2016年浙江省大学生经济管理案例竞赛

知味观

ZHIWEIGUAN

打造“三层式”营销

百年中华老字号的
营销升级之道
——杭州知味观食品有限公司案例研究

二〇一六年十月

摘　要

杭州知味观食品有限公司是一家具有长期历史积淀与文化传承的中华老字号企业，隶属于中华老字号“知味观”品牌，是杭州饮食服务有限公司下属大型食品企业之一。与其他老字号企业不同，杭州知味观食品有限公司在激烈的市场竞争中摸索形成了以核心资源与能力、关系管理、顾客价值为核心的三层式营销策略。本小组通过问卷分析、访谈等方法发现知味观三层次营销策略现阶段存在的不足，并提出相应建议。最后我们总结得出了知味观目前的“杠铃式”核心竞争力以及对未来知味观三层式营销策略结构的预测，并提出对于中华老字号企业以及食品加工企业在营销方面的启示。

关键词：三层式营销；知味观；老字号；案例分析

目　录

第一章　绪论 1
1.1　研究背景 1
1.2　研究内容 1
1.3　研究意义 2
1.4　研究方法与思路 2
第二章　研究对象介绍 3
2.1　杭州知味观食品有限公司简介 3
2.2　杭州知味观食品有限公司的前世今生 3
2.3　杭州知味观食品有限公司的近期业绩 5
第三章　知味观营销环境分析 7
3.1　互联网对行业的影响 7
3.2　外部环境的竞争分析 8
3.3　内部能力的 SWOT 分析 9
第四章　知味观的三层式营销策略 10
4.1　知味观目前的三层式营销策略简介 10
4.2　核心资源与能力——基础营销打造最强竞争 10
4.3　关系管理——事件、品牌打通顾客联系 19
4.4　顾客价值——体验营销提升企业附加 22
4.5　知味观目前营销的三层式结构总结与内涵 26
第五章　知味观营销策略的评价与建议 28
5.1　基于知味观三层式营销的的问卷调研与结果分析 28
5.2　核心强化——基于核心资源与能力视角的提升建议 34
5.3　品牌深化——基于关系管理视角的提升建议 36
5.4　体验优化——基于顾客价值视角的提升建议 38
第六章　案例总结 41
6.1　结论 1——知味观目前的“杠铃式”核心竞争力 41
6.2　结论 2——知味观三层式营销结构的未来预测 42
6.3　启示 1——对其它中华老字号的营销启示 42
6.4　启示 2——对整个行业的营销启示 43
参考文献 44
附　录 45
附录一：访谈提纲 45
附录二：访谈记录（部分） 47
附录三：调查问卷 49
附录四：调研照片 51

图索引

图 2-1　知味观总公司内部框架图 4
图 2-2　知味观食品公司厂房设备投入历程图 5
图 2-3　2013-2015 年主要产品历年销售额 5
图 2-4　知味观月饼历年销售额 6
图 4-1　知味观产品营销策略图 10
图 4-2　食品质量监控图 11
图 4-3　知味观检测中心图 11
图 4-4　新产品开发流程图 12
图 4-5　产品组合价格构成图 14
图 4-6　知味观月饼销售区域板块 16
图 4-7　知味观 logo 图 19
图 4-8　知味观品牌管理步骤图 20
图 4-9　知味观近年主题产品知名度情况 21
图 4-10　知味观《港囧》主题月饼事件营销流程图 22
图 4-11　知味观《港囧》主题月饼 22
图 4-12　经济形态与需求层次对应图 22
图 4-13　知味观月饼 23
图 4-14　月饼礼盒包装系列 24
图 4-15　知味观月饼广告截图 24
图 4-16　古典人文系列 25
图 4-17　知味观目前的“塔形”三层式营销结构图 26
图 5-1　被调查者了解的知味观销售渠道与选择的渠道 28
图 5-2　被调查者是否愿对知味观产品使用微信下单 29
图 5-3　被调查者是否愿购买知味观低热低糖新产品 29
图 5-4　被调查者的了解知味观产品的渠道 30
图 5-5　被调查者关于“知味观”品牌的联想 30
图 5-6　被调查者关于知味观知名度与品牌挖掘度认知图 31
图 5-7　被调查者对知味观体验营销的评价 32
图 5-8　碎石图 33
图 5-9　波士顿矩阵图 35
图 5-10　品牌活化矩阵 37
图 6-1　知味观的“杠铃式”核心竞争力图 41
图 6-2　知味观未来的“桶形”三层式营销结构预测图 42

表索引

表 2-1 知味观发展历程表 4
表 2-2 所获荣誉一览表 6
表 3-1 波特五力模型表 8
表 3-2 主要竞争对手表 8
表 3-3 内部能力的 SWOT 分析表 9
表 4-1 2015 年楼外楼月饼价格分析表 13
表 4-2 2015 年知味观月饼价格分析表 13
表 4-3 “江南知味”礼盒价格构成表 14
表 4-4 部分尾数定价产品价格表 15
表 4-5 部分吉祥数定价产品价格表 15
表 4-6 知味观月饼营销渠道表 17
表 4-7 2015 年知味观月饼广宣投入表 18
表 4-8 知味观近两年新推出的月饼种类 23
表 4-9 知味观近两年新推出的月饼包装款式 23
表 5-1 问题 8 与问题 14 的相关性分析表 31
表 5-2 KMO 和 Bartlett 的检验表 33
表 5-3 变量共度表（公因子方差） 33
表 5-4 因子贡献率表 34
表 5-5 因子分析结果表 34
表 5-6 普通月饼营养成分表 34
表 5-7 品牌活化原理两个视角的比较 37

第一章　绪论

1.1　研究背景

改革开放以来，我国经济飞速发展，老字号企业纷纷开始进行企业改革，面向市场，独立经营。在新的市场环境下，部分老字号企业摆脱了体制的束缚，革新了经营思路，找到了新的发展方向，企业从而进入了快速发展阶段，并展现出了老字号品牌强大的品牌活力和竞争力。在部分老字号品牌取得快速发展的同时，另一部分老字号却在市场环境冲击下迟迟无法走出发展的低谷，它们由于产品缺乏创新、品牌意识淡薄、营销模式落后、现代企业管理体制缺失等诸多问题，陷入了停滞不前的困难阶段，一些老字号甚至已经名存实亡。

而我们将要分析的则是一家已经走出了老字号困境的百年名店——杭州知味观。杭州知味观素有“知味停车，闻香下马” 之雅誉，1913 年由孙翼斋先生创建，现隶属于杭州饮食服务集团。改革开放以后，知味观得以迅猛发展。1999 年知味观开始走连锁经营发展之路，并于 2007 年设立知味观食品工厂，即本文的研究对象——杭州知味观食品有限公司。它生产提供知味观品牌下的熟食产品和工厂产品，如月饼、粽子、各类糕点等，2012 年知味观中秋月饼的销售突破一个亿，有效提升了知味观的品牌价值和知名度。在新的时代背景下，知味观引入了新的生产设备，不断进行产品创新，在做好产品的前提下，还采取了非常多样化的营销手段，开拓了新的营销渠道，使得销售量稳健提升。知味观不仅在新时代背景下站稳了脚跟，而且仍然在不断地取得突破。

