.89% 的人会对地铁广告留意, 这些人也是主要的地铁广告受众。

③ 有较好的广告观。从调查来看, 厦门地铁乘客对广告认可度高, 愿意尝试接受, 有较好的广告观。其中, 选择“激发购买欲望”的高达 57%, 说明目前地铁广告有较高信息传播性。

### 2.3.5 政府行为分析

政府市场主要是由实施政府职能来进行产品租赁或购买的各级政府机构所构成。地铁建设运营的目的是为了满足社会公众对公共交通出行的需求, 缓解城市交通出行压力, 是政府社会基础设施建设中的重要责任。政府为地铁建设提供财政支持, 地铁运营后, 需要通过综合开发业务反哺地铁运营亏损。以东京地铁为例, 东京地铁能够盈利, 其最大的原因是来自政府对地铁地大力扶持。



### 第 3 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销现状及存在的主要问题

#### 3.1 厦门地铁置业有限公司简介

2017 年 11 月，厦门地铁置业有限公司正式成立，其隶属于厦门轨道交通集团有限公司，是一家全资子公司，注册资金为 3000 万元。

公司主营业务：物业管理、房地产开发，广告发布、制作、设计，以及停车场管理等。目前，公司尚处于初创期，其中，资源经营管理涵盖地铁及 BRT 站点广告、民用通信、车站商铺、自助设备、文创产业等相关经营；管理项目有：轨道交通 1 号线运营物业、BRT 集美大桥南枢纽站和同安枢纽站物业、集杏海堤北综合楼物业等以及地铁工程、综合开发、物资供应等。一直以来，公司都是将“提高物业管理水平，巩固物业管理基础，努力拓展多元经营”为当前工作重心，聚焦做好物业管理和附属资源等核心业务，逐步形成管理优势，打造核心竞争力和物业管理品牌。

#### 3.2 厦门地铁广告业务概述

2017 年末，厦门地铁 1 号线正式运营，全程共 30.3 公里，共有车站 24 座，日均客流约 22.05 万人次，是厦门地铁网的核心线路。依据站点客流量大小与周边商业繁华程度高低等分为 S 级、A++级、A+级、A 级四级，每个站点级别与客流量呈现正相关变化，即站点级别越高（S 级>A++级>A+级>A 级）客流量越大。



图 3-1 厦门地铁线网图

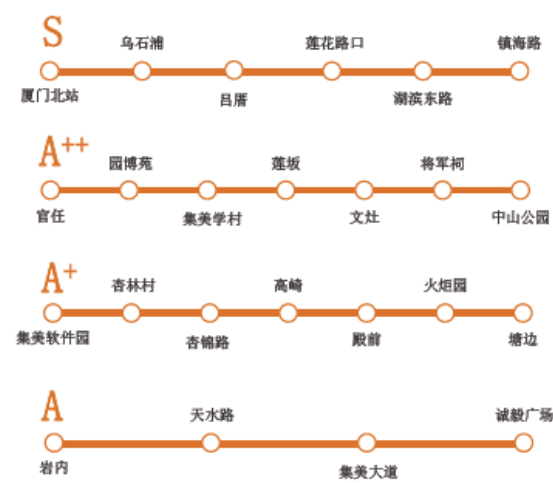


图 3-2 1 号线站点评级

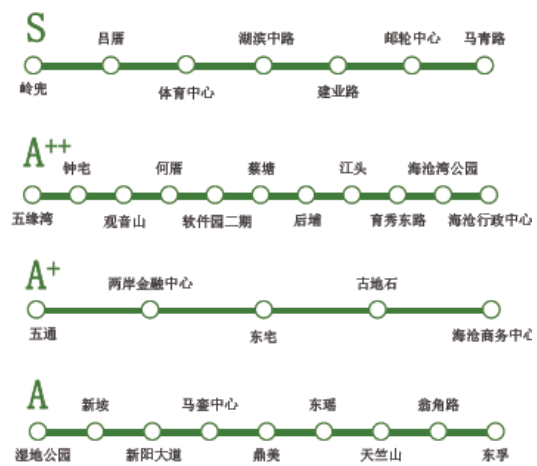


图 3-3 2 号线站点评级



图 3-4 楣眉灯箱



图 3-5 12 封灯箱

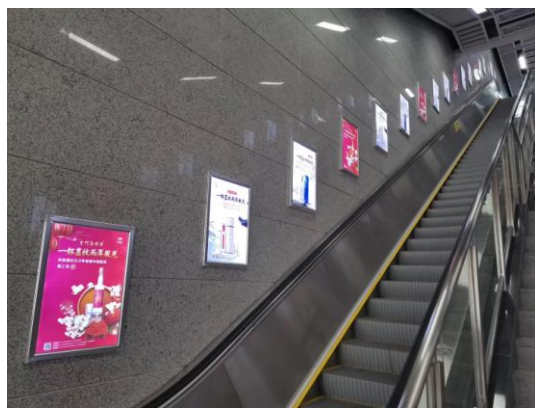


图 3-6 梯牌灯牌



图 3-7 内包车广告

3.2.1 厦门地铁广告业务分类

厦门地铁 1 号线广告业务分类及数量如下：

(1) 车站常规媒体平面广告：

- ① 12 封灯箱：作为站厅及站台主要媒体形式；
- ② 梯眉灯箱：车站出入口扶梯上视角媒体形式；
- ③ 梯牌：车站出入口扶梯侧墙媒体形式；
- ④ 12 封 LED 屏：用于高级别站点站厅媒体补充形式。
- 共计 3242 块。
- (2) 车站非常规媒体平面广告：屏蔽门、墙贴、柱贴、地贴等以站点为申报单位，共计 24 个站。
- (3) 车内媒体平面广告：38 列 B 型六编组列车车厢看板、拉手等平面广告。
- (4) 语音播报：厦门地铁 1 号线全年全线语音播报广告资源，按每站到站前、离站后列车播音广告不超过 3 条，每条不超过 6 个字进行设置。
- (5) 内、外包车：车型为六编组列车，发布周期为 4 周。

表 3-1 地铁广告分类

广告载体类型	具体内容
室内广告	12 封灯箱、梯眉、梯牌、轨行区广告板、站厅站台 LCD、12 封 LED 屏、墙贴、柱贴、地贴等
户外广告	高架桥体广告、LED 屏、
车体广告	扶手、玻璃、屏蔽门等
印刷品广告	轨道杂志等刊物
多媒体广告	广播、移动电视等
其他广告	车票广告、列车冠名权等



图 3-8 主要业务范围

3.2.2 厦门地铁广告业务发展概况

根据地铁传媒广告经营在不同发展阶段的不同特点，可分规划设计、单线经营等 6 个阶段。

规划设计阶段，指初期建行地铁城市所处阶段，线路处于规划设计阶段。如南通、徐州等。

单线经营阶段，指有成熟的单线运营，需要若干年发展成多线运营阶段。如厦门、福州等。

多线经营阶段，指有 1 条以上地钱线路但未成网，需要若干年经营迈入网络化阶段。如无锡等。

网络经营过渡阶段，指有网络化已具雏形，探索网络化运营实践经验，需要若干年以上步入成熟阶段。如杭州、南京等。

持续发展阶段，指内部地铁经营成熟，逐步对外扩张输出成熟管理经验。如港铁。

厦门地铁当前处于单线经营阶段，但是市场认知度、广告客户接受度以及广告受众满意度还处于培育期，经济价值有限。

3.3 厦门地铁广告业务营销现状分析

从厦门地铁所处的地域、线网规划、资源整合、长远发展等方面出发，深入分析厦门地铁广告业务当前面临的挑战与机会，并列举出其现存在优、劣势，为广告业务资源营销提供参考依据。



图 3-9 SWOT 分析

(1) 优势

改革开放之后，厦门被列入首批试点范围内，所以目前拥有多区叠加的优势，如自主创新示范区、自贸试验区、经济特区等，同时也是我国对台战略和“一带

一路”战略的支点城市，具有良好的产业人才基础、金融投资体系及政策配套环境。

### （2）劣势

运营初期，不具备资源经营销售高水平的队伍和经验。广告资源作为资源经营收入一般来源要素，是各地铁单位开发的重点。但对于刚刚起步的厦门地铁而言，资源经营团队人数和技能水平都存在不足，急需队伍搭建和实践经验的积累提升。

### （3）机遇

厦门地铁的建设特点和国内各地铁的经验为广告资源的长远规划奠定了基础。厦门地铁建设初期即是建设的高峰期，1号线在2017年末正式运营，2号线在2019年12月25日正式运营，预计2020年年底3号线开通，短短几年时间将进入网络化运营时代，加上2018年BRT快速公交资源的并入，目前正是广告资源进行全盘策划和规划的最佳电动机；同时，国内各地铁单位广告资源经营销售经验和成功做法对厦门地铁来讲也是很好的参考和借鉴。

### （4）挑战

创新媒体形式获得广告资源营销效益最大化。互联网快速发展的信息时代，传统媒体受到了巨大冲击，需要结合地铁媒体特点，不断创新媒体形式，实现广告资源营销效益最大化。

## 3.3.1 产品现状

厦门地铁1号线媒体为首次出现的成片户外媒体，且地铁集团内部未形成专业运营团队，为实现资源价值最大化及减轻广告媒体运营难度，在前期采用公开招标的方式进行广告媒体经营权转让，九龙宝典传媒股份有限公司以4458万元高价中标，该种经营模式在实际运营当中也带了以下问题：

#### （1）经营权转让，缺乏对媒体运营方管控权利

1号线广告媒体资源采用经营权转让形式公开招标，招标结束后由媒体运营商对媒体进行管理、销售、运营等工作，仅能依托转让合同进行履约约事，地铁方失去对媒体运营商其他方面的把控，无法准确了解其经营状况。

#### （2）本土媒体运营商，全国客户资源少

九龙宝典传媒股份有限公司为本土媒体运营商，在本土户外广告运营方面具有一定影响力，但广告运营需要依托充沛的客户资源，其在全国客户资源的缺乏在很大程度上影响到媒体销售。

#### （3）技术标占比不足，招标价格影响因素大

通过，国内地铁广告媒体公开招标技术标占比分为10%—30%。实际上，国

内地铁广告媒体招标中也存在技术标不评分，仅作为准入门槛，价格影响因素较大。九龙中标就是以价格作为唯一招标要求，在以价格为主要决定因素的招标中，将很大程度影响优质媒体运营商引入，同时不合理高价中标也会对运营商带来困难，造成经营隐患。

总体来看，在与媒体运营商合作中，需要全面评估运营商在媒体运营、管理、客户资源等方面的综合实力，从而筛选出优质且合适的媒体运营商；同时，在合作过和中需要设定机制，强化地铁方对于媒体运营的管控，组建专项、专业团队，增强沟通协调的便利性，建立良性合作机制，从而推动广告媒体运营的顺畅合作。

表 3-2 厦门地铁广告媒体经营情况统计表

城市	线网规划	2018 年 已开通 线路	2018 年 城市 GDP	媒体形式	经营模式	媒体 运营商	2018 年 媒体资源 经营收入
厦门	6 条线、 267 公里	1 号线， 30.3 公 里	4791.41 亿元	平面媒体	委外经营 (上半年)	九龙宝典	2678 万 元
					自营 (下半年)	—	481 万元
				PIS 屏	委外经营	厦门广电	340 万元

3.3.2 价格现状

广告行业及市场近年来已经发生了多项深远的变革。首先是越来越多的广告业主会将广告预算投放到各类网络新媒体，而缩减投放给线下传统媒介的预算；另一方面传统媒介在广告行业生态链条中一直处于非常强势的地位，因此广告公司在传统媒介上投放广告时，往往需要向这些媒体预先支付高额的保证金且几乎没有账期。厦门地铁置业有限公司集合了动静态的站内广告媒体资源。目前的广告形式是委托管理的方式，与国内优质广告合作，由其负责站内广告策划、设计、制作及上刊。根据合同约定，前三年仅收取租金，第四年起收除租金外，收取一定比例的营业额分成，且逐年递增。

3.3.3 分销渠道现状

目前，厦门地铁广告营销渠道组织架构图如图 3-10 所示。



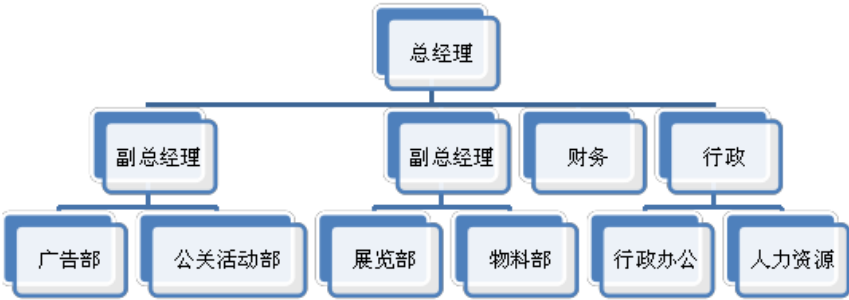


图 3-10 厦门地铁广告公司营销组织架构图

除了管理岗位外，公司还设置了业务、客服及执行等多个岗位，其人才梯队亦得以成型。但公司在广告行业的起步时间较滞后，人才数量及质量与同行企业相比落后明显，且经营管理方面更为粗放。为了更顺畅地承接业务，目前厦门地铁置业有限公司采用的是委托经营管理模式。将广告经营权转让给有实力的公司，当经营年限到期之后，地铁公司可对广告资源经营权进行回收。该模式既有利于资产专业化管理提升，又有利于地铁公司经营效益的提高，同时对地铁公司广告资源开发能力不足的弥补也有着巨大帮助。

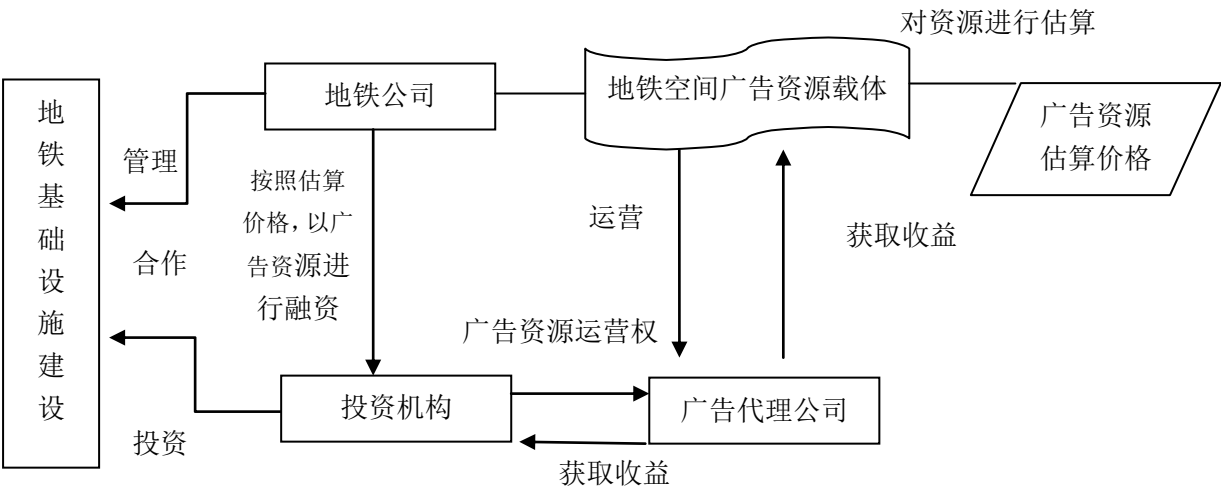


图 3-11 广告资源融资模式流程图

3.3.4 促销政策

目前，厦门地铁置业有限公司在地铁广告业务方面未采用任何促销方式。厦门地铁作为天然垄断，意向合作广告公司多。公司以“招大商、招好商、招优商”原则，倾向于与优质广告公司合作，而作为合作方议价能力较弱，只协商降低合作费用及抽成占比。

### 3.4 厦门地铁广告业务营销存在的主要问题

#### 3.4.1 业务形式单一

内容规划设计方面，一是需要考虑受众审美与喜好，二是要充分顾及到广告产品类型、特征及优势等。当前厦门地铁广告产品信息呈现严重同质化特点，因此难以吸引往来乘客注意力并形成购买转化，有些产品并不符合往来乘客喜好或者费水准，比如某些顶级奢侈品等。因此，对于厦门地铁置业有限公司而言，了解明确受众群体喜好、需求，有针对性地选择投放受众喜闻乐见的广告类型及方案，才能发挥广告效果和价值，以此有选择地与各个合适的广告业主企业达成长期深度合作。

#### 3.4.2 价格制定不合理

目前厦门地铁置业有限公司广告业务定价相对简单。参照传统媒体做法，根据版面定价，没有发挥出地铁广告价值，对不同出入口、不同区域、不同的乘坐流程进行差异化定价。

据行业数据统计分析，媒体资源在作价咨询或评估时，是将资源经营收入的45%—55%作为资源经营权费上缴至地铁业主单位，运营商因经营实力差异实际获得利润在10%—15%之间，资源经营收费和运营商利润总值占到资源经营收入的55%—70%之间。厦门地铁置业有限公司广告可综合参考广告市场经营情况，以保底加抽成的方式，将溢价部分分成比例设置在35%—55%之间。

#### 3.4.3 合作渠道单一

厦门地铁置业有限公司目前合作渠道单一，前期主要以招标比选形式，委托中标广告公司进行单线整体广告经营，后期一段时间采取自营方式，但由于专业度不高，无供应链加持，营销成果甚微，无其他拓展渠道。这极大的限制了企业发展，并影响产业升级进步。地铁广告供应链整合度低，行业供应链涉及多流程、多工序，准入门槛低。