1.2　研究内容

本文主要内容包含六大版块。

第一部分—绪论：包含研究背景和意义，研究方法等。

第二部分—案例研究对象介绍：简要介绍公司的发展历程、组织结构、业务范围、历史业绩、所获荣誉等，使得读者对案例研究对象有基本的了解。

第三部分—知味观营销环境分析：先论述了互联网对行业的影响，然后运用波特五力模型、SWOT（Strengths Weaknesses Opportunities Threats）分析方法，对公司营销的内外部环境进行分析，使读者能够对案例研究对象所面临的市场竞争环境有基本的了解。

第四部分—案例主体营销策略介绍：结合杭州知味观食品有限公司的产品和经营状况，以 4P 理论为主要基础，同时结合体验营销、事件营销等策略，从核心资源与能力、关系管理、顾客价值这三个角度出发，全面分析了知味观目前所采用的三层式营销策略的具体内容。

第五部分—点评与建议：结合问卷分析对知味观现在的营销结构进行了具体评价与多角度的不足分析，之后根据同类型企业的做法，以及参考文献资料和逻辑分析，对其提出我们在营销方面的发展建议。

第六部分—总结：对本文提出的观点进行总结与进一步发展，并指出本次研究对于其它

中华老字号企业和食品加工行业的值得借鉴之处。

1.3 研究意义

随着我国加入 WTO 和市场经济的发展，杭州老字号品牌面临着国内和国外市场的众多挑战，生存发展空间也受到一定的限制。要想存活于现在的市场经济条件下，就必须找到适合自己的发展道路。当前许多杭州老字号的品牌资产正在不断流失，企业发展停滞，所以探索老字号企业新的经营模式已经迫在眉睫。

众所周知，杭州老字号有着深厚的文化底蕴，是杭州乃至整个民族的无形瑰宝。知味观作为杭州知名的老字号品牌，在新时代下顺应潮流，开拓创新。在许多老字号面临凋敝之际，知味观却在激烈的市场竞争环境中发展得越来越好。杭州知味观食品有限公司作为一个小吃糕点生产企业，营销手段和产品质量无疑都是至关重要的。而本文侧重分析的是其多样化的营销手段，这对于许多老字号企业和小吃糕点生产企业如何在新形势下开展营销活动具有很强的借鉴意义。我们团队在多方面多层次地阐述知味观的营销手段之后，将对其目前的营销状况进行评价，对其不足进行分析，并根据其目前的具体状况，提出我们的发展建议，这对于知味观更好地开展营销活动、开拓市场和提升品牌形象都具有一定的参考价值。

1.4 研究方法与思路

本文以杭州知味观食品有限公司为案例分析对象，主要通过阐述知味观公司目前的营销方式，分析其具体做法，探索其优势与不足，并据此提出发展建议，主要运用以下研究方法：

（1）文献分析：

文献法是搜集和分析研究各种现存的有关文献资料，从中选取信息，以达到某种调查研究目的的方法。通过查阅知味观、老字号企业转型、营销策略等方面的文献资料并进行文献综述工作，借鉴前人在老字号转型、中华老字号现状、月饼等副食品市场、现代营销策略理念等方面的研究成果。

（2）实地调查：

2016 年 7 月-9 月期间，本团队成员多次前往杭州市知味观食品有限公司、知味观翡翠城店以及杭州各大超市商场等地实地调查知味观食品有限公司生产、管理、物流、销售等各个方面的基本情况。

（3）深入访谈：

团队通过与本公司副总经理、中低层企业员工深入访谈，获得其在营销过程中采取的基本策略，以及厂商自身和消费者对于知味观食品有限公司营销策略的认识与评价。

（4）问卷分析：

本团队设计了针对消费者的调查问卷，以求得到最真实的顾客反馈，并利用问卷结果对我们的分析结论进行验证，同时结合它对知味观的营销现况进行点评与不足分析。

（5）比较分析：

通过与楼外楼等同类型企业进行比较分析，发现知味观食品有限公司的目前营销手段的优势与不足之处。

第二章　研究对象介绍

2.1　杭州知味观食品有限公司简介

素有“知味停车，闻香下马”雅称的知味观是一家百年老店，现已是目前杭州城档次最高，规模最大，设备最先进，技术最雄厚的食品企业。其最初是由孙翼斋先生于 1913 年创建。“欲知我味，观料便知”是其创业之本，“质量至上、超值服务”的是其成长发展之路上的永恒理念。

本研究对象为——杭州知味观食品有限公司，隶属于中华老字号“知味观”品牌，是杭州饮食服务有限公司下属大型食品企业之一。公司成立于 2007 年，总部位于杭州市余杭区瓶窑镇凤都工业园区内，占地面积近 26 亩，总建筑面积达 28633 ㎡。

杭州知味观食品有限公司以生产和销售知味观品牌的各类月饼、真空包装食品、速冻食品以及中、西式糕点等食品为主，拥有焙烤、速冻、糕团、熟肉、粽子及真空包装食品等一系列先进的生产流水线。其产品通过直营专卖店、商场超市、团购及经销商等多渠道进行销售，多种产品已成为杭州市或浙江省众多消费者的首选品牌。秉承知味观“欲知我味、观料便知”传统的知味观品牌月饼是其主打产品。质量上，知味观严格贯彻实施全面质量管理体系，通过了 ISO22000 食品安全管理体系和 ISO9001 质量管理体系认证；特色上，知味观产品口味独到、工艺创新、品种丰富；销售上，其销售额已经连续六年递增，目前已成为浙江省月饼行业领导品牌，销量排名为浙江省第一名；在管理上，做到一丝不苟、严格要求、大胆创新。公司在发展过程中始终坚持“六个一流”：即一流的厂房、一流的品牌、一流的产品、一流的卫生、一流的管理和一流的营销，使知味观这支多元化的大型综合“舰队”组合更加完美强大。

2.2　杭州知味观食品有限公司的前世今生

2.2.1　公司的成立

2007 年以前，杭州知味观食品有限公司仅仅只是知味观的一个生产部门，但因为其出乎意料的良好发展，销售额占母公司的总销售额的比重越来越大，得以从杭州饮食服务集团有限公司杭州知味观中脱离出来，成为一个独立的公司。与之相似的还有 2004 年因为经营良好而从母公司脱离出来实现单独经营的知味观•味庄。

2.2.2　与知味观其他公司的关系

知味观是一个品牌，目前该品牌旗下有多家公司，包括杭州知味观食品有限公司、杭州知味观味庄餐饮有限公司、杭州饮食服务集团有限公司杭州知味观等，而这些公司都隶属于杭州饮食服务集团，其关系如下图所示。

图 2-1　知味观总公司内部框架图

其中，杭州饮食服务集团杭州知味观是大型现代化餐饮企业，鉴借了国内外知名餐饮连锁企业的成功经验，走集团化、产业化和连锁经营发展之路，已在上海及杭城周边地区开设各类连锁店近 80 余家，包括湖滨知味观总店，以及味宅、味园等诸多连锁店。而杭州知味观味庄餐饮有限公司，即知味观·味庄，则是一家位于西湖杨公堤的园林式休闲湖景餐厅，占地面积七十亩，沿湖岸线五百余米，前含山水，后挹湖光，六栋建筑如明珠般点缀于湖水林荫间，顾客至此，如入画中，是杭城高档商务宴请之首选，也是知味观的金字招牌。