对于地铁广告来说，其受众群体相对更加固定，且同样的广告信息在短时间内具有高触达率，这是其广告价值的主要来源，也是很多品牌企业会考虑进行地铁媒体广告投放的主要驱动因素，通过运用各相关渠道打通数据接口，为这些受众群体投放精准的广告信息也是厦门地铁置业有限公司当前必须要进行业务研究和实践的方向。

#### 3.4.4 促销策略落后

厦门地铁置业有限公司针对广告主的促销活动目前缺失。其是通过自身影响



---

力与广告主进行合作。在广告服务过程中，公司仅根据客户需求进行个性化服务定制，无促销手段。在沟通中公司的主体思想是以政策要求、客户为中心，但缺少主动促销和合理应用促销措施的行动。

## 第4章 厦门地铁置业有限公司广告业务市场选择

市场细分，作为供应方企业按照需求方消费者各自需求特征的不同，将其分为多个不同部分，且针对每个部分选择最恰当的产品、服务及营销策略。目标市场定位，包括在目标顾客心目中确立产品地位。

### 4.1 厦门地铁广告业务市场细分

美国学者温德尔·史密斯是首位提出市场细分概念的学者，之后菲利普·科特勒结合市场细分概念，又提出了一个新的理论，即 STP 理论，其主要包含三项内容，即市场定位、目标市场选择和市场细分。

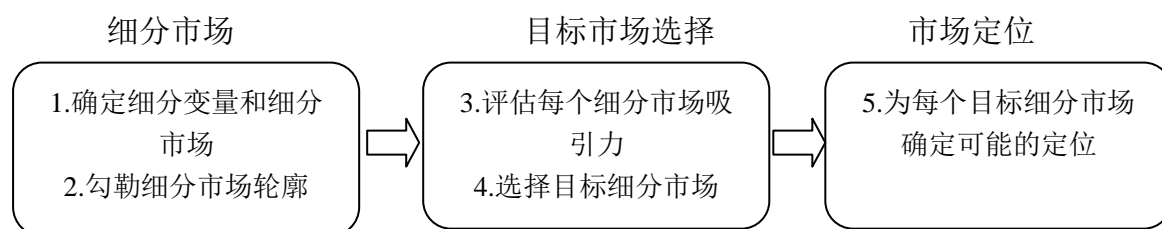


图 4-1 市场细分、目标市场和定位步骤

广告媒介只有在对媒介消费者群体需求进行充分了解和细分的基础上，才能更加高效合理地运用各项媒体资源，实现效益最大化与多方共赢的局面。

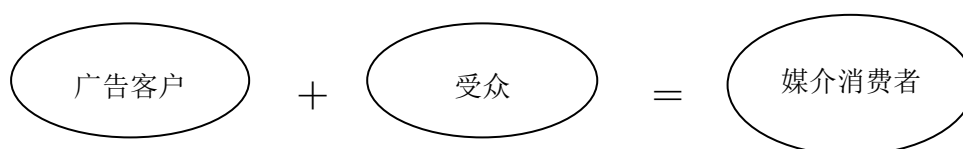


图 4-2 媒介消费者构成图

#### 4.1.1 广告受众细分

笔者通过设计调查、发放及收集问卷的形式，对厦门地铁乘客进行广告调研。

厦门地铁作为一种公共交通出行方式，乘坐人群多为企业职员、政府事业单位工作人员及其他等，占比分别为 54.27%、28.05% 及 11.59%，年龄分布多在 31—40 岁这间，占 34.76%，偏年轻化。乘坐地铁多为上班通勤、日常出行及旅游，分别占 66.46%、37.8% 及 23.17%，受众较为固定，多为上班通勤人员。

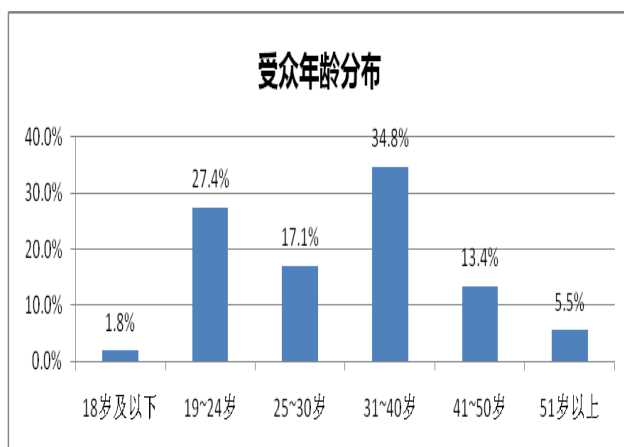


图 4-3 受众年龄分布

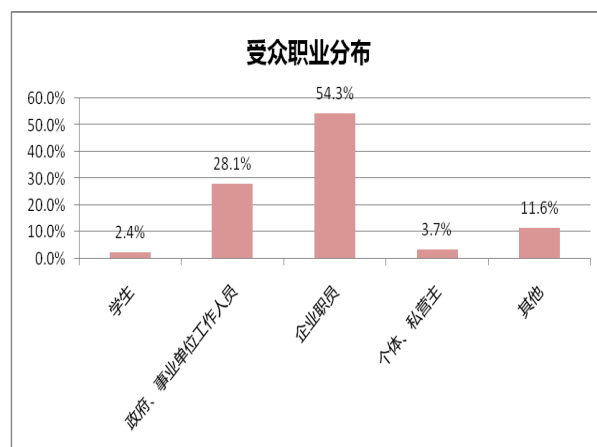


图 4-4 受众职业分布

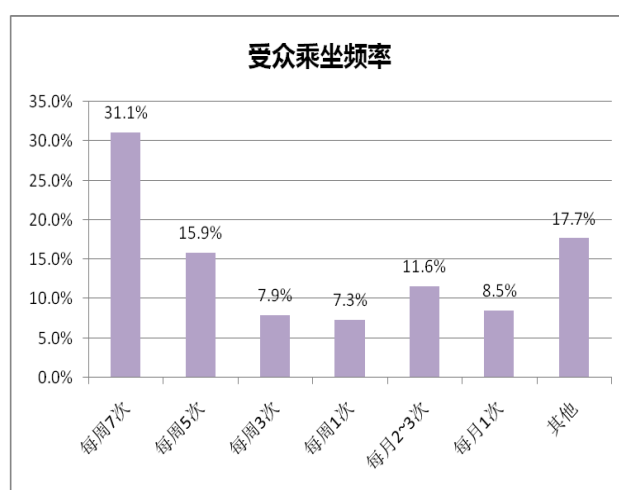


图 4-5 受众乘坐频率

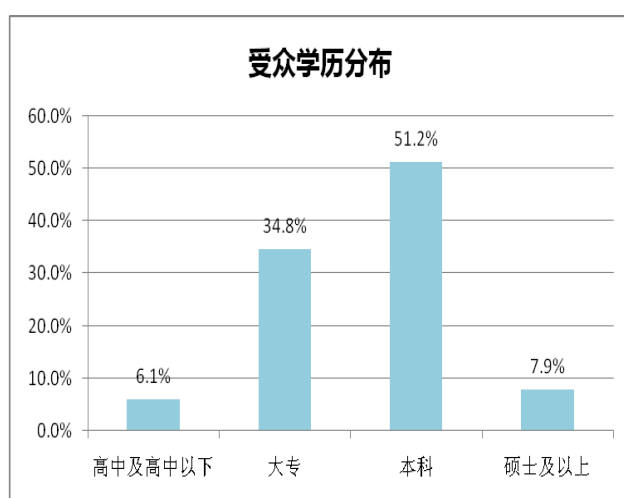


图 4-6 受众学历分布

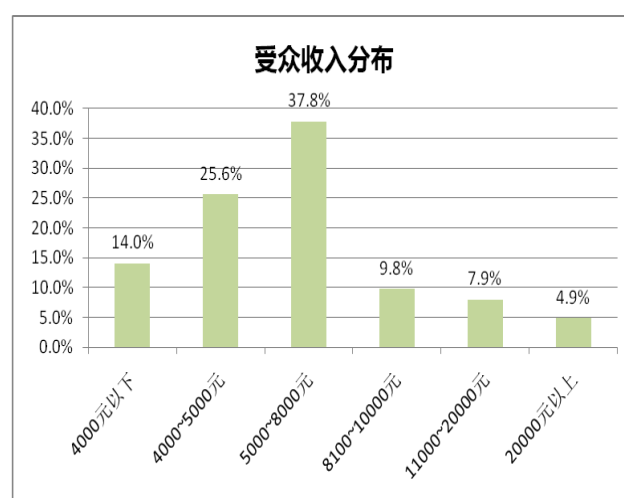


图 4-7 受众收入分布

本科学历的占 51.2%，人数半数以上；大专、硕士及以上学历分别占 34.8%、7.9%。可见，厦门地铁受众文化水平较高。在样本中，收入在 5000—8000 元之内的人数最多，占 37.8%；其次是 4000—5000，属于工薪中等消费水平，日常会选择地铁出行，收入在 2 万元以上的人数最少，占 4.88%。

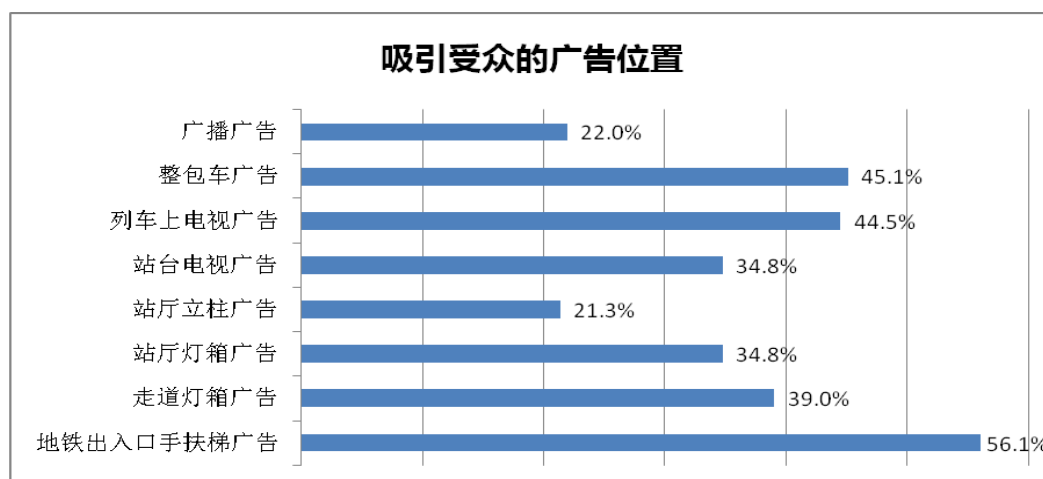


图 4-8 吸引受众的广告位置

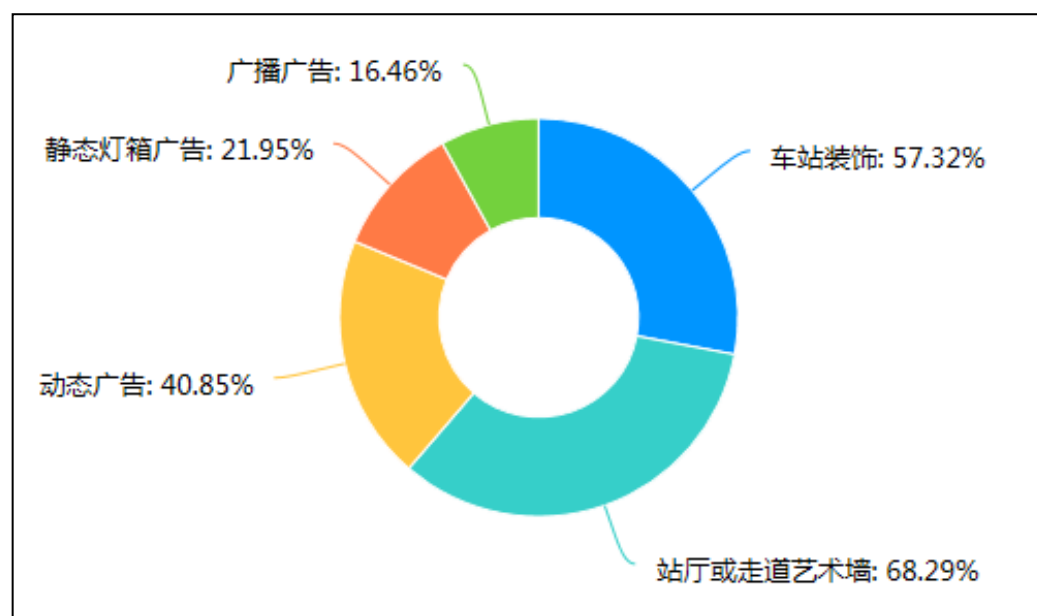


图 4-9 受众搭乘地铁时关注站内的广告形态

从调查发现，位于地铁入口的梯牌广告以及整包车广告最吸引受众注意，分别占 56.1%和 45.1%。受众在乘坐电扶梯及坐在地铁时，有时间可以欣赏广告。而广告形式也相当重要，位于站厅及走道的装饰艺术墙面更容易吸引受众关注，占 68.29%这个区域面积大，纵深长，使受众有更长的时间受到视觉冲击；其次，一成不变的站厅通过装饰，也能极大吸引受众眼球。

#### 4.1.2 广告主细分

在“按顾客终生价值售卖流量模式”下，厦门地铁置业有限公司需要对各个类型的广告主企业经营性质予以充分了解，具体而言按照以下几个方面的依据进行判断。

(1) 高频消费：虽然用户在消费之前也会通过各类网络搜索工具对价格与服务进行对比，但其消费习惯一旦养成则会进行高频消费，比如外卖、网约车等。

(2) 重度决策：用户需要在进行该项消费决策时投入大量金钱、时间及精力作为决策成本，其消费活动并不能短平快地完成，比如购车、买房置业等。

(3) 复杂决策：有些消费行为虽然够不上重度决策的标准，用户无需同时投入过多时间、精力及金钱进行消费决策，但也需要在选择、对比环节耗费较多时间精力。比如女性医美服务，虽不属于重度决策范畴，但消费者在寻找及对比服务供应商环节以及选择合适自己的美容方案也会花费较多时间精力，决策过程考虑因素较多，因而属于复杂决策。

而当某个行业消费过程符合上述三个特征之一时，就可以被判定为厦门地铁置业有限公司较为精准而理想的合作对象，并达成长期合作关系。这类行业往往需要用户去下载某个特定 APP 来进行消费，对于广告主的价值贡献也是长期性的，因此厦门地铁置业公司在收费时也需要按照终生价值的收费标准来收取广告费用，而非按照单次点击或转化模式来收取广告费用。这类广告主虽不明确引导用户去进行下载安装行为，但实际上用户要使用其全部服务或者购买其产品最终必须要下载其 APP。比如滴滴、饿了么等提供不同服务的互联网平台，有 10.97% 的用户是通过搜索引擎的各类广告中下载 APP 的按钮来进行下载，而通过点击其他位置下载 APP 的用户占比仅为 6.28%。因此可以说，如今搜索引擎广告的重要目的之一就是引导用户去下载安装使用 APP。

还有一种广告服务收费模式，即“支付闭环下的合作佣金抽成模式”。厦门地铁置业有限公司可以对广告主企业提供的服务、商品进行分析判断，其具体依据如下：

第一，决策无需耗费用户大量时间精力，且需求并不会频繁产生，而仅仅在特定情境下产生，不同选择结果均高度同质，比如上门开锁、下水道疏通服务；第二，无需考虑诸多复杂决策因素，比如上门搬家，只需要明确服务内容、时间和费用即可的消费类型；第三，是必须要进行线上支付或者高度鼓励用户进行线上支付的产品、服务等，比如鲜花送货上门、家政保洁等，都必须要预先支付货款或者定金。

如果一个广告主企业同时符合以上的条件，则可视为厦门地铁置业有限公司理想的合作对象，并达成佣金抽成支付模式。具体而言，厦门地铁置业有限公司

与与广告业主投放的广告信息之间通过 SDK 接口以及支付接口等形式实现相互连通。当用户通过推送的特定关键字来搜索广告信息时，作为广告业务运营方的厦门地铁置业有限公司在收费方面可以考虑不以展示或点击次数来进行费用收取，而是记录点击人数和实际消费记录来收取广告费用。其收费标准的关键要点一是发生点击的用户数量，而非用户点击浏览的次数；二是用户实际消费的金额。如果用户发生了消费则按照约定的佣金比例来获得提成，否则厦门地铁置业有限公司不能得到任何佣金报酬，也就是按成交量计费的 CPS 模式，这种模式一方面更具有公平性，另一方面也能够让广告业务运营企业有更多压力与动力去替广告业主考虑广告实际效果问题。

用户在厦门地铁置业有限公司提供的广告页面完成从搜索到查看、点击、购买、支付的整个环节，然后由厦门地铁置业有限公司将产生佣金的订单与广告业主企业进行核对，并向广告业主企业按照约定的比例收取这部分成交佣金。

4.2 厦门地铁广告业务目标市场选择

当企业实施市场细分之后，即可步入多个或单个细分市场之中。目标市场选择（market targeting）是要求企业在市场细分的基础上，判断最有潜力的细分市场，然后针对性地进入市场展开营销活动。企业选择可以创造最大顾客价值并维持下去的细分市场。根据细分市场的变量，为企业自身发展提供新机遇，创造更大盈利空间和提高品牌知名度为核心原则。

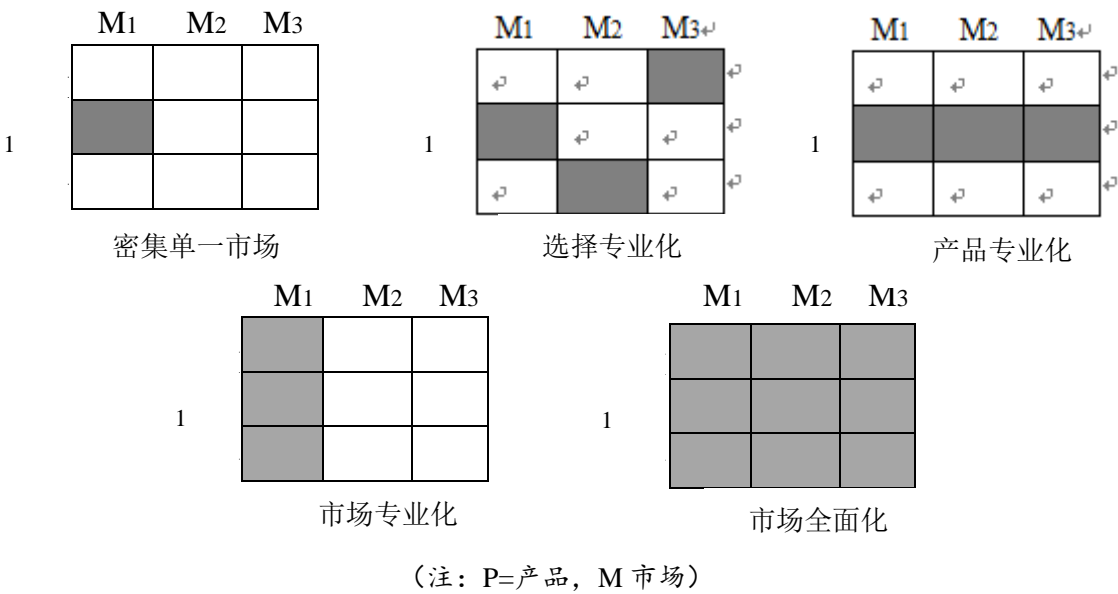


图 4-10 目标市场选择的五种方式

在市场细分过程中确定了厦门地铁置业有限公司的市场细分模型，即市场的

全面化与专业化和产品专业化，并提出了三大主要目标客户群体。



图 4-11 目标市场选择

#### 4.2.1 厦门地铁现有广告业务组合优化

地铁媒体是属于户外线下媒体类型。地铁广告也主要是借助地铁车厢、车站内部及车站周边等空间来进行传播，并具有巨大且无可替代的广告价值。根据统计数据，在 2017 年全年时，地铁媒体的广告投资额与其他类型的户外广告相比高出约 1/5，其价值评估结果高于公交广告、铁路运输广告等媒体类型。地铁广告介于大众媒体与小众媒体之间，虽然其受众群体相对固定，但整体数量多，广告的内容触达率、转化率就高。

根据波士顿矩阵理论，我们把厦门地铁置业有限公司现有广告业务组合进行了排列分析。从相对市场占有率和市场增长率这两方面出发进行深入分析，在四个象限中，市场占有率和市场增长率最低的是传统纸媒广告业务，其业务类型归属于“瘦狗”型，所以必须要剔除。市场占有率低但市场增长率高的是公共文化空间传播业务，其属于“问题”型业务，需要改进公共文化空间的布局和传播效果。现有的地铁车厢广告属于垄断性质，是公司主要现金流的来源，市场占有率高，但是作为一种传统广告手段市场增长率比较低，属于“金牛”型业务，对于该类业务需要保持；重点要发展的是“明星”业务，主要指高市场占有率且增速较快的业务，这类业务在厦门地铁置业有限公司是基于移动 APP 的数字广告业务，在互联网快速发展的环境下，该项业务市场明显扩大，而厦门地铁置业有限公司因为具备“厦门地铁”APP 的天然入口，因此拥有较大市场占有率。

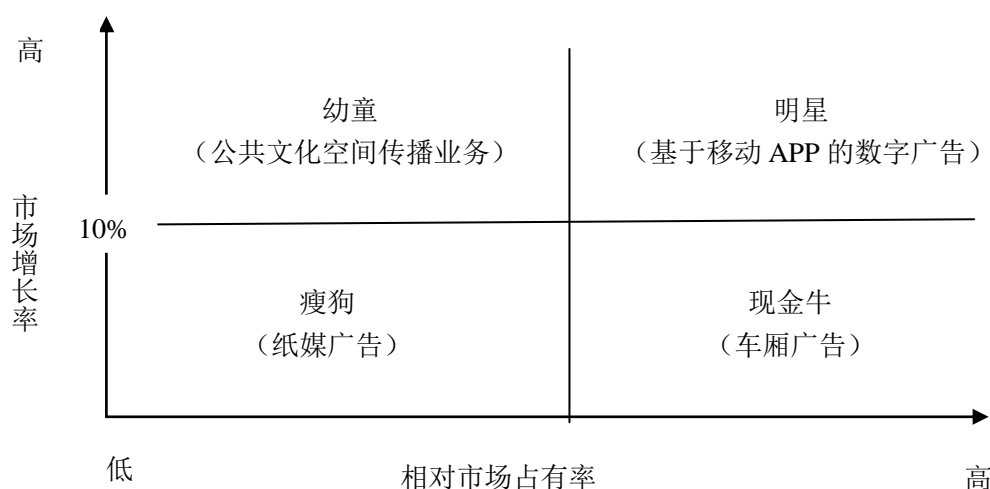


图 4-12 厦门地铁置业有限公司现有业务的波士顿矩阵分析

#### 4.2.2 厦门地铁新广告业务选择与规划

移动互联网并非仅仅只是使用智能手机、平板电脑等移动端取代 PC 机来访问互联网，同时还具有以下一些显著特征。

第一是可以与多种实际使用场景进行无缝对接。智能移动终端轻便、便携，用户可以随时随地通过各种具体应用访问互联网，这也为各类消费行为打开接入口。比如美团、大众点评等团购类网站允许用户使用手机 APP 到店支付，即到店消费之前或之后通过 APP 将消费款项付给店家，以获取专属优惠，取代传统要求在网站上预先付款和预约的规则，为用户消费和店家营销都创造了更多便利。此外，用户在乘坐地铁、排队候车等场景下，也会因为获取资讯、与他人联系或者打发时间而使用移动互联网，如微信、百度地图、移动支付和抖音等就是基于移动互联网普及而发展 APP 重要的使用场景。

第二是移动互联网意味着用户访问网络资源、使用网络服务和进行网络消费时的私密性相对更高。移动互联网私密性的提高让用户在使用移动支付、互联网金融服务时的戒备心也会有所下降。根据统计数据表明，2018 年全年全国有约 78% 的居民已经使用过移动支付，其具体人数约为 8.6 亿人，与 2017 相比增幅高达 17.5%。

面对这样一个蓬勃发展的市场，厦门地铁置业有限公司作为一家新型广告企业，需要采用密集成长策略进行市场渗透，快速提升公司在区域互联网广告市场的份额。借助互联网的无缝对接、私密性使用等特点，有针对地开发适合其消费群体的新广告业务模式和业务，如传统+新业务、新业务+新创意、新创意+新模式等搭配组成的方式，让乘客在进入车站后，即成为目标客户，即接收到适合其的广告推送，并促发其消费行为。

#### 4.2.3 厦门地铁广告业务基本竞争战略选择与设计

竞争战略，是企业战略的一种类型，分为总成本领先、差异化竞争及集中化战略三种类型。总成本领先，即通过对成本进行尽可能的优化管理，从而保证价格优势与自身利润，并且进一步通过成本和定价优势获得规模化效应。以往厦门地铁置业有限公司就是采用此种战略，也获得了起初的竞争优势，但这种战略与当前行业竞争态势已不匹配。差异化竞争，则是提供与竞争对手相比具有差异性且难以被轻易替代的产品或者服务。集中化战略，则是专注于某些细分目标市场进行营销活动。三种竞争战略各有其优劣势，需要视具体市场环境和企业自身情况灵活选用。

对于当前广告市场而言，媒介资源种类日趋多样化，且广告主企业数量也不断增加。对于厦门地铁置业有限公司而言，可以借助站内及车厢内分布的 LED



移动电视广告媒介来增加市场份额，通过议价及买断媒体资源来获得定价权。在互联网全面蓬勃发展的时代背景下，传统媒体的影响力正快速衰退，而各类新兴互联网媒体则不断强势崛起，很多广告主都加强了对互联网广告媒介的关注和广告投放量。而如果广告公司拥有的媒介资源过于单一或者落后的话，则在业务谈判时很难拥有足够议价能力。同时，广告公司要想买断某些媒体资源需要一次性投入巨大资金，这样也有可能给自身带来诸多财务风险。

厦门地铁置业有限公司主要经营成本还包括市场与人力两方面。但作为服务行业，若精简市场、人力成本，将导致服务效率和质量下降，对公司长远发展不利。这也是总成本领先战略不适用于厦门地铁置业有限公司的根本原因。

集中化战略，意味着企业需要为特定客户群体提供比竞争对手更加优质、高效的产品或者服务，从而实现对客户需求更好地发掘和满足。但该战略意味着公司必须要拥有一些独一无二的优质资源，以及运营、整合及客户关系管理的能力。另一方面，厦门地铁置业有限公司服务的广告主多种多样，要求业务亦需多元化，而不仅仅将营销和运营资源过度集中在某类目标客户群体上。对比之下，差异化营销战略是当前最为合适的一种战略类型。

4.3 厦门地铁广告业务市场定位

市场定位是业务发展最为重要的决策。厦门地铁要从自身特点和区域特色出发，要发挥其高价值及高收益性，则需要充分明晰地了解自有优势、品牌影响力、本地优势特色及客户需求，明确广告业务市场定位，发展新兴媒体，获得高性价比的立体化广告业务，促进企业可持续发展。

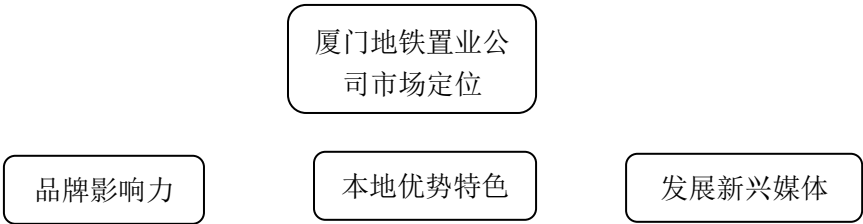


图 4-13 厦门地铁置业有限公司广告业务市场定位三要点

表 4-1 各类户外广告媒体性价比对比

	普通户外广告	机场广告	公交广告	地铁广告
价格	中	高	低	中
受众的数量	中	中下	高	中上
受众的质量	中下	高	低	中上
传播效果	中下	高	中下	高

根据上表分析，厦门地铁置业有限公司可根据媒介产品受众特征来确定中、高端两个目标市场。这种定位优点在于，利用厦门地铁置业有限公司的整体品牌形象，为推广和宣传地铁广告媒介奠定基础。

在确定广告业务定位时，厦门地铁置业有限公司可以从自身特点出发，结合自身区域特色、商业价值及传播产生的效果，综合考虑附加值和性价比等因素，投入相应的人力物力等资源，确保运营获利。换言之，厦门地铁置业有限公司可以通过调研乘客数据等方式确定广告业务市场定位，并根据自身特点提出立体化的广告业务，即性价比、立体化。

4.3.1 产品维度

最基本的层级就是核心顾客价值，它强调受众需要；第二层级，核心利益为实际产品。最后必须通过创建附加产品，为客户提供额外体验和服务。

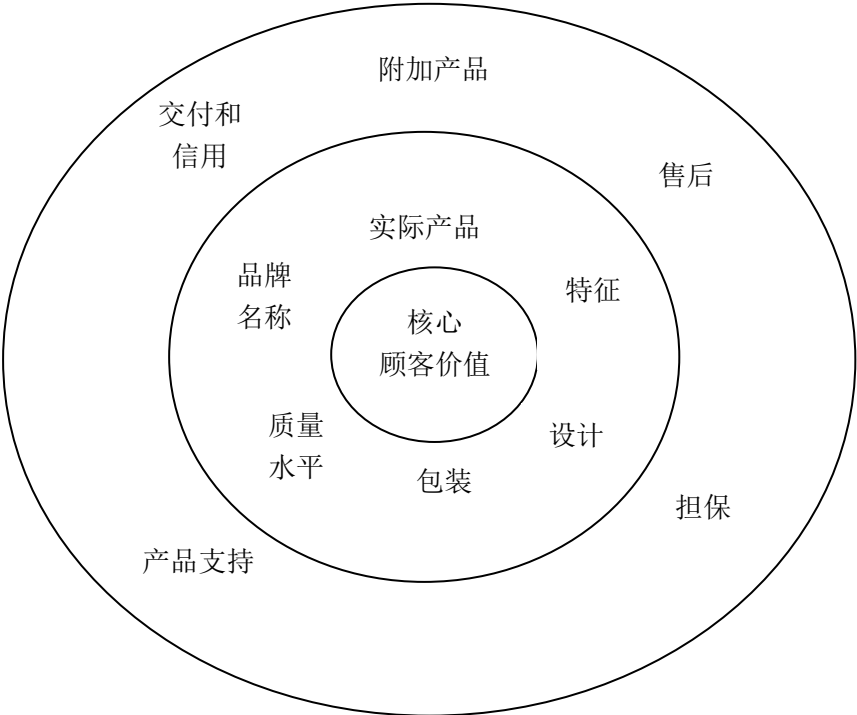


图 4-14 产品三层级

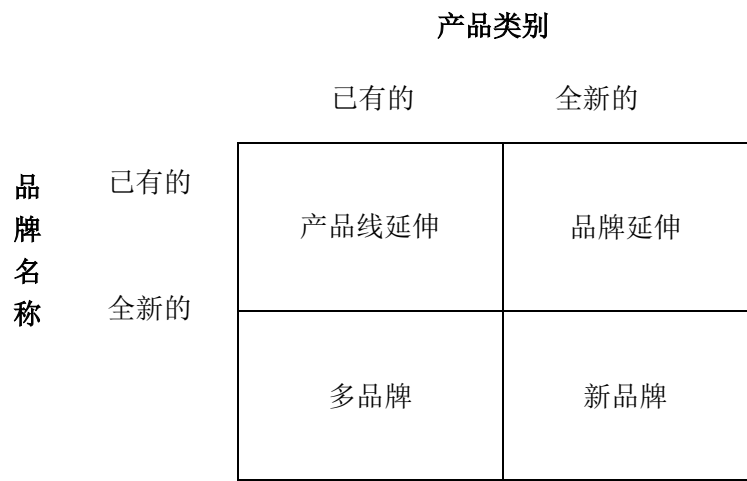


图 4-15 产品开发

目前，可以将厦门地铁广告分为标准化媒体、常规媒体等四类，产品覆盖面较为广泛，包括手扶梯、走道、站厅到车厢内等地点。

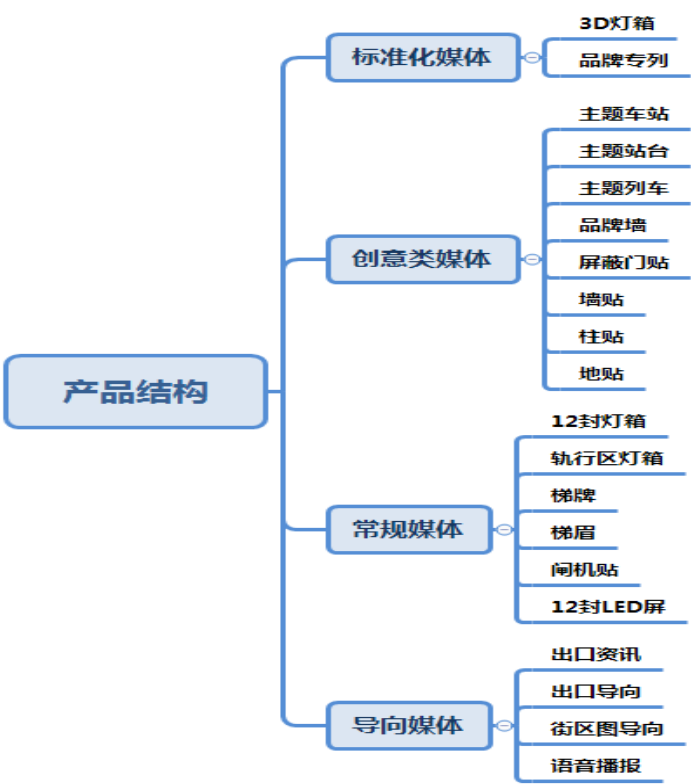


图 4-16 厦门地铁置业有限公司产品结构图

（1）深度挖掘受众喜闻乐见的广告类型。有文化内涵、娱乐性强、内容丰富的广告类型会吸引地铁受众关注。对于广告主而言，将受众关注点与广告内容相结合，策划设计吸睛广告，从而达到广告传播最佳效果。

(2) 设计符合地铁环境特点的广告。创意广告方式,除了一般的灯箱广告外,适时的有特色的主题车站、主题列车广告外,通过大范围的视觉冲激,提升受众对品牌认知。如与厦门市图书馆合作主题列车“书香地铁”,将阅读融入地铁。同时,设置阅读主题车站,营造阅读氛围,获得市民一致好评。