而杭州知味观食品有限公司一直以来作为知味观的供货方，为市场提供小吃糕点产品。它虽然是独立的公司，但依然与知味观其他公司有着千丝万缕密不可分的联系，它们共享“知味观”这个品牌，可谓唇齿相依，荣辱与共。

2.2.3　发展历程

表 2-1　知味观发展历程表

年份	历程	事件
1913	知味观总体	1913 年孙翼斋与义阿两人创建杭州知味观。
1956		知味观实行公私合营。
1997		百年老店知味观获得 7000 万元的投资进行改造后，投入试营业。老店新开的知味观面积达 7000 ㎡，是当时杭城最大的纯餐饮企业。
1999		知味观开始走连锁经营发展之路，以点心小吃、杭帮菜为主要产品，连锁门店大部分分布于居民社区，并开设 5 家连锁门店，为以后的大规模工厂化生产打下基础。
2003		知味观开始信息化平台建设，实现了集团化信息平台作业，达到了现金流、信息流、物流三个数据流的统一，为企业管理及营销奠定了非常好的基础。
2005		开设知味观·味宅、味园店、味轩店等连锁门店，同时拥有一家连锁食品配送中心和一家食品工厂。
2006		被商务部认定为第一批“中华老字号”品牌和“中国十大餐饮品牌企业”。
2007（诞生）	杭州知味观食品有限公司	其小吃糕点等业务从杭州饮食服务集团有限公司杭州知味观中脱离出来，食品工厂单独成立公司，即杭州知味观食品有限公司。
2009		知味观新食品工厂正式竣工；建立天猫知味观官方旗舰店。
2011		知味观月饼营收首次突破一亿元，这成为知味观食品工业发展历史上一道里程碑。
2012		成为当时省内唯一一家获得国家工商总局“中国驰名商标”认定的食品企业。
2013		第一时间入驻苏宁云商的中华老字号电商平台，与消费者亲密接触。
2015		连续七年荣获“中国名饼”称号。

2.3 杭州知味观食品有限公司的近期业绩

2.3.3 厂房设备投入状况

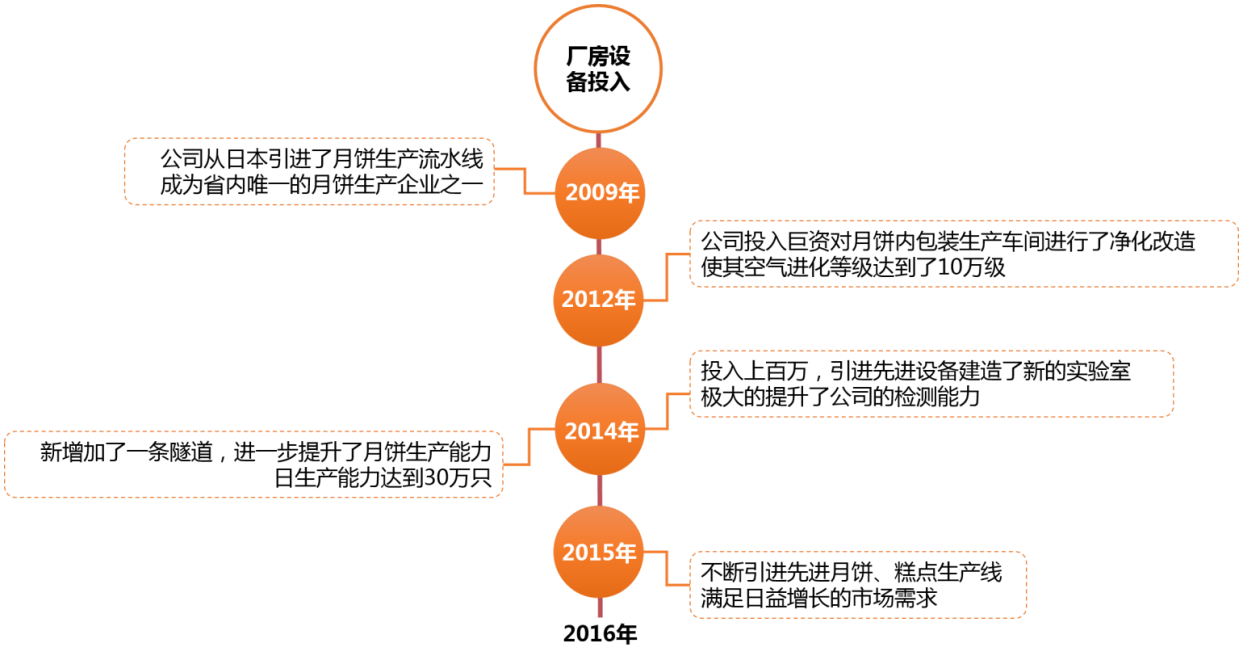


图 2-2 知味观食品公司厂房设备投入历程图

在产房设备投入方面，知味观向来是大手笔。如上图所示，知味观自 2009 年以来，以先进化，清洁化为设备更新方向，如月饼，其生产产能不断提高。

2.3.2 主要产品销量状况

时间点越近，销售额数值的价值越大，我们选取了最近三年的销售数据进行对比分析。而真空肉制品，粽子，月饼则是知味观的三大主要产品，代表性强。其具体情况如下图所示。

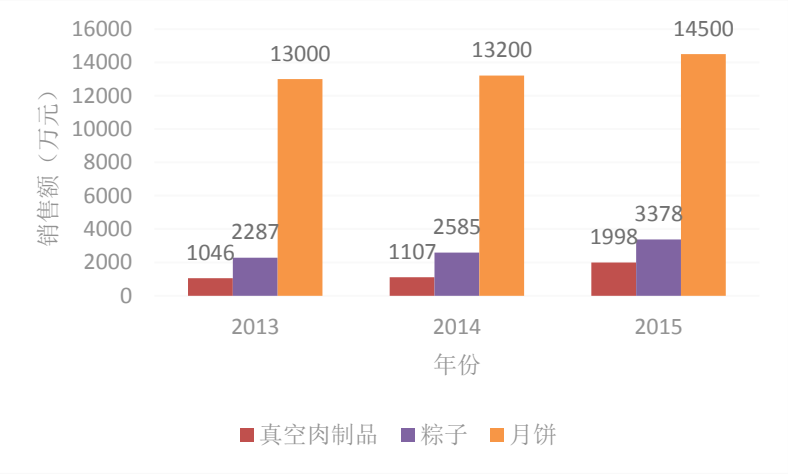


图 2-3 2013-2015 年主要产品历年销售额

其中，作为销售主力的知味观月饼已经连续 8 年递增，销量突破 1.4 亿元，是目前浙江省内月饼销售额最大的企业，已然成为浙江省月饼行业领导品牌。其历年销售额如下图所示。