(3) 地铁广告应以画面精美、位置醒目和文案简介为佳,以便于吸引受众目光。增加热搜词汇、网络流行语等普遍了解热词,能有效激起受众阅读兴趣。

表 4-2 各站产品定位

意义	站点	产品定位
重要换乘站、 交通枢纽站	厦门北站、火车站、 高崎、邮轮中心	站点整体面积较大,综合性较强,人流较多,设备较全面,承担了重要的运输功能。如厦门北站,打造闽南文化车站。结合该站交通枢纽换乘特点,以“欢迎”和“惜别”为主题,展示城市魅力和闽南特色文化。与政府部门合作,进行城市品牌宣传、廉洁自律、家庭和睦等公益宣传为主
旅游胜地	镇海路、园博苑、 天竺山、海沧湾公园、 五缘湾站、湿地公园、 五缘湾	站名周边有风景胜地、历史古迹,站内设计贴近周边站名特色。如镇海路,与厦门名胜景点鼓浪屿一海之隔,打造为鼓浪屿文化车站,展示鼓浪屿最为世界文化遗产的独特魅力和厦门城市精神。与政府部门、景区合作,进行城市形象宣传、文明礼让等公益主题传达。
商业购物	湖滨东路、乌石浦、 蔡塘、岭兜	新颖的装修风格形成了国际化鲜明的站点形象,与周边商业体合作,争取商业广告投放
办公	海沧行政中心、海沧商 务中心、 软件园、软件园二期、 观音山、两岸金融中心	车站位于金融、商务核心区,片区高端写字楼林立。车站空间高敞、通透,装修突出一个“富”内涵。商业广告及公益广告相结合。
学校、高校	将军祠、集美学村	周边为学校区,教育氛围为主。与商家合作提供展示舞台,定期开展演出,让年轻人能够有更多的机会表现自己。
其他		

通过分析厦门地铁 1、2、3 号线线路规划及线网周边资源可见,结合站点自身优势特点,进行相应产品定位,打造厦门地铁特色服务品牌,再与符合品牌气

质的企业进行广告合作，不仅吸引客群，提升客流，同时为广告业主带来大量客流及人气，一举多得，实现共赢。如，镇海路站在中山路老城区，与鼓浪屿一海之隔，打造鼓浪屿文化车站，展示鼓浪屿最为世界文化遗产的独特魅力和厦门城市精神。中山公园站结合周边学校多、公园多的特点，打造地铁安全宣传基地，为广大学生及市民宣传地铁安全知识。厦门北站，作为重要交通换乘枢纽，打造闽南文化车站。以“欢迎”和“惜别”为主题，展示城市魅力和闽南特色文化。不仅如此，还可与政府部门、景区合作，进行城市形象宣传、文明礼让等公益主题传达，使商业广告及公益广告有机结合，相得益彰。

### 4.3.2 竞争维度

表 4-3 厦门各类广告媒体资源经营情况统计表

媒体类型	媒体形式	经营模式	媒体运营商	2018 年媒体资源经营收入
公交媒体	车身广告	经营权拍卖	厦门天艺	-
	候车亭灯箱	经营权拍卖	厦门威尔逊	总收入 1.2 亿
	车内灯箱	经营权拍卖	厦门三虎	接线路分，全媒体
	拉手	经营权拍卖	未来盛世（福建）	-
BRT 快速公交	传统平面广告	经营权拍卖	九龙宝典	445 万
媒体	LED 视频广告	经营权拍卖	厦门广电	80 万
机场媒体	灯箱、PIS 屏	经营权拍卖	雅仕维(T3)	1100 万
	灯箱、PIS 屏	自营	厦门机场(T4)	1500 万
地铁媒体	平面媒体	委外经营（上半年）	九龙宝典	2678 万元
		自营（下半年）	—	481 万元
	PIS 屏	委外经营	厦门广电	340 万元

通过厦门各类广告媒体资源经营情况统计可知，由于公交候车亭灯箱站点多、分布广，广告收益随之水涨船高，带来 1.2 亿元高额广告收益；其次为地铁媒体广告，分布在站内走廊、车厅、轨行区及车厢内平面广告，也为广告公司带来 2678 万元的广告收益。其中，在地铁平面媒体经营模式中发现，厦门地铁的广告通过委外经营的广告收益远远高于自营产生的收益。说明厦门地铁置业有限

公司在广告经营方面仍有欠缺。

4.3.3 广告受众维度

在设计站点广告风格期间，注意考虑站点定位，同时对目标群体进行分析。整体来看，受众男性、女性各占 42.51%和 57.49%；在职业上，企业职员、政府和事业单位人员、自由职业者等组成，分别占 54.49%、27.54%和 11.98%；年龄构成上，占比最多是 30—40 岁，占 34.8%，本科学历占 52.1%；月平均消费集中在 5000—8000 元之间，占 38.32%。数据具有一定代表性和参考价值。

表 4-4 受众定位

意义	站点	受众定位
重要换乘站、 交通枢纽站	吕厝站、高崎、厦门北站、 邮轮中心、	受众主要是日常通勤企业职员、城市居民等群 体，范围较广。
旅游胜地	镇海路、园博苑、天竺山、 海沧湾公园、五缘湾站、湿 地公园、五缘湾	主要受众人群为短途游客、长居居民及日常通 勤人员，比较有针对性。
商业购物	乌石浦、蔡塘、岭兜	受众人群为购物消费者，如白领、家庭、青年 为主。
办公	海沧行政中心、海沧商务中 心、软件园、软件园二期、 观音山、两岸金融中心	受众人群为白领、日常通勤人员等。
学校、高校	将军祠、集美学村	大学生群体为集美学村定位人群，目标明确。
其他		站点无鲜明指向性，主要配合当地建设和人群 健在调整 and 适应。

第 5 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销组合优化设计

5.1 厦门地铁广告业务营销策略优化目标与思路

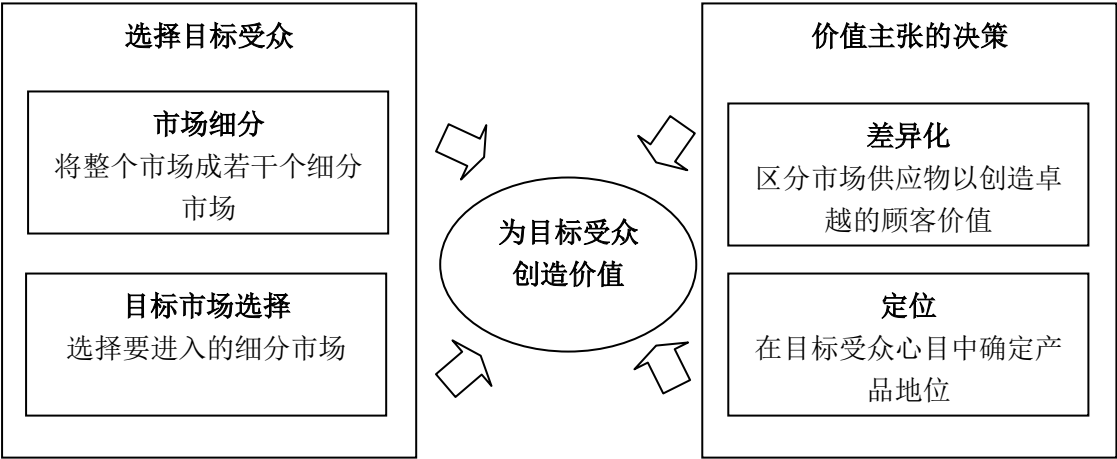


图 5-1 受众驱动型营销策略

5.1.1 优化目标

厦门地铁置业有限公司的差异化战略受限于成立以地铁移动支付为入口的新媒体传媒。对于任何行业而言，其经营运作都离不开支付环节。在如今的 5G 通讯时代，我国移动支付普及率也非常高且发展迅速。自 2014 年始，我国移动支付起步发展，迄今为止保持了 100% 以上的年均复合增长率，交易总额从 2014 年的 22.59 万亿元一路增长至 2017 年的 202.93 万亿元。我国已经有近 8 亿人使用过移动支付。移动支付与传统现金支付或者转账支付相比具有高度的便捷性、安全性。各类传统商业银行、互联网企业很早就意识到了移动支付给行业及社会带来的变革，并且纷纷积极主动接入和应用移动支付。移动支付也被视为是我国金融创新的成功典范。厦门地铁置业有限公司业务营销策略应该因时而变，顺势而为，目标是成为区域领先的移动互联网传媒平台。

5.1.2 优化思路

在业务营销策略优化上应结合“地铁+移动支付”，开展跨界合作模式。对于地铁出行领域，移动支付可以让乘客仅需通过实名制认证和支付工具绑定，就可以实现扫码快速进出站功能，节省乘客排队购票的宝贵时间，并且在乘客使用移动支付工具来支付出行票款的过程中，地铁站点还可以对用户信息进行收集分析，并基于大数据技术提炼出用户的多个关键特征，继而进行用户群体画像和用户细分，其结果可以作为周边空间规划建设和进行广告投放的依据。比如某地铁

站点有大量乘客都具有“吃货”属性，餐饮消费金额高于平均水平，在广告投放方面就应该以周边美食为主；某地铁站点有大量乘客对于教育、医疗服务需求较为旺盛，因此地铁媒体在进行广告布局投放时也应该多投放对应领域的广告，实现更精准的广告投放与更好的广告效果转化，实现多方共赢的局面。综上所述，厦门地铁置业有限公司也需要充分运用移动支付工具带来的便利，对广告投放方案进行更为科学严谨合理的组合规划设计。

## 5.2 厦门地铁广告业务组合策略优化设计

整体来看，企业业务组合规划步骤分为下述两点：其一，按照业务增减确定相应战略，确保其可以将企业优劣完美匹配环境中的机会；其二，企业需要对业务组合进行分析，根据分析结果对业务投资进行调整，如作出撤资、减少投资和增加投资等调整方案。

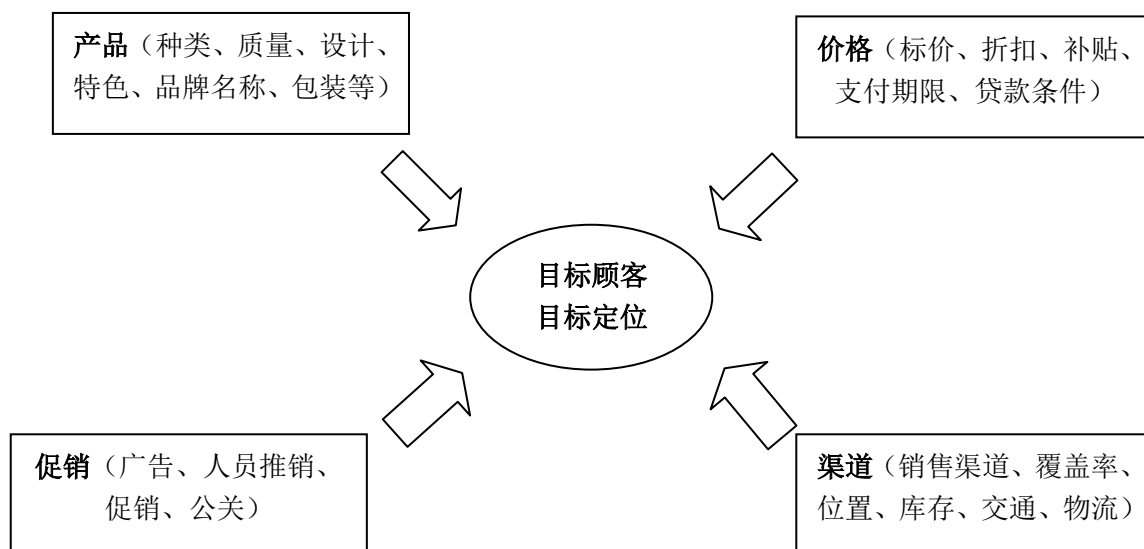


图 5-2 营业组合 4P

### 5.2.1 业务组合优化设计

#### （1）开发基于大数据的智能广告推送业务

在互联网全面发展的时代，大数据技术为人们工作、生活、学习和多产业发展带来全面变革。对于很多市民而言，乘坐地铁出行是日常生活刚性需求，而海量客流量及行为记录会带来庞大数据记录，这些数据经过存储、分析和利用就成为宝贵的数据资产，可以为这些出行人群进行解析画像，并将其按照行为特征、消费喜好等维度进行细分，作为各类商业前段业务赋能来源，充分发掘每日出行人群所蕴含的价值，也更好地满足他们的多方面消费需求。这个过程涉及到对庞大的原始数据的挖掘、聚类分析、清洗、建模和解释等过程，尤其需要合理选择



最高效的聚类分析方法，才能实现开发利用数据价值的目的。

对于地铁广告运营而言，首先需要建立传输收集乘客基础资料及行为记录的数据池，然后对这些原始数据进行发掘、简化、聚类分析及建模解释，才能提炼出原始数据的商业价值，作为地铁广告设计、投放的有效参考依据，实现广告运营商、广告主和乘客群体的多方共赢。首先广告内容能够与乘客需求精准匹配，因而更好地引导人群消费，产生高转化率，为广告主提高品牌知名度和影响力，带来更高且可持续的广告效益。这样广告业务运营方也能够与更多广告主建立长期合作关系，为广告业务健康稳定发展奠定基础。

在地铁出行领域全面引入移动支付之后，地铁出行业务本身就能够完成以票为核心向以人为核心的转变。地铁、移动支付加上大数据技术强强联合的跨界合作，不仅方便乘客出行，还能收集海量数据。这些数据经过提炼分析利用，也能有效指导地铁广告业务规划运作。大数据技术通过对乘客进行多维画像、现有需求发掘和潜在需求分析等，从而实现为周边商圈、广告业务持续赋能的目标。比如某地铁站点有大量乘客都具有“吃货”属性，餐饮消费金额高于平均水平，在广告投放方面就应该以周边美食为主；某地铁站点有大量乘客对于教育、医疗服务需求较为旺盛，因此地铁媒体在进行广告布局投放时也应该多投放对应领域的广告，实现更精准的广告投放与更好的广告效果转化，实现多方共赢的局面。

考虑到每天数以万计的乘客出入地铁站，考虑不同时间段的出行人群在性质上也各具差异，因此地铁广告也可以考虑按照不同的时间段来进行分时投放。如今厦门地铁大部分地铁广告的广告位都是高解析度 LED 屏，展示内容可以一键实时变更，而非传统海报广告、喷涂广告在更换时需要经历麻烦的操作。这种操作体现了基于大数据技术的精准内容规划投放的广告业务运营理念。但这一操作的核心要点在于，对不同时间段乘客感兴趣的广告内容进行定位和筛选。本文提出的策略是对各个时间段乘客可能感兴趣的商品或服务进行人工归集，对每个商品或服务都赋予一个 ID，根据商品或服务需求量、总消费量建立精准匹配度的评价公式，并引入信息熵的计算方法来对各个商品或服务进行权重排序，原则上选取排序前 20 的商品在各个对应的时间段进行展示，达到广告内容与不同时间段人群需求喜好精准匹配的目的。

数据来源如下：

#### ① 乘客出行数据

地铁运营商可以通过自助扫码出入站设备、售票设备来收集到用户出行相关数据，包括用户 ID、基础个人信息、起点及终点站、出入站时间等。本文研究中选择用户 ID、出行起始站、进站时间这三个属性进行收集。表 5-1 为三个属性数据的收集整理实例。

表 5-1 乘客出行数据举例

用户 ID	起始站	进站时间
266058	集美学村	2018/6/15 6:05
936886	厦门北站	2018/6/15 6:10
307778	将军祠	2018/6/15 6:24
907656	镇海路	2018/6/15 8:25
908103	乌石浦	2018/6/15 11:54
827359	吕厝	2018/6/25 20:39

厦门地铁的运营时间为每日 6:30—23:00。因此本文将此时间段按照 1 个小时为间隔划分为 17 段，作为乘客出行分析的分时方案，对各个时间段出行群体消费行为进行记录，对其消费偏好进行总结。

### ② 乘客消费数据

单条完整的乘客消费数据包括了乘客 ID、消费的商品 ID、消费时间、消费总金额等。表 5-2 列出了 ID 为 936886 乘客于 7 月 1 日到 7 月 25 日的消费数据收集示例。

表 5-2 用户消费数据

用户 ID	商品 ID	消费金额
936886	43	19.8
936886	4	30.1
936886	78	17.9
936886	12	288.7
936886	162	320.1
936886	7	85.0

根据表 5-2 中的数据可以发现，该用户有多次消费记录，不同消费记录都是其消费多元化需求的共同体现。

### （3）数据关联

对于各个地铁站点而言，用户消费数据与出行数据是分开产生并由不同系统平台记录的。但同个用户消费及出行数据的用户 ID 都是一样的，因此需要将两方面的数据进行关联与整合，以便于精准分析和挖掘消费者需求，在此基础上制定与之相符的广告业务规划，以中山公园站为例，具体数据关联的实例效果如表 5-3。

表 5-3 乌石浦站乘客出行消费表

起始站点 ID	出行时间	商品 ID	消费金额
4	7	26	18.4
4	7	4	23.6
4	7	8	87.0
4	7	39	655
4	7	64	5669
4	7	2	16.4