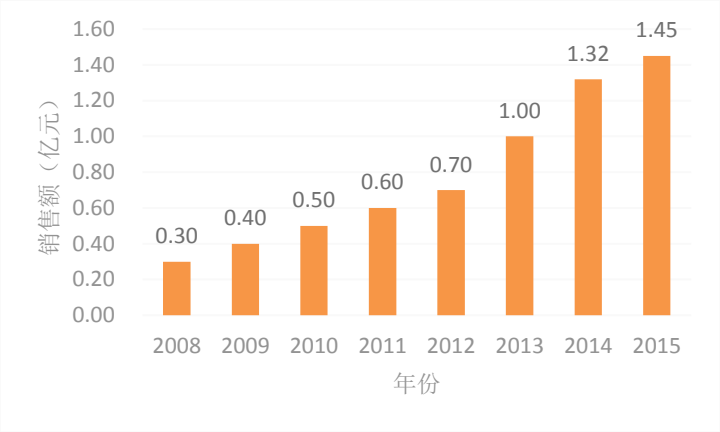


图 2-4　知味观月饼历年销售额

2.3.3　所获荣誉

表 2-2　所获荣誉一览表

年份	所获荣誉
2008	知味观月饼被评为“中国月饼文化节优质月饼”
2009	知味观粽子荣获“中国粽子文化节著名粽子奖” 被中国焙烤食品糖制品工业协会评为“中国焙烤食品糖制品行业百强企业”
2010	被杭州市政府认定为“杭州市农业龙头企业”荣誉称号
2011	知味观食品有限公司研发中心被杭州市余杭区科技局认定为“余杭区科技企业研发中心”
2015	连续七年被评为“中国名饼”

第三章　知味观营销环境分析

3.1　互联网对行业的影响

随着互联网的普及，营销与互联网之间的联系愈发紧密，商家利用数字化的信息和网络媒体的交互性，以大容量数据库分析对消费者进行标签化，互联网高速传播路径实现爆炸式的传播与流量转化。在国内，以淘宝、天猫、京东为首的电商平台极大程度上改变了人们的消费方式，以淘宝为例，2015 年双十一天猫淘宝销售额达到 912.17 亿，短时间内就实现了实体业很难想象的销售额，而月饼、粽子等传统节日食品由于其特殊性质，往往不会常年生产，且成本较高，糕点小吃类企业往往不会选择在线下开设专营店，线上电商渠道已成为不少企业销售的主战场。许多糕点小吃类企业纷纷转战线上，如华美月饼，其凭借线上营销的成功运营，现已成为“中国月饼十强企业”、“中国烘烤最具竞争力十大品牌”。在 2006 年 8 月 1 日，华美天猫旗舰店实现 1 小时 20 分内卖出 11 万件华美月饼营销行业奇迹。同时线下门店的高成本也倒逼企业把重心进一步转移到线上渠道中来。

互联网渠道的拓展不仅仅给商家带来了更高的流量与更低的成本，同时也对商家本身提出了更高的要求，全国各地的糕点在一个平台上进行竞争，电商平台价格透明，给了消费者非常大的选择和比价空间，评价功能给消费者提供了更多的参考信息，电商平台建立的店铺评分体系量化直观地从描述、服务、物流等全方位地展现店铺情况。这对商家对于产品、价格、品牌、体验等方面都有了更高的要求。此外，互联网也是事件营销实现爆炸式传播的信息传导渠道。

3.2 外部环境的竞争分析

3.2.1 行业竞争分析

知味观食品加工企业主营产品包括传统糕点、传统节庆食品、真空包装肉类。其所在行业的竞争分析可通过波特五力模型进行详细概述。

表 3-1 波特五力模型表

竞争力类型	竞争状况
竞争对手入侵	食品加工行业准入门槛较低，大量中小企业不断冒出，其采用低成本、低价格方式经营，对于知味观自身中低端市场造成较大冲击； 同时如哈根达斯等国际品牌由于其在华人市场的中国化策略，也开始生产中国传统糕点。
替代品的威胁	烘焙食品、洋快餐、休闲小吃在产品种类和口味上不断革新，部分稀释了人们对于传统糕点的需求； 真空包装菜肴在口味外观体验等各方面与餐馆菜肴相比仍有较大不足； 传统节庆食品需求相对稳定，但西式冰淇淋月饼、巧克力月饼等替代类食品也开始出现。
买方议价能力	一般消费者能够自由侃价，价格敏感度较高、在看重价格的同时也看重品牌。
卖方议价能力	随着农产品价格的增长，原料成本有所增加，并且生产商的产品质量和价格对公司影响很大，侃价能力较强。
现有竞争对手的竞争	传统地方糕点：沈大成、利男居、楼外楼、冠生园、桂顺斋、采芝斋、东坞山等； 传统节庆食品：五芳斋、楼外楼、华美； 真空包装菜肴：楼外楼等地方特产品牌； 其它竞争对手：来伊份、良品铺子、非常食客、伊味儿以及达利园。

综上所述，知味观所处的烘焙类等副食品加工业行业竞争激烈，各老字号品牌间同质性高，同时哈根达斯等外来品牌已经大规模进入中国市场，由于小吃糕点等并非生活必需品，消费者对于产品质量、品牌、价格、服务、消费体验等各方面要求更加严苛。

3.2.2 主要竞争对手

表 3-2 主要竞争对手表

企业名	基本概况
沈大成	上海老字号企业 主要经营寿桃、寿糕、桂花条头糕、双酿团，青团等产品 注重选料，讲究制作精细，发扬传统，立意创新 有较高知名度
楼外楼	杭州老字号企业 十大月饼品牌之一 2015 天猫月饼销售额中市场占有率达 4.72% 与知味观同质性高
华美	主营月饼、烘焙食品 饼干日产能逾 80 吨，月饼日产能逾 180 万个 营销能力强，注重健康新概念

稻香村	北京老字号企业 全国大量布局自营店 重视互联网营销，连续三年京东月饼销量额位列第一

3.3 内部能力的 SWOT 分析

表 3-3 内部能力的 SWOT 分析表

S 优势	W 劣势
a. 老字号品牌，知名度高 商务部认定的第一批“中华老字号”品牌，同时也成为“中国十大餐饮品牌企业”，在现阶段仍然有着很强的品牌竞争力。 **b. 拥有各式线下销售渠道，结合线上电商平台，销量稳定有增长** **c. 产品质优价廉且不断追求产品创新** 知味观食品有限公司拥有先进的产品生产线与检测中心，以保障其产品质量与安全。同时知味观不断推陈出新，以满足不同人群、不同口味的人们的需求。	**a. 品牌产品地方性明显** 知味观作为杭州老字号品牌，在江浙沪地区具有相当的品牌影响力，然而在其他地区影响力有限。 **b. 管理体系陈旧** **c. 售后服务滞后，影响消费者体验**
O 机会	**T 威胁**
a. 居民消费观念变化 我国经济发展与居民收入水平的提高，且居民消费观念变化，使得小吃糕点的消费群体大大增加，市场份额巨大，发展前景良好。 **b. 市场更加规范** 近年来，我国不断出台各种法律法规来规范食品制造业的发展，市场进一步规范化，这使得知味观在竞争中获得了先天优势。 **c. 科技发展** 科技的发展使得原料、生产工艺得到不断改良，为产业发展提供了更多的可能 **d. 互联网的发展为知味观提供了良好的创新机会**	**a. 国外商家的强势进入** 近年来，以哈根达斯为代表的国外商家强势进入，在服务、品质方面均有较大优势，对老字号市场造成了不小的冲击。 **b. 基础原材料的上涨** 近几年来，面粉、肉类、鸡蛋、各色干果等生产原料均有不同程度价格上涨，这对于产品成本带来比较大的影响，与之连带的是定价体系有可能的变动。

第四章　知味观的三层式营销策略

4.1　知味观目前的三层式营销策略简介

在世界营销观念的演进中，从生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念到社会营销观念等等观念，呈现着从生产者为中心向消费者为中心的过渡，但不论是哪种营销观念，最终都是以单一营销参与者为主体的。过分以生产者为中心，容易忽略顾客对于产品的需求偏好，达不到消费者的高满意度，过分以消费者为中心则会造成营销成本过高等问题。