（2）增加地铁媒体投放效果分析的增值业务

地铁媒体广告投放效果很大程度上取决于其内容、形式与乘客需求、喜好是否匹配。其具体影响因素见图 5-3 所示。一般包括了投放的位置、表现形式和内容涉及等。

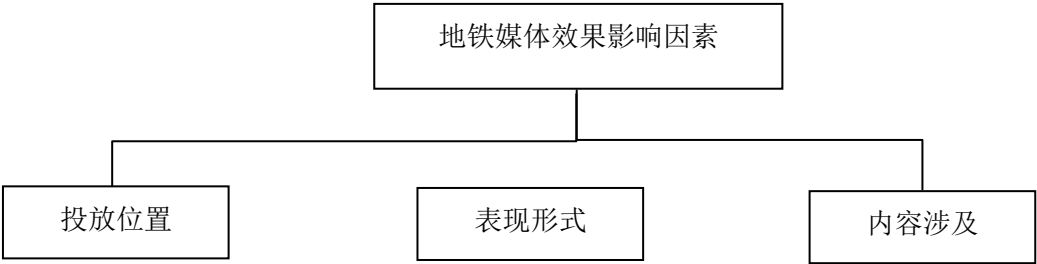


图 5-3 地铁媒体投放效果影响因素分析

投放位置：当前厦门地铁空间的广告投放已经将各个空间基本运用到了极致，具体包括出入大厅、各个出入站口、手扶梯、楼梯、电梯、过道墙面、车厢内部及外部通道等。这些位置能不同程度地引起往来乘客的关注。根据调查访谈结果表明，广告面积越大越能够引起乘客注意，且具备气势感。其次在进行广告投放时，还需要注意各个投放点的具体客流量。在各个车身、车厢内部、必经过道的墙面等位置投放广告的曝光率相对最高。当前很多城市都流行整包车广告，比如党建、廉洁、海洋、绿色环保主题等，不仅能实现城市美化，也能够对品牌主题传播起到持续不断的促进作用。

表现形式：地铁媒体广告内容必须要以恰当的表现形式来进行规划设计，才能让往来人群乐于观看和易于接受，并且潜移默化地接受广告内容。当前“图片+文字”这种宣传形式最为常见，LED 视频广告次之。这些方式虽然也能够通过良好的规划设计具备观赏性、吸引注意力和带来转化量，但都属于单向灌输传播的广告形式，乘客与广告内容之间的互动性、沟通性是完全欠缺的。因此当前有很多地铁站都尝试将一些互动技术应用到广告中。比如海洋馆广告，画面中的海

洋生物会随列车驶来或驶去的方向游动，在没有列车驶过时则是自然静止状态，这种动态广告与平面广告或者固定视频广告相比，无疑能够给乘客留下深刻印象，带来惊喜。有一些地铁广告也尝试应用了 AR、VR 技术，当人们使用支持 VR、AR 的 APP 进行扫描或者拍摄时，可以展现出一些神奇的互动效果，让广告不再是单向灌输的内容而是具备更强的交互性和沉浸式体验，打破传统广告展示形式的枯燥感，也能够带来更多的购买转化。

在广告内容方面，设计者必须要体现出以受众群体为中心的理念，而非仅仅遵循个人喜好。受众即广告中所展示的产品或服务的消费群体。广告内容是否符合他们的审美喜好，吸引他们的注意力，也是决定广告宣传最终效果的核心因素之一。如果广告内容与其审美喜好并不相符，或者沉闷枯燥而难以持续吸引其注意力，就很难激发其购买欲望。在如今移动互联网及大数据技术全面发展的时代，广告业主及广告业务运营商也需要充分运用海量数据来对目标受众群体需求、喜好进行分析判断，对广告效果进行跟踪，从而实现更加精准投放和更高的购买转化量。

### 5.2.2 品牌管理优化策略

企业进行广告营销宣传一个很重要的目的就是在目标消费者群体中树立和巩固自身的品牌形象，这也是一个需要长期持续投入的过程。企业品牌管理过程中需要打造品牌核心价值与个性特色。可以说企业品牌也是其最宝贵的战略资源。

而对于广告公司来说，其品牌形象管理、建设与宣传需要采取多个方面的措施，包括业务关系的建立、业务能力的提升和行业声誉的维护等。广告公司的品牌形象包括了公司的优势核心资源与企业文化内涵。厦门地铁置业有限公司在经营发展过程中，品牌管理优化是很重要的一环。其独具优势特色、文化内涵的品牌形象能够将专业、可靠的传递给广告主，从而为其吸引到更多的广告业务。因此品牌管理优化也是厦门地铁置业有限公司差异化战略实施的关键环节。其具体可以采取的措施如下。

(1) 通过营造自身品牌核心特色与价值，提升品牌影响力。广告公司的企业文化是其赖以生存和发展的根本要素之一，也是公司全员都需要奉行的价值观、道德观。与外界发生业务接触往来的所有员工对于公司品牌形象都负有塑造和传播的义务。其展现的专业良好的言行有助于维护和提升公司的形象口碑。在企业文化建设方面，公司可以通过内部刊物、团建活动、民主决议和评选活动来宣传和强化企业文化，让全员能够认同和奉行，并且能够将企业文化自觉内化为工作中的思想行为准则，对内能够高效执行公司的各项决策，对外能够展现公司

积极向上、专业严谨的精神风貌。

（2）不断获取各类专业奖项为公司争取更多的荣誉，提高公司的行业知名度与地位。比如广告设计类人才可以参加金铅笔、金瞳奖和红棉奖的评选，并积极争取到名次。对于在这类国内外广告界得到荣誉或一定名次的员工，公司可以给予一定奖励表示认可和支持，从而提高员工参赛和努力获得荣誉的积极性。公司获得的奖项越多，奖项的“含金量”越高，则公司在广告行业的专业形象和美誉度也会随之提升，吸引更多对广告创意有要求的广告主来进行业务合作。

（3）通过各类公众热点事件塑造和宣传积极、正面、负责任的企业文化。一是可以通过参与社会热门议题来展现公司的思想境界与情怀；二是可以参与各类公益慈善活动，在社会公众中树立较好的企业形象，如社会责任感较强的形象；三是借助企业官网、公众号等平台对企业重要信息进行宣传，如获得的荣誉、专业水平与广告业务，以此提高全社会对公司的认知度，让更多有广告业务合作需求的潜在客户能够第一时间想起本公司。

（4）积极开拓并维护好与各类业务相关方的关系，包括客户、政府及媒体等。对于服务型企业，维护好与产业链其他环节主体间的相互关系是非常重要的，也是自身经营发展的根本之一。维护好各方关系，一是有利于获得客户的信任从而得到更多业务订单；二是能够及时了解政策动向并予以灵活调整，防范相关风险和把握好政策红利；三是能够及时充分掌握和运用各类优质媒体资源。因此，公司开拓和维护好与各业务相关方的关系，也为自身发展营造了良好的外部环境。

5.3 厦门地铁广告业务定价策略优化设计

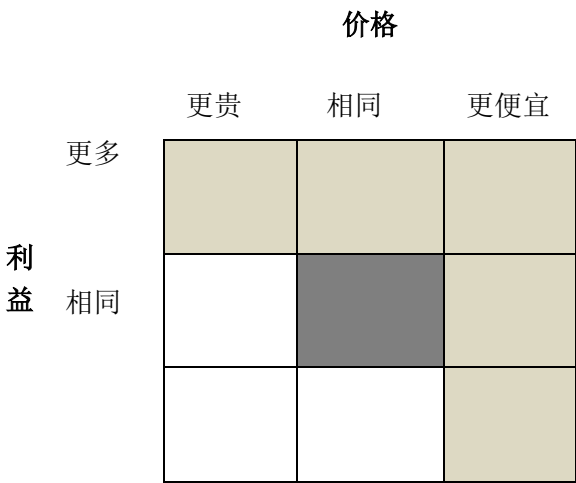


图 5-4 定价策略

灰色方格代表成功定价，白色方格表示失败的定价，中间黑色方格代表边际

定价。

5.3.1 确定定价策略

一座城市地铁广告媒体价值，很大程度上与城市的多维度宏观数据存在一定的等比规律性，因此通过对比厦门与其他城市在 2019 年的 GDP 总量、城市人口总量、居民可支配收入、单体多线路地铁进站客流量等数据，可以测算出厦门与其他城市宏观数据对比，以此系数比进行定价测算。

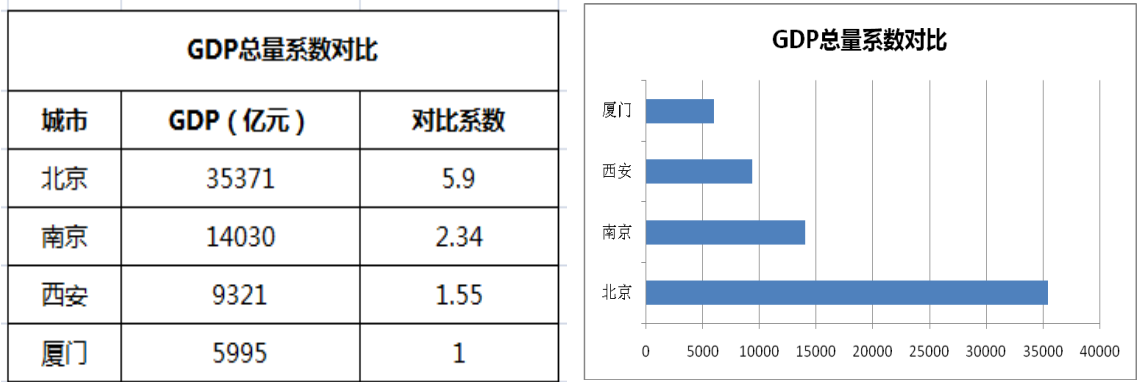


图 5-5 GDP 总量系数对比

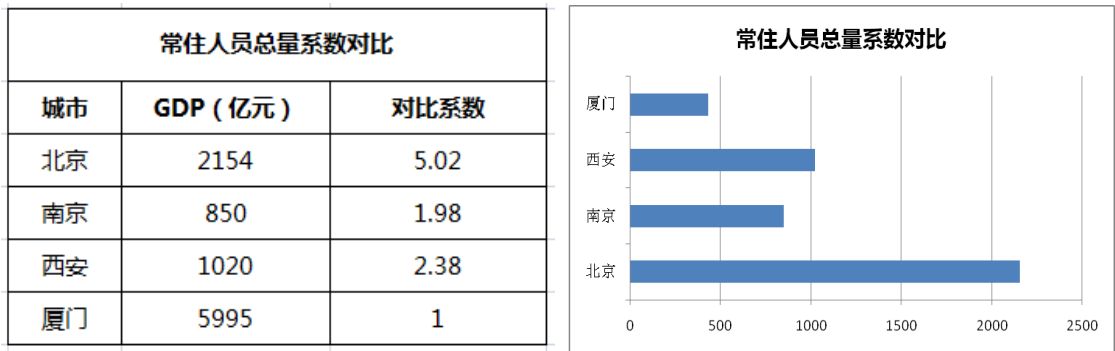


图 5-6 常住人口总量系数对比

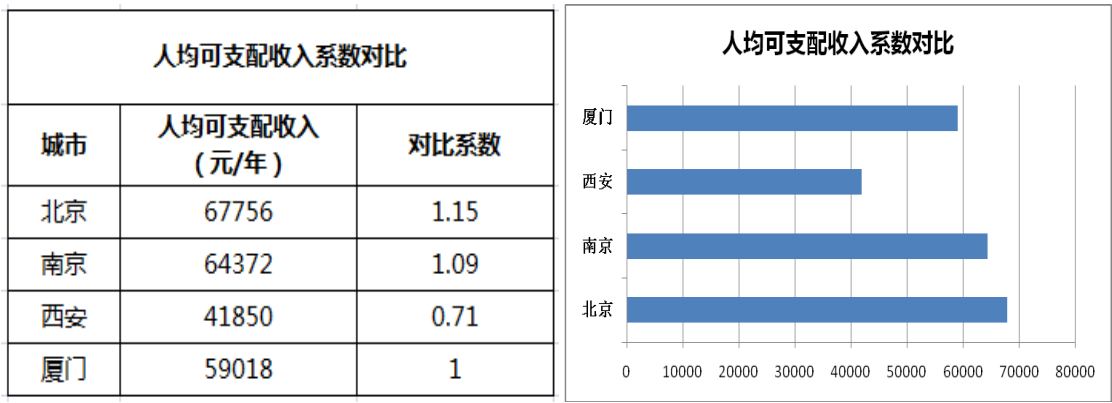
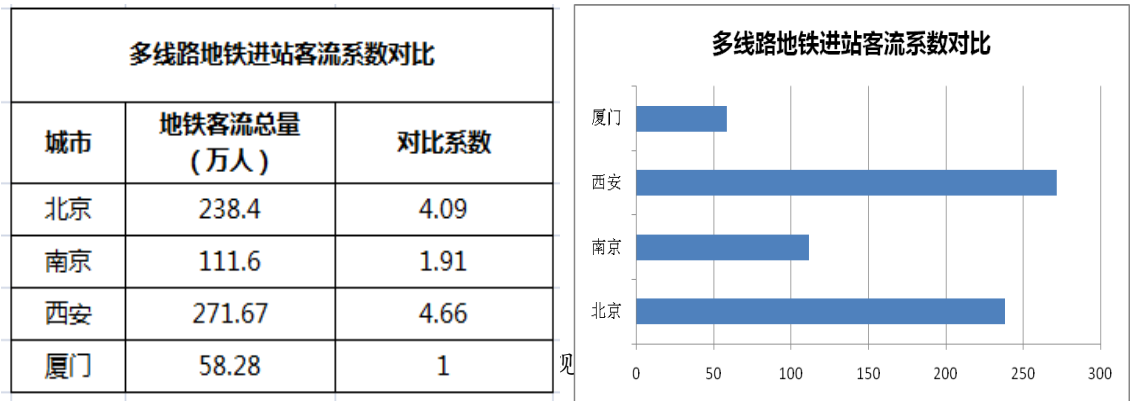


图 5-7 人均可支配收入系数对比



根据上述数据显示，假设以厦门作为基础系数值“1”，则各城市 GDP 总量、常住人口总量、人均可支配收入及地铁进站客流部量基本呈现相近比例的正比函数关系。通过上述各城市对比系数进行叠加，再除以四个系数纬度，则可以测算出各城市对比厦门的综合系数比：

表 5-4 各城市宏观数据综合系数比

城市	GDP 总量系 数比	常住人口总 量系数比	人均可支配 收入系数比	地铁进站客 流量系数比	城市宏观数据 综合系数比
北京	5.9	5.02	1.15	4.09	4.04
南京	2.34	1.98	1.09	1.91	1.83
西安	1.55	2.38	0.71	4.66	2.33
厦门	1	1	1	1	1

由上表所示各城市与厦门宏观综合系数比，可测算出疫情后，在全国各城市地铁广告经营权费为标准下，厦门地铁 1、2 号线定价合理平均标准为：

表 5-5 厦门地铁 1、2 号线广告定价

厦门地铁 1、2 号线广告定价合理平均标准值			
线路名称	广告经营权费 (万元/年)	对标厦门宏观数 据综合系数比	厦门广告经营权费 对标值 (万元/年)
北京地铁 4、6、大兴线	4800	4.04	1188.21
南京地铁 3、10、S1、S8 号线	2280	1.83	1244.67
西安地铁 1、2、3 号线	7700	2.33	3310.47
厦门广告经营费平均值		1914.45	
测算公式：3 地（经营权费/宏观数据综合系数比）之和/3			

根据上表从多维度宏观数据推算出，后疫情时代厦门地铁 1、2 号线广告经营权费均值为 1914.45 万元。参考当前全国各城市地铁项目价格水平，后疫情时代厦门地铁 1、2 号线广告经营权费区间为 1914.45 万元—1914.4 万元。

5.3.2 建立灵活的调价机制

企业通常会根据顾客和瞬息万变的环境来调整产品或服务的基础价格。以求均衡价格，平衡供求关系，可以调整原本的定价策略，引入多元化定价方案。

- （1）按客流制定广告价格。如通过分析各站客流数据，以此为基准计费。通过不同客流大站及小站区别定价。
- （2）按营运长度制定广告价格。可根据地铁运行公里数长短定价。
- （3）按车站数制定广告价格。以包线路、车站的方式，依据整线价格对不同站点广告价格进行分类测算定价。

表 5-6 客流量与公里、站点广告价格关系表

客流（人次）	每公里广告价格（万/公里）	地铁站点广告价格（万/站）
25 万人次以下	45	70
26-40 万人次	195	270
41-50 万人次	345	470

借鉴国内其他地铁公司经营案例，结合厦门地铁近期建设运营情况，建议将地铁 1、2 号线一并委托优质广告公司承接运营。主要考虑因素为，相对国内主要一、二线城市而言，厦门地铁广告资源总体体量有限，如果以不同线路分别由不同的公司进行经营，容易造成市场恶性竞争。相反，如果将 1、2 号线广告资源统筹考虑由同一家公司经营，对优秀广告经营商更具吸引力。

5.4 厦门地铁广告业务分销渠道策略优化设计

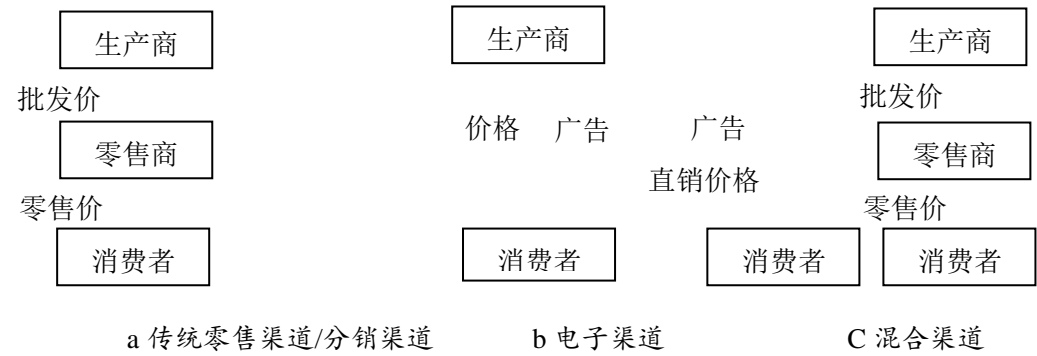


图 5-9 生产商广告三种销售渠道结构示意图



目前厦门地铁有两种渠道可选择，一是分销渠道，二是混合渠道。

分销渠道有两种方式，一种是生产商、消费者与零售商。其中，生产者主要向零售商批发产品，接下来由零售商向消费者销售产品；另一种直接将广告以直销价格对接消费者。

#### 5.4.1 渠道结构优化设计

建立双赢导向是渠道优化的基础。目前厦门地铁置业有限公司营销渠道主要以全覆盖式，寻求广告合作商。而对于厦门地铁广告而言，选择拥有优质地铁广告资源、成功经营经验企业进行委托经营。企业在选择销售渠道期间，不仅要了解优秀渠道商基本特点，而且也要对目标合作对象的合作性、盈利记录、经营念想等进行评估，并根据评估结果确定合作对象。