对于解决这一营销在生产者与消费者之间的侧重性问题，知味观采取了它独具特色的营销策略——三层式营销策略，即核心资源与能力、关系管理和顾客价值。

知味观作为一个百年中华老字号，它是从传统企业逐步转型升级而成立，在产品、价格、渠道、促销上有着数十年的积累，形成了它的核心资源与能力。知味观的创新之处也正是能够不困于此，它在强化核心资源与能力的同时，也不断衍生出事件，品牌，体验三大营销重点，以适应新时代下的营销新形式。

在 4P 营销基础之上，知味观通过事件营销和品牌营销来递送卓越的顾客价值和满意，并以此建立和维持有价值的客户关系。它们使得知味观与顾客的联系更深，互动更强，故而成为了知味观关系管理的主力军。

消费者是营销活动的终点，营销的最终目的便是让消费者购买提供的产品与服务。现如今，顾客价值已经成为非常重要的营销关注点。知味观衍生出体验营销也正是为了使得自己更加靠近消费者，并提升顾客价值，从而达到建立和维持顾客忠诚，增长顾客份额和稳固顾客权益的目的。下述为知味观三层式营销策略的具体内容。

4.2　核心资源与能力——基础营销打造最强竞争

4.2.1　产品策略

产品是市场营销 4P 组合的核心，是企业市场营销活动的支柱与基石，是其它营销策略的基础。而产品正是知味观的核心优势所在，也正是知味观能够历经百年，传承至今的原因，其“知味停车，闻香下马”的名声正是源自产品的独到，“知味观”这一中华老字号的“根”就是它的产品。知味观食品有限公司主要采取丰富性、质量性、品牌以及新产品开发四大产品策略。

图 4-1　知味观产品营销策略图

（1）丰富性产品策略

一直以来，知味观食品有限公司不断开发新产品，推陈出新，丰富自身产品种类。以月饼为例，它拥有广式、苏式、法式、滇式、蛋黄酥、桃山皮、杭帮和冰皮月饼八大系列，加上知味观对月饼口味，生产工艺的不断创新，现如今其月饼具体品种达 100 余种。就连市场更小的知味观青团的口味也有很多变化，甜口味有细沙、麻心、抹茶、黄豆蓉、绿豆蓉 5 种，咸口味有雪菜笋肉、辣味三丁 2 种。这也使得“口味独到、工艺创新、品种丰富”成为了知味观小吃糕点的一大特色。

不仅在产品口味上创新不断，在包装上，知味观也形成了主题包装集群。在月饼的包装中，知味观有时尚铁盒系列，古典人文系列，龙系列，纸盒系列四大包装主题，具体种类达 40 多种。

（2）质量性产品策略

任何食品的生产都不可忽视质量。知味观对食品质量的把控可以分为三个环节，分别为原料把控，过程控制，成品批次检测。

图 4-2　食品质量监控图

在原料把控上，为从源头抓起确保产品质量，知味观引入了严密的原料厂家验厂准入制度，对所有原料进行索证，并对每批次的原料进行第三方检测；在过程控制中，知味观拥有全浙江省最先进的生产设备，建立了合理的生产工艺流程，并严格按照 ISO22000 的标准执行质量管理，为了保障产品的质量，知味观不惜巨资大力引入软硬件生产设备，如 2012 年知味观投入巨资对月饼内包装生产车间进行了净化改造，使其空气净化等级达到了 10 万级；在成品批次检测上，知味观生产的每个批次产品均需要进行送检，并且每个批次产品出厂时仍需进行再一步的检验，2014 年知味观投入了上百万元，引进先进设备建造了新的化验室，这极大地提升了知味观的检测能力。

图 4-3　知味观检测中心图

（3）品牌产品策略

知味观作为中华老字号，这一品牌本身就具有巨大的价值。市民的认同感，国人对中华老字号的情怀皆为知味观进行品牌产品营销提供了很好的条件。而知味观为了建立和维护产品的品牌也做了大量努力，其产品所获得的大量荣誉正体现了这一点。它的蜜豆枧水粽和蛋黄东坡肉粽分别被评为 2013 年和 2014 年中国粽子文化节的全国粽子产品一等奖，月饼更是自 2009 年以来连续 7 年获得中国月饼文化节的“中国名饼”称号，此类荣誉不胜枚举。为产品建立品牌，能为企业带来更大的市场占有率和更高的产品附加值。

而产品的成功反过来也作用于品牌的提升。知味观月饼销量已经连续 8 年递增，2015 年的销量额更是突破了 1.4 亿元，它已是目前浙江省内月饼销售额最大的企业，已然成为浙江省月饼行业领导品牌。

（4）新产品开发策略

产品是随着市场的变化而变化的，要想长期赢得顾客的青睐，就需要加强新产品的开发。知味观食品基地的新产品开发之道是针对目标客户的需求，一方面加强现有核心产品的继续升级，配制出特色产品，如做大做精广式、苏式月饼，打造最有竞争力的蛋黄酥等；另一方面则是研发推出全新的系列产品，不断创新品种，寻找新优势产品，如近期推出的冰皮月饼。

知味观将每年总销售额的 3%用于产品的升级或研发，这对于一个百年老字号来说，已经是一个相当大的比例。如此大的投入给予知味观的回报不仅有销售额的大幅增长，还有产品的不断更新换代。截止 2016 年 7 月，知味观粽子销售额达 5450 万，同比 2015 年 4309 万的销售额增长了 26.5%。新产品方面，单单就月饼而言，知味观 2015 年已经上市了 11 种新款式，其中的北欧五谷广式月饼的市场反响就很不错，它是以精选的莲子、玄米、亚麻籽、荞麦仁、黑芝麻、白芝麻等杂粮入馅制作而成的月饼，入口五谷五味，芝麻的浓香，荞麦的微苦，莲子的细腻，亚麻籽的蹦脆，玄米的粗糙，给消费者带来的是一种“秋天的收获感”。其新产品的开发流程如下图。

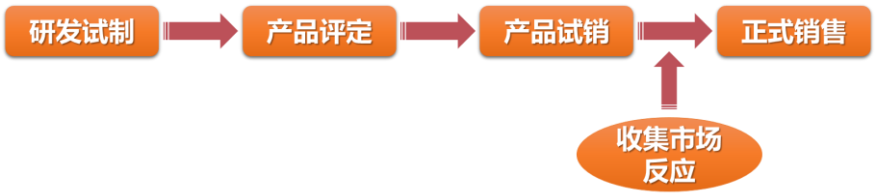


图 4-4　新产品开发流程图

产品缺乏创新已成为不少老字号企业发展的一大绊脚石。在这一点上，知味观毫无疑问是醒悟得比较早的，上述大比例的研发投入正体现了这一点。为了树立杭州小吃糕点标杆地位，知味观成立了精品点心屋，代表着杭州点心的最高制作和审美水平。同时，知味观和浙江工商大学合作开发了食品保鲜技术，使得储存时间比以前的点心延长了一倍，还在保证健康安全的前提下使产品色泽更为好看。

4.2.2 价格策略

一直以来，知味观主要目标市场都是以普通市民为代表的中低端市场，在价格上贴近普通大众的消费能力。近些年来，随着知味观不断发展壮大，其品牌的响亮度和市场认可度越来越高，也开始进驻高端市场以期谋求更大的企业发展空间。

(1) 总体产品价格策略

知味观采取并坚持了高低结合的价格策略，以中低档价格产品为主，高价产品为辅。以月饼为例，楼外楼与知味观同属杭州的百年中华老字号，但从下述的楼外楼与知味观的月饼价格分析表可以看出，它们在月饼上的总体定价策略上还是存在很大的差异的。

表 4-1 2015 年楼外楼月饼价格分析表

价格区间	数量（个）	频率(%)	累计频率(%)
50 元以下	2	8.0	8.0
50-100 元	4	16.0	24.0
100-200 元	9	36.0	60.0
200 元以上	10	40.0	100.0

表 4-2 2015 年知味观月饼价格分析表

价格区间	数量（个）	频率(%)	累计频率(%)
50 元以下	16	33.3	33.3
50-100 元	11	22.9	56.2
100-200 元	16	33.3	89.5
200 元以上	5	10.5	100.0

在楼外楼 2015 年的月饼中，价格在 100-200 元的月饼品种占到了 36%，200 元以下的合计占 60%；而对于知味观，价格在 100-200 元的占到了 33.3%，但是它的 200 元以下的月饼品种占到了高达 89.5%的比例。可以看出，楼外楼以中高价月饼为主，而知味观则更注重中低档价格的月饼，它们之间最大的竞争在于中等价位的月饼，即 100-200 元价位的月饼。

对于高端市场，知味观而是采用了“双向延伸”的价格策略。即在一些原料供应和生产技术方面占据有绝对优势的产品，采用部分高价格策略，以其作为企业的利润增长点，就像它的售价 388 元每盒的金尊御礼礼盒装和售价 288 元每盒的盛世尊礼礼盒装，它们因为包含了知味观若干具有生产和原料优势的台式桃山皮月饼而售价昂贵；知味观同时推出了一些价格相对较低的平民化产品，旨在扩大其在行业上的市场份额和满足消费者不同层次的需求，如各筒装苏氏月饼与各小迷你散装月饼。

(2) 具体产品定价方法

a. 产品组合定价方法

产品组合定价策略是对不同组合产品之间的关系和市场表现进行灵活定价的策略。知味观对该策略的使用十分普遍，其众多的粽子系列礼盒和月饼系列礼盒均属于此类。对于知味观粽子而言，它是属于既能单个购买，也能配套购买的系列产品。粽子成套销售既可以节省

知味观的流通费用，也可以很好地扩大销售，如此，流通速度和资金周转都可以大大加快，有利于提高知味观店铺的经济效益。

而知味观的产品组合的一大特色就是高溢价率。以“江南知味”礼盒为例，其售价为58 元每盒，但是其中包含的各粽子的散装卖价的总和为 46.5 元，远低于 58 元，也就是说其中的 11.5 元为产品组合溢价，溢价占比高达 19.8%。而“江南知味”礼盒仅仅只是知味观生产的各粽子礼盒和月饼礼盒的典例之一而已，知味观其它的礼盒系列也拥有着或大或小的溢价率，如 “钱塘知味”粽子礼盒 46 元的售价中，6 元是它的溢价，占售价比为 13.0%。

表 4-3 “江南知味”礼盒价格构成表

物品	重量*数量	单价
大肉粽	100 克*2 只	7.0 元
细沙粽	100 克*2 只	9.0 元
栗子鲜肉粽	100 克*2 只	12.0 元
蛋黄鲜肉粽	100 克*2 只	13.5 元
黍米鲜肉粽	100 克*1 只	5.0 元
溢价	11.5 元	
合计	58.0 元	

产生组合后反而溢价的原因在于消费者购买产品的目的差异，消费者散卖、简装产品是满足自己食用的目的，而购买精包装产品则更多是为了赠送亲友。内在方面，知味观是杭州小吃糕点行业的百年老字号；外在方面，随着人们生活水平的提高，国人在端午节送高价粽子，在中秋节送高价月饼的送礼文化风靡；而知味观的精致包装在一方面考虑到了企业百年品牌的内在文化，另一方面也考虑到了外在方面的国人对产品外观的各种喜好。所以，在产品组合的定价上，价格是由产品原价与溢价共同组成的，而溢价又是由知味观的品牌、精美且富有内涵的包装与民众的送礼文化所支撑着的，其关系如下图所示。

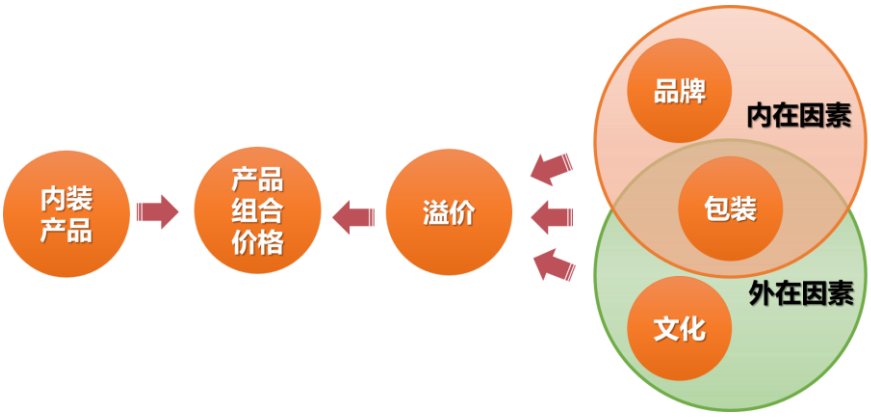


图 4-5 产品组合价格构成图

b. 心理定价策略

定价上，知味观在满足利润目标的基础上，擅长于利用顾客的消费心理来对具体产品的价格进行适当的调整，从而吸引到更多的消费者，以扩大销售。

在价格较低的具体产品上，知味观会利用心理定价策略中的尾数定价策略，给产品定一

个零头数结尾的非整数价格，从而给消费者带来便宜的感觉，促进产品的销售，例如 2 只装红烧排骨粽的 12.8 元，2 只装蛋黄鲜肉粽的 13.5 元；而在中高档小吃糕点定价的调整上，知味观大幅使用了吉祥数定价策略，它的大部分产品都采用了数字“8”作为价格的尾数，即个位数，如“御赏”礼盒的 588 元，“金尊御礼”礼盒的 388 元。在中国的传统文化中，“8”一直是一个吉利的数字，这也与知味观中高档小吃糕点的节庆日送礼的主题完美切合，很好地迎合了消费者求福的心理。

表 4-4　部分尾数定价产品价格表

产品	价格（元）
豆沙广式月饼	3.5
2 只装红烧排骨粽	12.8
2 只装蛋黄鲜肉粽	13.5
筒式白果苏式月饼	18.8

表 4-5　部分吉祥数定价产品价格表

产品	价格（元）
“御赏”礼盒	588
“金尊御礼”礼盒	388
“盛世尊礼”礼盒	288
“金秋明月”礼盒	178

4.2.3　渠道策略

知味观具备了好的品牌和好的产品，还需要建立稳定多样的渠道网络，才能实现在最短时间内将产品推向顾客，满足市场的需求。对于知味观的小吃糕点来说，要想将自己的品牌做大做强，渠道策略是必由之路。知味观的渠道策略主要有以下五种，其中团购是知味观近年来发展极其迅速且最为成功的营销渠道。