#### 5.4.2 渠道成员管理

同渠道成员建立长期合作伙伴关系，缔造一个满足公司及营销合作伙伴需求的价值交付系统，可能通过使用合作伙伴关系管理（PRM）和供应链管理软件（SCM），以协助招聘、培训、组织、管理、激励合作伙伴，并评估与渠道合作伙伴的关系。

目前，厦门地铁主要选择媒介赠送的方式促使代理商加强投放力度，从而获得更高销售收益。

### 5.5 厦门地铁广告业务促销组合策略优化设计

促销组合主要包括直复营销、人员推销和特定广告等，通常情况下，也可以将其称为营销传播组合。

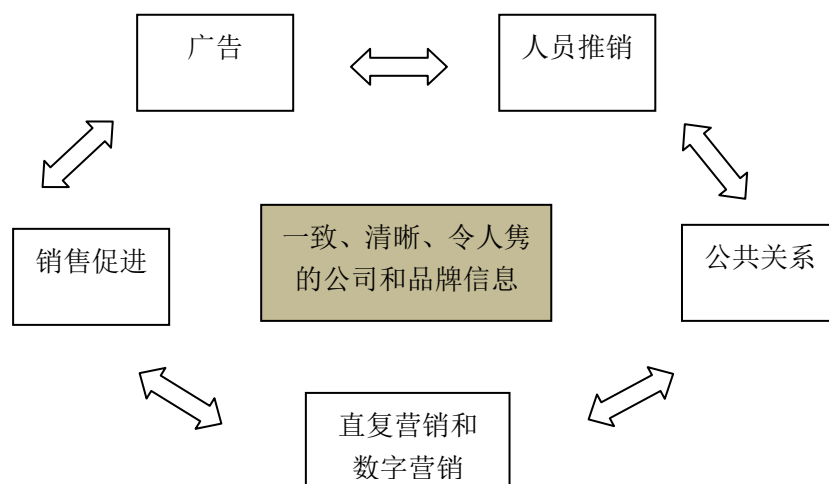


图 5-10 营销组合传播

在实施促销组合策略中，可以将拉式策略与推式策略相结合，其中前者主要指引导消费者购买产品，后者则代表借助营销渠道加强对产品的宣传力度，使更多消费者了解和认识产品

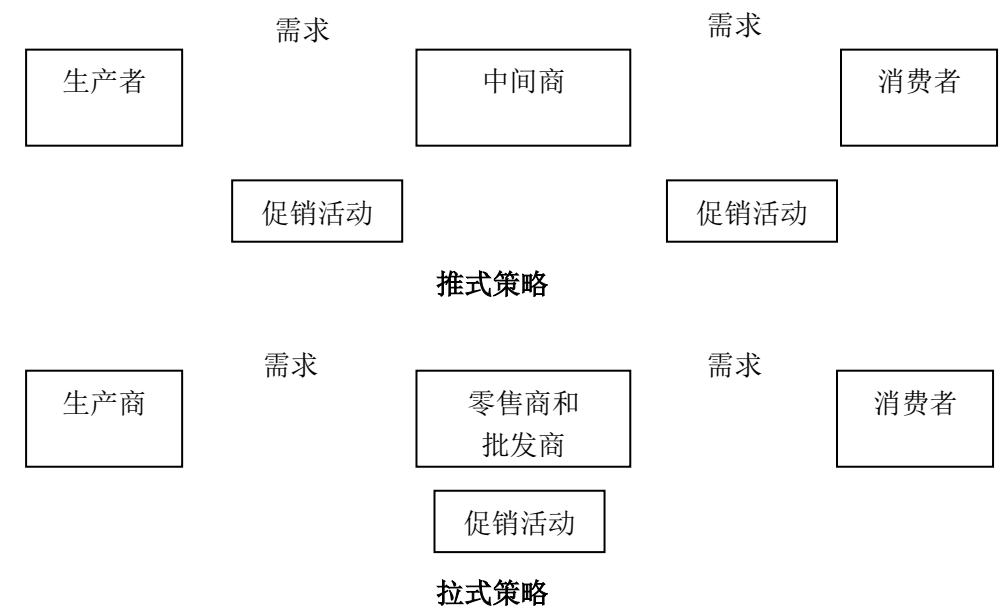


图 5-11 推式和拉式促销策略对比

地铁媒介促销策略主要是拉式促销策略为主，主要通过价格促销来实现，由于地铁自然的垄断优惠，对于折扣客户都能接受。

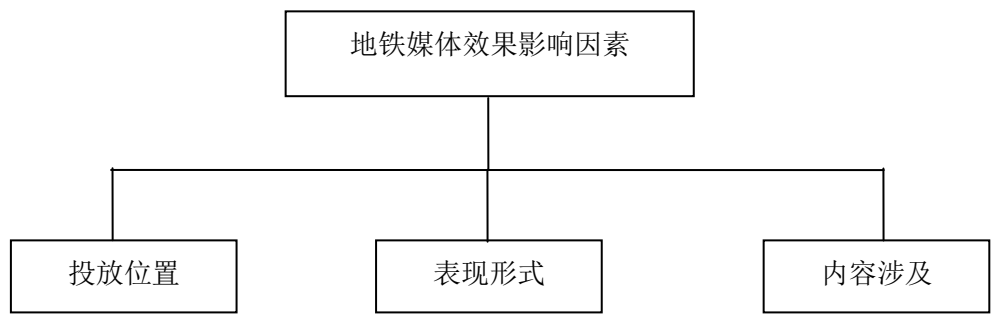


图 5-12 地铁媒体投放效果影响因素分析

**投放位置:** 当前厦门地铁置业有限公司可用的广告投放位置基本已经覆盖了地铁站内部、邻近周边、列车国身、车厢内部和隧道轨行区的全部空间。不同投放位置的显眼程度和吸引受众持续观看的能力有所不同。广告面积也直接关系到其触达率、转化率。从原则上来说，广告投放面积越大，则其触达率和转化率也就越高。其次，广告投放位置日常经过的客流量越大，则广告的曝光量和实际效果就越好。一般而言，候车处的大屏幕、车身及车厢内部都是广告曝光量相对较

大、人群注意力保持时间相对较长的位置。比如厦门地铁 3 号线开通时的海洋主题专列，车内有大量海洋生物，随着列车运行，这些“海洋生物”也游动起来，栩栩如生，对于宣传厦门海洋文化和环保意识都起到较强的促进作用。而地铁出入口处广告关注程度最低。

表现形式：广告内容的表现形式对于广告关注度、吸引人群注意力时长和广告的实际转化率都有着决定性作用。广告内容也是连接品牌方与目标客户群体之间的信息桥梁。传统广告内容大多数都是以图文形式展现，虽然这种形式简单高效直接，但也很容易让人感到枯燥，并且很难吸引人重复观看。LED 屏幕播放广告视频虽然生动丰富，但很难长时间吸引人的注意力，并让人反复观看。有一些地铁广告也尝试应用了 AR、VR 技术，当人们使用支持 VR、AR 的 APP 进行扫描或者拍摄时，可以展现出一些神奇的互动效果，让广告不再是单向灌输的内容而是具备更强的交互性和沉浸式体验，打破传统广告展示形式的枯燥感，也能够带来更多的购买转化。乘客扫描广告上的二维码，也能够在自己的手机上实现更多的互动和进行即时购买，不仅增强了互动性从而提升了广告效果，还能够打破地铁空间的限制，让广告的影响力一直延伸到地铁空间之外。

5.5.1 广告策略优化设计

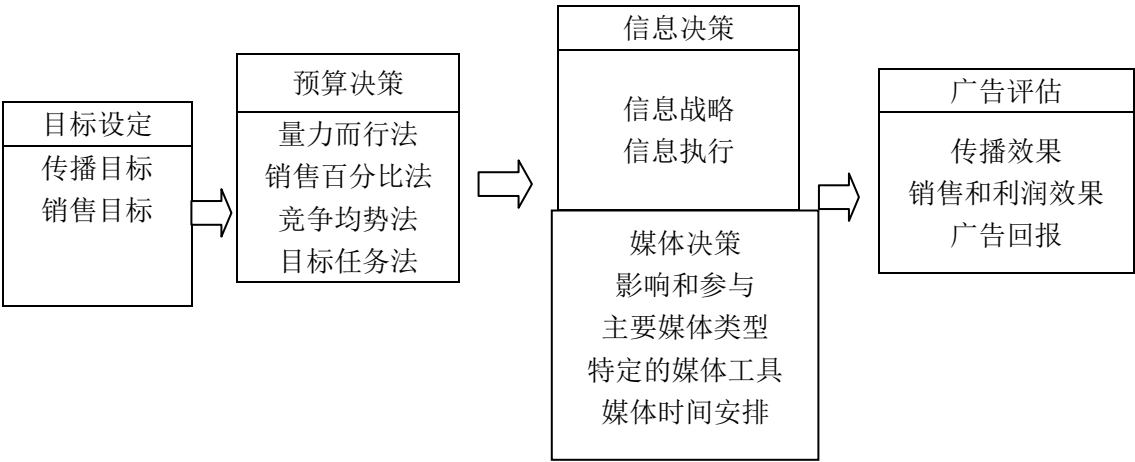


图 5-13 广告策略

首先，广告主有宣传需求及目标，厦门地铁广告代理商了解需求后，根据广告主目标进行广告产品组合。比如广告区位、广告形式、广告费用、广告目标等。利用灯箱、LED 屏、互动电视、整包车、包站等组合形式推广。

如今互联网广告与传统媒体广告生态环境各自迥异，最突出区别是流量入口位置发生变革。传统媒体广告与互联网广告相互之间不能简单替代。因此，厦门地铁置业有限公司需要对广告主企业所在行业、品牌定位及特点进行细分，据此合理安排广告设计及投放方案。对于一些重度决策、高消费频次或复杂决策行业，

比如旅游、出行或者购买二手车等，需以激进推送和引导受众下载 APP 为主，其广告费用亦应按照终身价值标准测算。而对于消费频次较低、决策快捷及需要即时支付的行业，比如搬运、单次保洁和开锁等，则可以按照用户的实际消费金额来作为广告佣金的结算依据，而不对单次点击浏览计费。这个过程可以通过打通账号、建立交易信息记录后台和自动结算系统来实现。

### 5.5.2 人员推销策略优化设计

人员推销是促销组合的人际交往工具。销售人员可以通过深入挖掘顾客需求来发现问题，然后调整报价和演示策略，以满足每个顾客的特殊需求。厦门地铁置业有限公司主要以平面媒体为重点盈利来源，KPI 考核压力大。KPI 压力在公司内部的具体体现涵盖了团队地推、购买媒体资源及投放广告的所有流程，具有完善的业务执行体系。而在全新的广告业务运营模式之下，现有广告业务形式需要被改变，因为基于少量且固定搜索词的广告位置十分有限，这对于新模式冷启动期间，解决新模式广告与传统模式广告之间关系问题带来考验。

要解决此问题，厦门地铁置业有限公司在实施新模式时，可以首先选出少数业务骨干人员来进行试点运作，对 3 到 5 个具有代表性和较好广告效果前景行业予以新模式试运行，对试运行期间存在的问题进行分析和解决，直至该模式经过优化之后能够顺畅运作，再进一步拓展业务实施行业或领域范畴。

新模式正式实施中可能也会面临广告主持怀疑态度而信任程度不高的问题。尤其是部分广告主需要面对计费模式是按照终身价值的标准来进行计费，这样他们也会怀疑计费标准的公平性。这部分广告主以往已经在按照点击量、浏览量计费的模式下获得了很多 APP 下载量，对于新计费模式短时间内很难理解和接受。对此，厦门地铁置业有限公司可采取以下两个方面措施解决：一是销售团队和技术部门人员对客户做好新广告模式的解释工作，并且在如何提高广告转化率方面投入更多研究实践；二就是加强对广告主行为监察力度，要求仍然坚持采用旧模式计费的广告主不可在广告链接页面设置 APP 下载入口。

### 5.5.3 营业推广策略优化设计

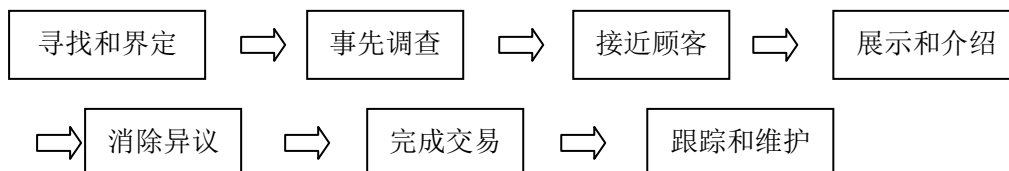


图 5-14 推广过程

地铁广告以其独特的多种载体形式、地铁封闭性及大客流特点，多方面呈现

传播效果强,能使受众产生更多关注及思考,形成强烈产品和品牌信息,建立与品牌的正向关系。

员工在对外业务往来中,言行举止均是公司形象及文化的代表,对公司声誉和地位的保持与提升起关键作用。厦门地铁置业有限公司自从成立以来就坚持以客户为中心、注重服务品质与细节理念,与合作客户达成稳定长期战略合作关系,并且多个项目倍受好评,其专业技术和服务态度受到客户认可。厦门地铁置业有限公司在未来业务新模式发展中,还需对以往成功经验进行充分总结和灵活运用,促进公司能够更加稳定而成功地实现业务转型,并保持一如既往地以客户实际需求和期望效果为先的服务理念。比如“地铁购物节”中,联合地铁沿线商家,进行大规划商业合作和广告宣传,满足乘客“乘着地铁吃喝玩乐”一站式购物需求,引爆全线购物消费热潮,取得良好的广告宣传效果。

#### 5.5.4 公共关系策略优化设计

公共关系,通过企业识别、获取、发展和维护等系列客户关系管理,建立科学、系统的客户管理模式。首先,营销人员收集整理企业及个人资源,建立客户资源管理系统,对客户进行规范化、电子化管理。其次,重视维系客户关系,通过客户引见、拜访,了解客户需求,制定或调整方案,并注意保证售后服务质量。最后,提高对反馈意见的重视,通过深入分析及时调整自身不足之处,并且这样得到的促销方案和客户需求更相符,对良性发展企业也会起到促进作用。此外,维护公共关系对二次开发客户也会起到促进作用,得到的营销机会也会随之增多。

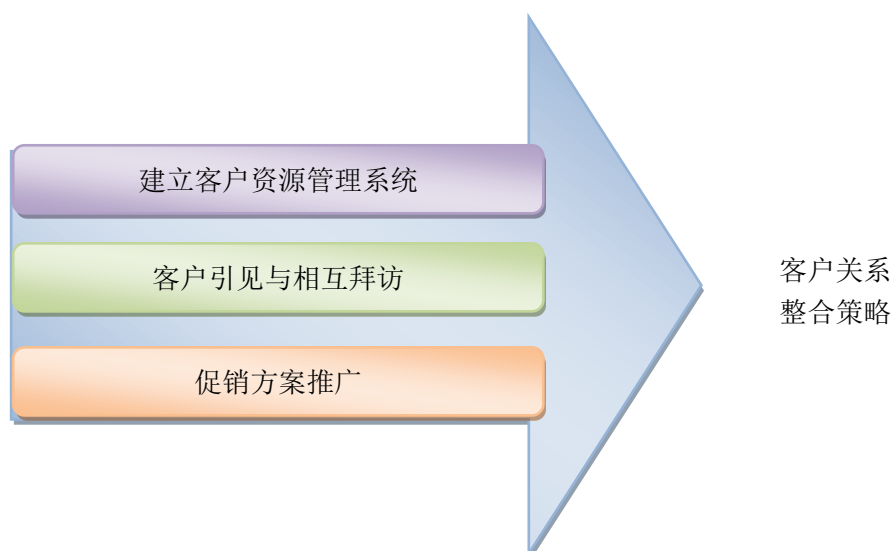


图 5-15 客户关系整合策略三大组成途径

##### (1) 增加地铁公共文化空间形式的多样化

当前厦门地铁站内空间设计在讲究整体文艺美学的基础上注重多元化形式创新。在厦门地铁1号线集美学村站、吕厝站等换乘站设置了移动大舞台。员工定期会组织表演、朗诵、安全乘车问答、乘客才艺秀等。这一行为，营造了地铁站内视听气氛，打破静态单调视觉，通过丰富视听元素乃至设置多项互动环节，打造一个令人印象深刻的公共文化空间。

#### （2）从整体视角去统一规划设计地铁线路文化内涵及视觉风格

厦门地铁在规划设计地铁空间视觉效果时，可以适度参考借鉴其他城市成功案例。比如北京地铁七号线以“浩气宣南”作为视觉设计主题贯穿始终，旨在彰显清代北京宣武区的一大批近现代文化精英所共同打造的“宣南文化”。当时北京南城被认为是“下九流”人群的聚居地，比如野戏班、杂耍、相声等民俗，都为底层民众所喜闻乐见，也构成了当时城市文化中最“接地气”的一部分。厦门亦是一个融合了多元文化要素的城市，地铁线路跨越了主城区与郊区，单条线路总长为数十公里，因此每条线路都应该酌情打造一个视觉效果方面的文化主题。这也是地铁运营公司需要去关注思索的问题。这样可以让整个地铁空间不仅更具有文化与艺术两方面的价值，同时也能够为广告的设计与投放做出一定的指引。

## 第 6 章 厦门地铁置业有限公司广告业务营销策略保障措施

### 6.1 优化组织保障措施

企业在设计其组织架构时必须要与战略目标相匹配,这样才能起到为企业战略目标的实现保驾护航。企业在设计或优化组织架构时,必须注重以下三个原则:第一是谨慎性原则。合理的内部结构是企业高效稳定经营运作的基础支撑,如果企业内部结构混乱不合理,则会对企业发展造成严重阻碍。第二是以创造价值为导向的原则。企业需要遵循自身行业特点,按照各类业务的性质来合理划分部门组织架构,并且对各个部门的权利责任、工作内容予以分配,以便于高效应用相关资源,确保内部信息沟通传递的畅通无阻。第三是集中优势资源投入到最能产出价值之处的原则。这样才能将各类资源价值效益产出的潜力发挥到最大,有助于促进企业更加快速的发展并把握好各种发展契机。

#### 6.1.1 组织结构优化

厦门地铁置业有限公司成立专门机构,与行业内较为知名的广告运营商,且有地铁广告运营经验的广告商合作,已得到更高的利润水平。厦门地铁置业有限公司于 2019 年 5 月变更为厦门地铁恒顺物泰有限公司,并成立资源经营部独立运作。公司搭建战略团队,确定整体目标。

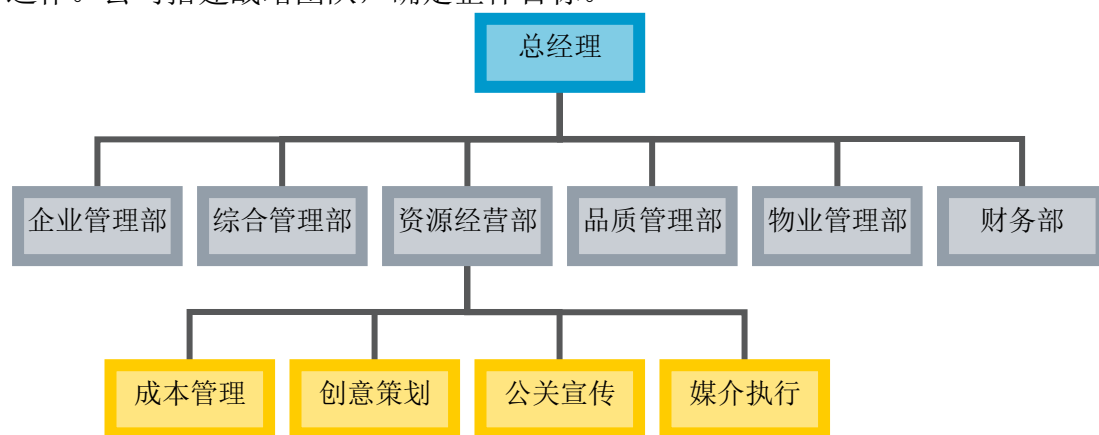


图 6-1 公司组织结构

初期人数 28 人。其中,核心管理层主要包括总经理、党支部副书记、副总经理。在广告资源方面,公司引入成本管理、设计策划及媒介执行等领域精英人才,并通过整体规划和全方位分析地铁广告环境的方式确定相应的战略性目标。对于团队内部而言,可以通过共享信息和积极沟通的方式保证运营效率,从而使广告整体效果得到优化。

### 6.1.2 岗位体系优化

厦门地铁置业有限公司在优化其岗位体系时，必须要对以往岗位体系设置方面的经验与不足首先有充分的认知总结，然后通过客户关系管理部门对客户意见的收集反馈，以高效开拓和维护客户关系作为首要导向来对岗位体系进行再调整，充分满足客户经营状况跟进、广告方案设计与沟通、广告效果的跟踪与反馈等等。公司需要基于自身在广告业务方面的专业优势，与客户共同设计出最佳的广告方案以及投放规划，确保广告业务经营运作能够带来最佳的广告效果。比如对于食品饮料这类快消品行业，一般而言其广告投放总量在很大程度上决定了其总体销量，因此这些企业往往也是广告公司的重要客户。根据广告行业相关调研报告显示，2018年时全国所有行业中媒体广告投放金额排名前两位的分别就是食品行业与饮料行业，且与2017年相比其广告投放金额增幅高达1/5左右。因此厦门地铁置业有限公司也应该将这两个行业的客户视为重点开拓对象，并集中最优质的业务人员与其进行跟进、对接和提供广告服务。

## 6.2 专业营销人才保障措施

对于任何企业而言，人力资源管理都是公司长期稳定发展的重要支撑。广告行业由于对于设计创意、营销推广及客户关系方面的能力要求相对更高，这些方面的高素质人才可以说也是企业最为宝贵的资源。因此厦门地铁置业公司也需要在专业营销人才团队的引入和培育实施一系列的保障措施。

### 6.2.1 优化营销人员培训机制

从本质上看，广告业属于人才密集、知识密集行业，对专业知识和综合素质具有较高要求，从某种程度上看，从业人员能力对公司经济效益和管理水平也具有决定性作用。因此，广告公司要意识到人才的重要性，通过综合制定培训方案、引进制度等方式满足公司对人才的需求。前文对厦门地铁置业有限公司人力资源现状进行分析，并总结出其中存在的首要显著问题就是人才流动性过高，大量高素质人才向外流失。因此，公司首先要了解其产生的根本原因并予以解决，从而改变人才持续流失局面；其次，公司要将各类高素质人才引进和储备列为人力资源管理部门的核心工作任务，从满足中长期对人才的需求，未雨绸缪地进行人才储备及培养。对营销人员培训机制应该采取以下几方面的措施来进行优化：

一是公司可与各个重点高校建立长期人才输送合作，为其学生提供实习和就业机会。通过传统校招、社招、网络招聘及猎头招聘等形式，多管齐下地、多渠道引入优秀人才。厦门地铁置业有限公司要根据人才类型的不同，合理安排招聘途径。比如中高层管理人员或者核心技术骨干以猎头招聘、内部晋升为主。而大



量基层员工采用社会招聘或校园招聘为主。

员工培训不仅能够快速提高员工胜任能力,也能够有效地让员工认识和接受企业文化,提高归属感与忠诚度。厦门地铁置业有限公司一是根据员工的实际需求灵活规划组织培训活动,对每次培训的实际效果进行跟踪反馈,作为后续优化依据;二是通过团建、内部聚餐及活动来实现对企业文化、凝聚力和规章制度方面的软性培训,让全体员工尤其是新员工能够自觉遵守企业的各项管理制度,真正将自己视为企业的一员而非打工雇佣关系。公司可以采取以下一些具体培训措施:

(1) 在评估《厦门地铁置业有限公司人才培养规划建议书》完成后,调研人才培养规划基本需求,为制定培养方案提供依据。

(2) 编制标准制度。完成工种职业技能标准,启动相关培训标准和技能等级鉴定工作。

(3) 深入分析和探究厦门地铁公司人力资源基本情况,在此基础上得到其需求发布指南。

(4) 举办行业师资培训班和专题高级研修班。

(5) 组织开展岗位技能等级水平评价工作。

#### 6.2.2 完善营销人员激励机制

除了培训之外,还需激励。在具体实施期间,企业可综合应用正面激励、销售配额和组织气氛等方式引导营销人员提高业绩。其中,组织气氛可以使营销人员更好地感受优秀奖励、价值和机会,销售配额主要指公司对营销人员销售产品分配比例和销售量的最低要求。通常情况下,销售配额的完成情况是确定营销人员薪酬的主要因素。企业也可组织“总经理接待日”,鼓励员工与高管交流,倾诉困难、疑惑,找到归属感。企业也可通过销售竞赛、荣誉称号、现金等方式调动营销人员工作积极性,从而得到销售目标。

厦门地铁置业有限公司需要结合不同员工特长、短板及个人期望发展方向,设置内部职级与职位晋升制度,让工作年限较长或者做出重大贡献的员工都能够有足够的职业生涯发展空间。对于各个管理、技术的关键岗位设立储干,以便在该岗位人员离职、调岗时能及时替补。公司需要对营销人员的激励机制予以适度改革,将岗位晋升与业绩提成奖金进行结合以实现更好地激励效果。在时机成熟时,可考虑对一批年限长、业绩好、能力强的员工实施股权激励,让这部分员工也能够共享公司成长发展果实。

厦门地铁置业有限公司管理人员要经常与下属员工谈心谈话、充分沟通,了解职工对培训、激励制度方面的需求,尊重员工的期望与意见。同时,通过丰富

的团队建设活动，让员工在活动中增进彼此情感与认同，有助于建立融洽积极的团队氛围。

### 6.3 加强客户关系管理

客户关系管理是建立、维护以及开发客户关系的整体过程。厦门地铁置业有限公司经过长期发展也与政府相关部门缔结良好的合作关系，并积累了很多优质的客户资源。而如今当务之急就是要在现有基础上进一步加强客户关系管理。这也有赖于公司全体管理者和普通员工的共同努力才能达成。

#### 6.3.1 做好客户数据分析

客户数据分析不仅包括发展迄今为止的自有客户的数据，也包括外部潜在客户、竞争对手客户的数据。数据内容要包括客户的基础资料（如企业名、规模、所在行业等），以及客户的既往合作记录和潜在的广告业务需求等。才能在营销活动中做到有据可依、有的放矢。

（1）有效识别地铁客流（地下、地面基站）。通过独立的地下基站覆盖进行客流识别。

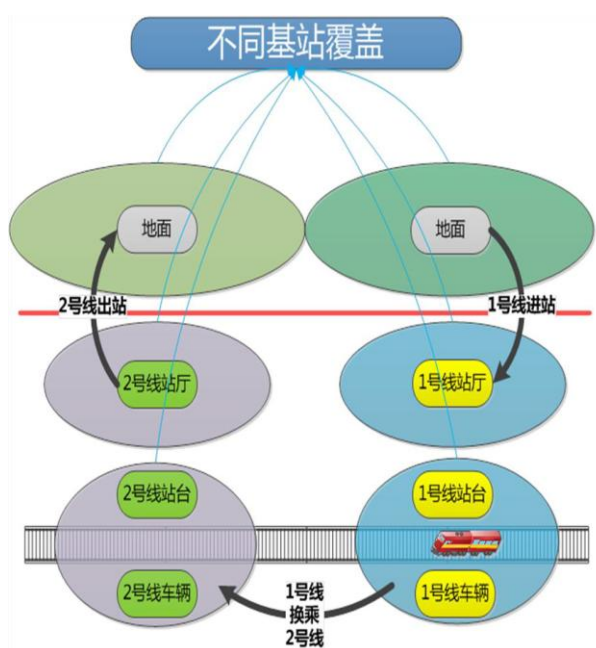


图 6-2 不同基站对 1、2 号线识别图

（2）客流统计。根据地铁出行 OD 情况，按照交通小区尺度，分天分小时对城市地铁出行人次进行统计。如，分析工作日地铁客流量、统计分析 1 号线工作日各站点的乘客流量、统计分析 1 号线在非工作日各站点客流量的变化情况。

表 6-1 地铁出行 OD

日期	时间	O Zone	D Zone	1 号线日均客运量万乘次
2020-5-1	7:00	1	30	34.02
2020-5-1	9:00	2	29	
.....	.....	.....	.....	.....
2020-5-7	24:00	30	1	25.67

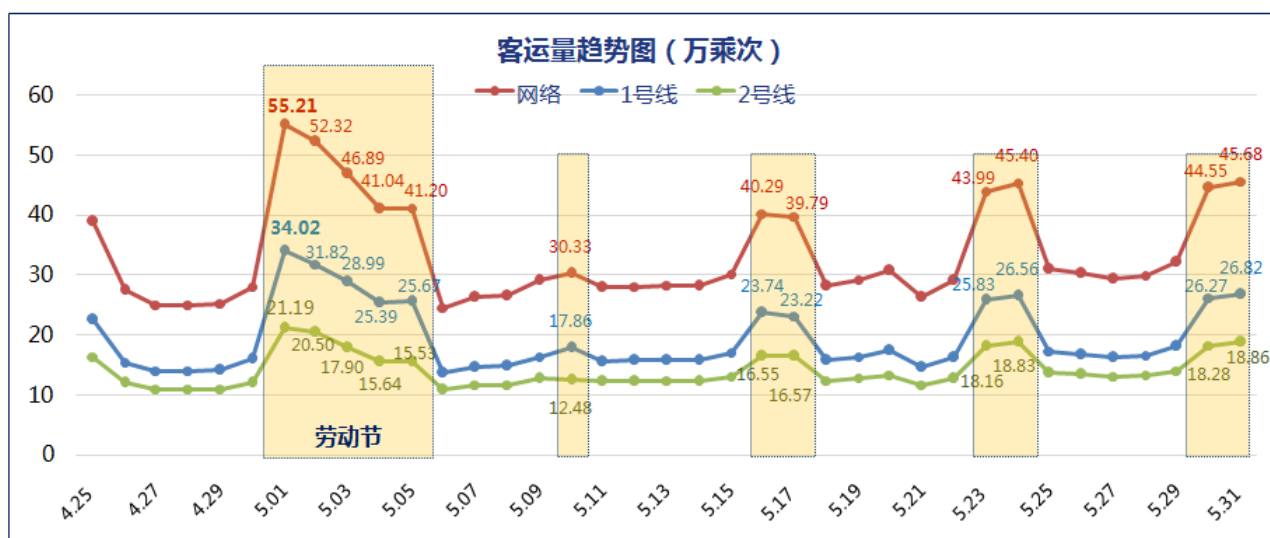


图 6-3 厦门地铁 2020 年 5 月客流分析

（3）客流来源目的地追溯。挖掘分析乘坐地铁乘客的来源地与去向地，分析地铁站点、线路的服务范围与服务方向，为地铁与公交的接驳优化、地铁线网站点规划布局提供数据支撑。

### 6.3.2 完善服务塑造品牌

对作为服务型的广告公司而言，塑造自身强有力的服务品牌非常重要。服务品牌本身就是自身核心竞争力的重要体现。更新观念是影响广告经营的主要因素，也是影响现代营销效果的关键。与此同时，企业也要加强对产品质量和消费者需求的重视力度，树立良好企业形象，并提高对人才的重视力度，只有重视广告人才、培养人才，企业才会拥有一批有头脑、会经营、懂管理的广告人才。媒体若要将品牌经营好，发挥出品牌的作用和价值，可以积极主动地参与并占领市场，通过这种方式来外延地铁广告媒体品牌，并选择丰富其内涵的方式强化其市场竞争力。

在市场竞争越发激烈的环境下，保证地铁品牌塑造的全面性和具体性，对管

理方法予以改进和优化，从而有效提高地铁设计制作广告水平，促使其更好地适应快速变化的市场环境。在具体实施期间，可以学习先进企业的经验做法，对健康稳定发展企业的方法进行探究，通过市场化推进国企品牌的方式强化企业竞争力。

6.4 加强技术保障

6.4.1 加快与地铁移动支付接口开发

以下为地铁移动支付的主要场景。

（1）云购票出行一线上购票后线下取票乘车

这种移动支付模式能够让乘客免于在地铁站内排队购票的麻烦，足不出户即可在网上完成票款支付，到了地铁站仅需扫码即可进站乘车。用户支付的途径为厦门地铁官方 APP。这样有助于加快地铁空间内人群流动效率。并且在线购票支付系统也非常易于搭建和运行。

（2）手机直接刷码过闸乘车

手机直接刷码过闸乘车被视为是最为高效且在技术上也具有足够可行性的支付方案。在互联网时代背景下，微信、支付宝、云闪付等在线支付方式已广泛应用于各领域，且可以形成相应的乘车支付二维码，并直接刷码过闸乘车。这些支付平台可以接受用户充值并用充值余额进行票款支付，也可以与银行卡绑定并使用银行卡内的资金进行支付。NFC 近场支付技术也是一种足够方便快捷的支付方式，用户持有内置支持 NFC 技术的手机 SIM 卡的手机在闸机上刷一下即可过闸进站，票款从手机话费余额或者绑定的支付账户中扣除。但需要支持 NFC 的手机 SIM 卡予以支持。目前持有这类手机 SIM 卡的用户数量还非常少。因此当前主流的支付方式仍然是二维码快速支付。多种支付方式的区别如表 6-2 所示。

表 6-2 二维码与云闪付支付比较

	微信二维码	支付宝二维码	银联“云闪付”
机构	腾讯	阿里巴巴	中国银联
技术	二维码+token	二维码+token	HCE+token
前提	1 绑定银行卡 2 收款方支持微信扫码 3 联机支付	1 绑定银行卡 2 收款方支持支付宝扫 码 3 联机支付	1 绑定银行卡 2 收款方支持 NFC 支付， 支付方为 NFC 手机 3 联机支付
优势	大社交平台	大电商平台	线下众多 POS 机商户
用户黏性	高	高	低

上述支付方式的变革有效地提升了地铁站点的人流通过效率,也避免了过度拥堵乃至踩踏事件等事件发生。与建设智慧城市、智慧地铁理念高度契合,能够更好地满足大众出行需求。地铁支付具有高频次、小金额和高黏度的特点,无论乘客还是地铁站点都无需做出太大改变,就可享受移动支付的便捷。同时如前文所分析,移动支付由于引入了庞大的乘客行为数据记录,更是“地铁+互联网”商业生态体系的起始点。随着我国如今互联网金融的快速发展和逐步规范,所有使用移动支付的用户均已经完成了实名制认证,大数据风控技术也让移动支付安全性进一步提高。同时各类支付机构不仅能够为商业机构提供支付服务,还能够为其提供数据收集分析的技术支持。