（1）直营专卖店

依托知味观总公司，知味观食品有限公司至上世纪末开始开设直营专卖店，开拓直销渠道。1999 年，第一家知味观堂吃连锁点心店在杭州湖墅南路开业，从此开拓了知味观连锁经营的新路子。目前，在杭州市内，知味观已经开立了知味观·味轩、知味观·味家等在内的八家中餐与堂吃合营店。而仅仅只是经营堂吃的直营专卖店则更多，杭州市内现拥有流水苑点心分店、大关点心分店等总计 26 家堂吃店。

而知味观的连锁经营策略也极具特色。一般当知味观新开一家分店时，会分为上下两层，其中第一层为小吃糕点专卖区，即它的小吃糕点直营专卖店，而第二层则是知味观的餐饮服务区。当消费者在知味观分店用完餐之后，下楼时会经过一楼的小吃糕点专卖区，一般会多一层“要不要买一些带回家”的考虑。这种分层销售能起到互补的作用，很好地促进了知味观产品的销售。

（2）商场超市

商场与超市是现代零售业最主要的商业形态，已成为人们购物的主要场所。知味观作为传统中华老字号，入驻商超是非常有必要的。如今，好多地区的新华百货、华润万家等超市都在销售知味观的小吃糕点。

在杭州市内，知味观的小吃糕点入驻商场超市，主要分为两个区域，即小吃糕点专卖区和杭州特产专卖区。前者不难理解，完全是出于对商品的正常分类，而后者则是针对非杭州本地人的专卖区，尤其面向游客。毕竟杭州拥有西湖、灵隐寺等数个国家 5A 级风景区，自

古以来拥有“上有天堂，下有苏杭”的美誉，旅游资源极其丰富，而中国游客的一大特点就是对旅游地特产的高消费，因此知味观小吃糕点选择入驻杭州特产专卖区正是迎合了这样的消费需求。在杭州市以外，知味观产品则仅仅在小吃糕点专卖区出售。目前，知味观已经开始考虑在商场超市租下其品牌产品的长年专售柜台，然而由于各项条件的不成熟，目前仍然只有节庆日前夕的临时租用的产品专柜，如中秋节前夕的知味观月饼临时专柜。下图为知味观月饼具体销售区域板块的展示。

小吃糕点专卖区月饼

杭州特产专卖区月饼

临时专柜月饼

图 4-6　知味观月饼销售区域板块

(3) 经销商

在现代市场经济下，厂家主要借助中间商的运转来实现将产品销售给消费者的最终目的。知味观产品面对的是社会大众消费市场，因此，它采用选择性分销模式，可以节省费用，便于控制。而承接这种分销模式的就是知味观下的各经销商。正是由于知味观采取了多类型分销策略，其小吃糕点产品已经在浙江省内绝大多数县市均有销售，并在顺应行业蓬勃发展势头的基础上，延伸了区域广度，已经在江苏、上海等周边省市开始拓展。

实体经济下，不管是直营专卖店，还是大型商超，都不可能将触角伸入各城市的具体小区内部和农村地区，因为它们二者都需要庞大的人力基础的支撑。这种情况下，知味观解决需求较弱的这些地区的营销问题的方式就是与各经销商的合作。知味观选择区内外较强的二级乃至三级食品批发商，通过他们覆盖各个地点分散、量众繁多的便利店、小商店、连锁店、餐饮饭店、旅游宾馆等零售渠道。正是通过经销商的推广，知味观才能将产品扩展至城市的各小区，农村的各县市，从而增加了知味观的销售额，增强了其分销渠道的库存能力，这利于其减少存储支出，降低公司成本。直营店，商场超市，经销商构成了知味观小吃糕点实体渠道网络的主体。

(4) 团购

团购就是团体购物，指认识或不认识的消费者联合起来，加大与商家的谈判能力，以求得最优价格的一种购物方式。根据薄利多销的原理，商家可以给出低于零售价格的团购折扣和单独购买得不到的优质服务。

近些年来，知味观营销渠道上的一大特色就是对团购的高度重视。为此，知味观甚至专门成立了自己的团购网站以适应这一新兴的购物模式，如它的月饼和粽子均有其专属的团购网站。以知味观月饼为例，每逢中秋佳节，各地酒店，商场以及大型企事业单位，都要派发大量月饼，或直接销售，或馈赠客户，以扩大它们在该地区的影响力。近年来，不少中小企业也加入了购买月饼的队伍，作为一种员工福利发送给它的职员，这是它们营造企业文化的

一种很好的方式。而知味观也很好地抓住并利用了这一趋势，对中秋节前 3-4 个月，1-2 个月，20-30 天，0-20 天的客户需求进行了市场细分，从而有针对性地进行生产销售，这也正是近些年来知味观的团购销售增长飞速的原因所在。其具体细分如下图所示。

表 4-6　知味观月饼营销渠道表

时间	主要渠道类型	主要客户	服务方式
节前 3-4 个月	月饼订制、直接团购	政府机关、酒店、商场超市、中国移动等	产品特殊订制与现有产品团购
节前 1-2 个月	直接团购	保险公司、上规模国有企业和私有企业等	大批量选择团购现有产品
节前 20-30 天	直接团购	各中小企业	团购现有产品
节前 0-20 天	零散销售	普通消费者	零散购买产品

(5) 非团购电商平台

近些年来，随着网络信息技术的发展和国家物流水平的提高，网购商品已成为了势不可挡的一大趋势。其对传统行业造成了巨大的冲击，尤其是零售业。

这种趋势下，知味观选择网络营销也是明智之举。现今，知味观已经入驻了京东商城，淘宝，百度外卖等电商平台，在天猫上还有其专属官方旗舰店。2016 年 7 月 14 日，知味观携手美团外卖正式上线，开启“线上外卖”，七月份的优惠活动包括古荡店，下沙店等 9 家门店，优惠力度为满 25 减 6 元，满 45 减 10 元，允许外送的美食包括“知味小笼”、“知味馄饨”等。

这很好地说明了百年老字号知味观对 21 世纪互联网时代的适应，招牌老但经营并不老。上述皆属于知味观的网络直销，它通过对中间营销渠道的砍杀，大幅降低了产品到达消费者手中的价格，对于知味观和消费者来说，这是一种双赢的营销模式，挤压的只是中间商的利润。不过，虽然知味观在非团购电商平台上销售大增，发展迅速，但是到目前为止，这一营销渠道创造的营销总额仍比不上团购渠道。

4.2.4　促销策略

(1) 广告促销

广告促销是通过各种宣传媒介，如电视广播、报纸杂志等将产品或者服务传达给接受者的一种方法。其中，电视媒体是很传统却很有效的一种传播方式，因为它的直观性十分强，受众群体广泛。知味观也在电视和网络视频广告上下了很大的功夫，就像知味观月饼就有其专属广告，聘请了模特余露作为形象代言人，走的是温馨、团圆的主题路线，与国人对中秋佳节的印象能够很好地契合。

以其月饼为例，2015 年，知味观投入广告费用总计达 400 余万元，主要分布在浙江省内各区域媒介，具体有电视、广播、报纸、户外、楼宇、卖场、网络八个维度，如下图。其中视频广告为其重点。