#### 6.4.2 打造“跨屏联动”的技术服务能力

现如今,人们开始追求新世界,然而在视觉局限现象的影响下,对世界的观察受到限制,因此消费者如果可以继续延伸视觉,有则可以提高视觉观察范围。跨屏互动广告可以从该角度入手,为消费者提供实施全景世界丰富其原有视角,不仅消费者参与度有所提高,而且对推广品牌也产生了明显促进作用,在一定程度上证明这种宣传方式的有效性。

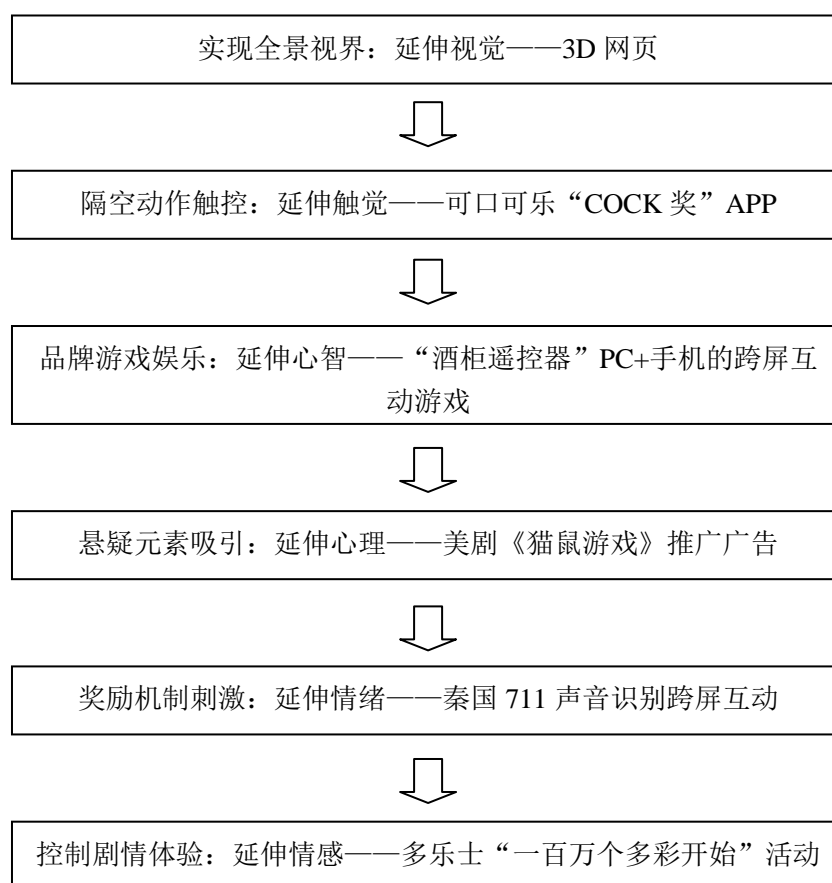


图 6-4 吸引消费者跨屏的六个策略

如今各行各业广告主在选择广告投放媒体时都已经普遍将互联网媒体作为首选，而非各类传统媒体。对于广告公司而言，须加强与互联网媒体的充分合作以拓展广告投放渠道。其首要的互联网广告媒体包括微信公众号、小程序、微博、优酷、抖音等网络平台。广告公司承接广告业务后，须以全媒体平台的视角来策划实施广告投放方案，尽可能多地实现平台覆盖，并保证良好的投入产出比，通过“跨屏联动”式的广告投放方案来彰显公司专业水平与核心技术。

厦门地铁置业公司在大数据的运用方面也必须有所作为，通过应用大数据技术让广告的精准投放和高效转化方面都能够如虎添翼。广告主更喜欢精准投放而非以往广撒网式的粗放运作，因为精准投放的广告才能保证更好地投入产出效果。公司不仅要帮助广告主安排广告投放渠道，同时还要对广告实际效果、受众感受反馈进行收集分析，以作为后续广告投放方案优化实施的有效依据。公司也需要积极跟进各类网络热门话题、事件等并巧妙地植入广告主的广告，打造多元化的软性广告投放形式。

## 第7章 结论与展望

### 7.1 结论

随着互联网及大数据技术的发展进步,传统广告行业也受到了显著冲击,各个广告公司都亟需在此背景下进行业务变革创新,才能保持和提升自身市场地位,实现长期稳定发展。本文研究主要是依据市场营销学和广告学理论为研究基础,针对研究内容,采用文献查考、案例分析和实践调查方法进行研究。通过剖析厦门地铁置业有限公司自身营销现状,发现企业目前存在的广告业务营销问题,以 STP 相关理论作为研究依据,对公司当前现状进行了分析,并提出了后续转型发展的战略目标、战略规划和实施保障等。本文研究结论分为以下几点。

(1) 当前国内广告行业发展前景广阔,且随着互联网媒体发展,广告行业竞争将更加激烈。各个广告公司都需处理好由广告投放以传统媒体为主向以互联网媒体为主的转化与平衡。以蓝色光标为例的国内大型私营广告企业的成功经验,对于厦门地铁置业有限公司的发展转型具有较强的参考借鉴价值。

(2) 厦门地铁置业有限公司在以往很长一段时期内都是基于传统媒体代理来发展广告业务,但随着传统媒体的式微,其广告业务也一度陷入停滞乃至衰退,公司当前虽然已经积累了一些互联网媒体资源,但与同行相比还较为匮乏,相关专业人才也有所不足,这阻碍了公司的战略转型发展。

(3) 本文在分析企业内外部环境期间,应用了 PEST 理论,认为互联网及大数据技术为公司业务的进一步创新发展带来了诸多机遇。广告行业虽然当前同质化竞争较为激烈,但如果公司拥有人才、渠道方面的优势资源仍然可以无惧竞争挑战。公司需要尽快发挥自身优势,并补充自己的不足之处。

(4) 本文基于厦门地铁置业有限公司当前发展现状进行了 SWOT 分析,并提出了相应的 SWOT 战略矩阵,认为公司需要从资源渠道、服务品质和人才团队建设等多个方面采取有效措施更好地适应当下行业趋势与竞争环境。

(5) 公司需要通过对组织架构的合理调整、对激励制度以及企业文化的进一步优化、对客户关系开拓维护的加强,从而巩固自身创新转型发展成果,保障长期稳定的行业地位与竞争优势。

### 7.2 展望

本文运用多种研究方法分析厦门地铁置业有限公司广告业务营销问题,并提出优化设计建议及保障措施。但由于本人学识、经验及能力有限,研究深度不足,下述两点还需继续完善:第一,广告行业当前变革远未完成,国家政策以及行业环境都在持续变化之中,因此本文研究的内容及结论未必适合数年以后的发展环

境；第二，本文根据分析结果在理论层面做出战略规划，并提出了相应的保障措施，而实际公司从营销策略制定到执行需要经过不断修正，因此，今后本人还需深入地铁广告行业，总结更多实际数据，随市场变化做好动态更新，给企业更多决策参考依据。



## 参考文献

- [1] 万后芬,汤定娜,杨智著.市场营销教程[M].北京:高等教育出版社,2013-5.
- [2] [美]加里·阿姆斯特朗,[美]菲利普·科特勒,王永贵著.市场营销学第12版全球版[M].王永贵等译.北京:中国人民大学出版社,2017-6.
- [3] 万后芬.市场营销学[M].武汉:华中科技大学出版社,2011-08.
- [4] 郝正腾著.市场营销[M].北京:经济日报出版社,2019-12.
- [5] 曹虎,王赛.什么是营销[M].机械工业出版社,第1版(2020年8月20日).
- [6] 魏星著.向华为学营销策略[M].中国电影出版社,2018-3.
- [7] 孙滕著.麦肯锡的营销策略[M].辽海出版社,2015-12.
- [8] 李小红著.分销渠道设计与管理[M].重庆大学出版社;第3版,2015-9.
- [9] 施炜著.深度分销[M].企业管理出版社,第1版(2018年9月1日).
- [10] [美]肯尼思·E.克洛(Kenneth E. Clow),[美]唐纳德·巴克(Donald Baack)著.广告、促销与整合营销传播(第7版)[M].应斌,王虹译.北京:清华大学出版社,2015-09-01.
- [11] 李斌著.广告精准投放:移动互联网时代的广告投放策略(新营销+新媒体系列)[M].中国经济出版社,2017-01-01.
- [12] 林升梁著.整合品牌传播:战略与方法[M].北京:中央编译出版社,2017-12-01.
- [13] 黄劲松著.整合营销传播[M].北京:清华大学出版社,2016-12-01.
- [14] 王艺,李列锋著.广告学[M].广州:暨南大学出版社,2016-06-02.
- [15] [美]乔什·韦尔特曼(Josh Weltman)著.锁定(网络广告如何快速定位客户并精准营销)[M].吴振阳,秦令华译.北京:机械工业出版社,2017-02-01.
- [16] [美]肯尼思·E.克洛(Kenneth E. Clow),[美]唐纳德·巴克(Donald Baack)著.广告、促销与整合营销传播(第7版)[M].应斌,王虹译.北京:清华大学出版社,2015-09-01.
- [17] 朱江丽著.全媒体整合广告策略与案例分析[M].北京:中国人民大学出版社,2016-08-01.
- [18] 顾彼思商学院(GLOBIS)著.市场营销[M].范丹译.北京:北京时代华文书局,2017-06-01.
- [19] 程宇宁著.品牌策划与推广:策略规划与整合传播的流程、工具与方法[M].北京:中国人民大学出版社,2016-10-01.
- [20] 苏落.新趋势,地铁广告如何玩内容化[J].成功营销 2017.
- [21] 余丽娜.论公益广告在轨道交通中的应用——以宁波市为例[J].大众文艺

- 2015.
- [22] 陈冠兰,钟静.地铁环境媒体的广告创意策略与方法[J].广告大观(理论版)2017.
- [23] 陈书漫.刍议品牌在地铁广告中的创新及其突破[J].建材与装饰 2017.
- [24] 肖灿,王芝韵.体验式广告在中国地铁中的应用与改进建议——以南京地铁为例[J].今传媒 2016.
- [25] 潘甜甜,孙异婷.论公益广告的用途及重要性——以宁波轨道交通为例[J].科技风 2017.
- [26] 崔莉萍,宋紫桦.上海地铁站点广告研究——以 9 号线为例[J].品牌研究 2017.
- [27] 邱辉.浅析地铁广告资源整合模式[J].企业改革与管理 2016.
- [28] 王妮芳,陈晓文,刘梦英,章雨蒙,苏广英.文化视域下的南昌市地铁广告传播策略研究——以地铁 1 号线为例[J].商场现代化 2017.
- [29] Ishita Sinha Roy. Worlds Apart:nation-branding on the National Geographic Channel[J].Media Culture Society,2007(29):569
- [30] 张树庭,吕赵丹著.有效的品牌传播[M].中国传媒大学出版社;第 1 版 (2012 年 12 月 13 日).
- [31] 华杉,华楠著.超级符号就是超级创意[M].江苏文艺出版,2016-8.
- [32] 叶茂中著.营销的 16 个关键词 M].机械工业出版社,2014-1.
- [33] [美]戴维 L.马瑟斯博,[美]德尔 I.霍金斯著.陈荣.消费者行为学[M].许销冰译者.机械工业出版社,2018-4.
- [34] [美]阿尔·里斯著.定位[M].谢伟山译.苑爱冬译机械工业出版社,2011-1.
- [35] [美]路易斯著.蔚蓝诡计[M].刘家驯译.海南出版社,1996-11.
- [36] [美]克劳德·霍普金斯著.科学的广告[M].史雷译.上海文化出版社,2019-5.
- [37] 黄升民,段晶晶著.广告策划[M].中国传媒大学出版社,2013-3.
- [38] 田雪莲,宋小燕,桑红莉著.广告学原理与实务[M].清华大学出版社,2019-12.
- [39] [美]威廉·阿伦斯(WilliamF.Arens),[美]戴维·谢弗(DavidH.Schaefer),[美]迈克尔·魏戈尔德(MichaelF.Weilgold)著.广告学[M].丁俊杰.钟静.康瑾译.北京:中国人民大学出版社,2014-05-01.
- [40] [美]克里斯蒂安·阿伦斯(ChristianArens)著.广告与营销策划[M].丁俊杰,程坪,陈志娟译.北京:人民邮电出版社出版社,2013-01-01.
- [41] 丁俊杰.张树庭.广告概论[M].北京:中央广播电视大学出版社,199:77-78.
- [42] 叶明桂著.如何把产品打造成有生命的品牌[M].北京:中信出版集团,2018-2
- [43] 李斌著.广告精准投放[M].中国经济出版社,2017-1.
- [44] [美]唐·舒尔茨(DonSchultz),[美]海蒂·舒尔茨(HeidiSchultz)著.整合营销传播[M].王茁.顾洁译.北京:清华大学出版社,2013-06-01.

- [45] [美]威廉·阿伦斯(William F. Arens), [美]迈克尔·维戈尔(Michael F. Weigold) 著. 当代广告学[M]. 丁俊杰, 程坪, 陈志娟等译. 北京: 人民邮电出版社, 2013-06-01.
- [46] [美]乔治·贝尔奇, 迈克尔·贝尔奇 著. 广告与促销: 整合营销传播视角[M]. 郑苏晖等译. 北京: 中国人民大学出版社, 第 9 版.
- [47] [美]乔治·贝尔奇(George E. Belch), [美]迈克尔·贝尔奇(Michael A. Belch) 著. 广告与促销: 整合营销传播视角(第 9 版)[M]. 郑苏晖等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014-04-01.
- [48] [美]特伦斯·A. 辛普(Terence A. Shimp) 著. 整合营销传播: 广告与促销(第 8 版)[M]. 张红霞译. 北京: 北京大学出版社, 2013-09-01.
- [49] 金力 著. 广告营销策划经典案例分析(第 2 版)[M]. 北京: 北京大学出版社, 2014-07-01.
- [50] 陈俊良 著. 传播媒体策略[M]. 北京: 北京大学出版社, 2010-09-01.
- [51] 张金海 著. 20 世纪广播传播理论研究[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2002-11-01.
- [52] [美]威廉·威尔斯(William Wells), [美]桑德拉·莫里亚提(Sandra Moriarty), [美]约翰·伯奈特(John Burnett) 著. 广告学原理与实务(第 7 版)[M]. 桂世河, 王长征译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009-10-01.
- [53] 吴柏林 著. 广告策划: 实务与案例(第 2 版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013-05-01.
- [54] 郜明 著. 广告经营与管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008-08-01.
- [55] 李东进, 秦勇 著. 现代广告学[M]. 北京: 中国发展出版社, 2011-08-01.
- [56] 饶德江 著. 广告策划与创意[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2003-11-01.
- [57] 郭国庆 著. 市场营销学通论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011-03-01.
- [58] 陈培爱, 覃胜南 著. 广告媒体教程[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.
- [59] Jayashree K. An Empirical Study on the Scope of Transit Advertising[J]. 外文期刊, 2017.

## 附录 A 厦门地铁广告调查问卷

第 1 题 您的性别是

☐女 ☐男

第 2 题 您的年龄段是

☐18 岁及以下 ☐19~24 岁 ☐25~30 岁 ☐31~40 岁 ☐41~50 岁 ☐51 岁以上

第 3 题 您目前从事的职业是

☐学生 ☐政府、事业单位工 ☐企业职员 ☐个体、私营主 ☐其他

第 4 题 您的收入

☐4000 元以下 ☐4000~5000 元 ☐5000~8000 元

☐8100~10000 元 ☐11000~20000 元 ☐20000 元以上

第 5 题 您乘坐地铁的频率

☐每周 7 次 ☐每周 5 次 ☐每周 3 次 ☐每周 1 次 ☐每月 2~3 次 ☐每月 1 次 ☐其他

第 6 题 您的学历

☐高中及高中以下 ☐大专 ☐本科 ☐硕士及以上

第 7 题 您乘坐厦门地铁是为了

☐出游 ☐上班通勤 ☐上学 ☐体验 ☐日常出行

第 8 题 厦门地铁什么位置上的广告会吸引您的注意

☐地铁出入口手扶梯广告 ☐走道灯箱广告 ☐站厅灯箱广告 ☐广播广告

☐站厅立柱广告 ☐站台电视广告 ☐列车上电视广告 ☐整包车广告

第 9 题 搭车乘地铁时，您较多关注的是

☐车站装饰 ☐站厅或走道艺术墙 ☐动态广告 ☐静态灯箱广告 ☐广播广告

第 10 题 您喜欢什么内容的广告

☐内容丰富 ☐互动性强 ☐娱乐性强 ☐有文化内涵 ☐时效性强 ☐个性化

第 11 题 您更关注什么类型的广告内容

☐公益类 ☐区域特色类 ☐文化类 ☐时尚类 ☐亲子类 ☐汽车类 ☐其他

第 12 题 您更喜欢什么形式的广告

☐静态灯箱广告 ☐动态视频广告 ☐广播广告 ☐互动式广告 ☐手机推送

☐广告其他

第 13 题 针对个人需求针对性进行手机推送广告，是否接受

☐是 ☐否

第 14 题 您觉得厦门地铁广告存在的问题是

☐无促销活动 ☐宣传渠道单一 ☐广告形式单一 ☐广告无创意其他

第 15 题 您对厦门地铁广告建议