表 4-7　2015 年知味观月饼广宣投入表

总途径	具体途径
电视	我和你说、阿六头说新闻、1818 黄金眼、小强热线、师爷说新闻、小马开讲、阿福讲白搭等
广播	91.8、89、96.8、95.5、94.2、94.1、98.2、102.7 等
报纸	杭州日报、都市快报、钱江晚报等
户外	地铁、阅报栏、公交车、自行车、出租车等
楼宇	分众传媒楼宇电视广告
卖场	各大卖场门楼、电视等
网络	接受广告推销业务的微信、微博、官方网站等

(2) 活动促销

近年来，商家以各种各样的活动来达到促销目的的情况层出不穷，知味观也不例外，甚至采取了更多的方式。而知味观对不同的产品又会采取不同的促销措施，以达到它的各类目标，其中可以分为两大类，即对新产品的促销活动和对现有产品的促销活动。

在对新产品的促销中，知味观最常用的是抽奖活动和各式比赛。近年来，各式抽奖活动层出不穷，而知味观也充分利用了人们的博彩心理，如春节时曾经举办“知味观天猫官网-年货选礼咱不将就要讲究”的网络抽奖活动，只要购买过其新糕点的消费者皆可凭借购买号码登录天猫官网对该糕点进行评论，然后就有机会参与抽奖，活动最终的 30 位幸运网友将会获得知味观价值不菲的年货大礼包，在这些大礼包中，就含有知味观新推出的产品。而在比赛上，知味观曾经举办过由它的厨师团队参与的小吃糕点制作大赛，请现场观众品尝，从而投票决出胜者。这样的方式吸引了大量的消费者参与和围观，在娱乐的同时，既推广了它的新产品，也为卖场营造了极强的销售氛围，一举多得。

在对现有产品的促销上，知味观采用了大量与娱乐电影的合作促销。如它今年 7 月 12 号与动漫《大鱼海棠》合作推出的动漫糕点系列，以及去年 8 月份与电影《港囧》合作推出的外观改良后的系列产品。知味观通过举办有娱乐主题的此类促销活动，促进了产品的销售，巩固了其百年老字号品牌的建设。

(3) 名人促销

知味观有百年历史，因而知味观拥有众多的名人资源可以用于促销。如上个世纪 30 年代，鲁迅曾经八次光顾知味观，并多次购买知味观的小吃糕点请国内外文化界人士品尝。在近代，社会各界名人对知味观的拜访与称赞也不计其数，如金庸、林丹、汤唯等等。这些都为知味观及其产品的宣传提供了极具品牌底蕴的素材。如此众多的名人资源是知味观作为老字号的一大优势，而它在此基础上大力进行的名人促销也正是对其优势的合理利用与开发。

(4) 新媒体营销

所谓新媒体，是一个相对的概念，是相对于旧的媒介形式而言的。随着科学技术的快速发展，媒体功能不断扩展，媒体内容也不断丰富，在技术与媒体的相互交融与发展中，媒体形式不断创新、不断进步、不断成熟。新媒体的形态也不是一成不变的，它会随着时代的发

展而不断变化，并最终融入社会结构，成为传统媒体。就现阶段而言，新媒体多指微博、微信等利用互联网传播文字、声音、图像的新兴媒介。而知味观近年来大力开展新媒体营销的举措也证明了知味观在营销上对于这个新时代的适应性。这也再次说明了，在营销上，知味观品牌老但营销策略并不老。

现如今，知味观已经拥有了知味观美食等三个微博账号，知味观味庄、杭州知味观等 10 个微信公众号。在微博账号上，知味观多是发布各类有奖活动的规则，中奖者等信息以及对其各式小吃糕点的趣味性宣传；在微信公众号上，知味观有对其创始至今重大事件的简述，对其各式美食产品的介绍，还定期发布一些与其有关的娱乐性的文章推送。知味观采用这种营销方式后，更加发现了它相对低成本与高回报的优点。当今社会网络社交趋势明显，在网络社群上进行促销宣传的效果是显而易见的。

4.3 关系管理——事件、品牌打通顾客联系

4.3.1 品牌营销紧捉顾客忠诚

品牌营销是指企业通过利用消费者的品牌需求，创造品牌价值，最终形成品牌效益的营销策略和过程，也是通过市场营销运用各种营销策略使目标客户形成对企业品牌和产品服务的认知过程。从高层次上说，品牌营销是指把企业的形象、知名度、良好的信誉等展示给消费者，从而在顾客和消费者的心目中形成对企业的产品或者服务品牌形象。

简单地说，品牌营销就是把企业的品牌深刻地映入消费者的心中，以品牌输出为其核心，包括以下四个方面：品牌个性、品牌传播、品牌销售、品牌管理。

(1) 品牌个性

知味观一直营造的品牌个性从其宣传标语中便能一览无余——“预知我味，观料便知”、“知味停车，闻香下马”、“此味只因天上有，奈何为我落人间”等。这些宣传标语的重点都在于味道，而这也正是知味观的品牌个性所在——专注于产品的味道。“安踏”球鞋一直营造的品牌个性是“超越”，购买“安踏”球鞋意味着向往实现超越。而知味观营造品牌个性的原因也是一样的，即将自己的品牌与味道牢牢绑定，让消费者知道这就是知味观的与众不同之处。下图知味观的古典气息极重的 logo 也具有营造品牌个性的作用。

图 4-7　知味观 logo 图

(2) 品牌传播

知味观在 2008 年就曾有过一次十分成功的品牌传播。当年元宵节，一位日本顾客看到知味观展销元宵点心，兴致顿生，细细品尝了展出的每种点心后，又买了 30 多只动物形状的点心，并小心翼翼地将它们包藏好，他说：“这些中国食品犹如工艺珍品，真是太美了，

我要带回去让亲朋好友共享其乐！”知味观听说此事后，马上专门制造了一个展示的牌子，并将此事叙述于其上，同时将这块牌子与点心在元宵展上一起展出。此事在当时广为流传，获得了很好的宣传效果，知味观类同此事的品牌传播还有很多。在这些故事的传播中，知味观潜移默化地将自己的品牌形象植入到了消费者的心中。

(3) 品牌销售

品牌销售具体是指上门推销，广告促销，事件行为以及优惠大酬宾活动等，使品牌更加具有诱惑力和吸引力，促使顾客喜欢自己公司生产的产品，愿意为此掏腰包而主动来消费。

知味观在品牌销售上是不遗余力的，其促销策略就是最好的体现。知味观有广告促销，活动促销，名人促销三大促销策略，它们或多或少都掺杂着品牌销售的目的。其中的名人促销则最为明显，目的几乎完全就是品牌销售，即对知味观品牌的悠久性、受欢迎程度等优点进行大肆宣传。其中知味观的具体做法上文已有分析，此处不再赘余。

(4) 品牌管理

品牌管理是根据企业的品牌产品和服务，综合运用企业资源，通过策划，组织，实施和控制，用以实现企业品牌策略管理的过程。

知味观的品牌管理可以分为四个步骤。首先是品牌的硬实力，即知味观拥有的人力物力财力等；其次是品牌的软实力，即知味观这个品牌的文化，消费者的认知程度等等，它们是知味观这个品牌的灵魂；再者就是品牌的个性化营造与传播、品牌销售等，上述已有描述；最后是知味观品牌的培育、保护和长期爱护，这是一个漫长的持续进行过程。

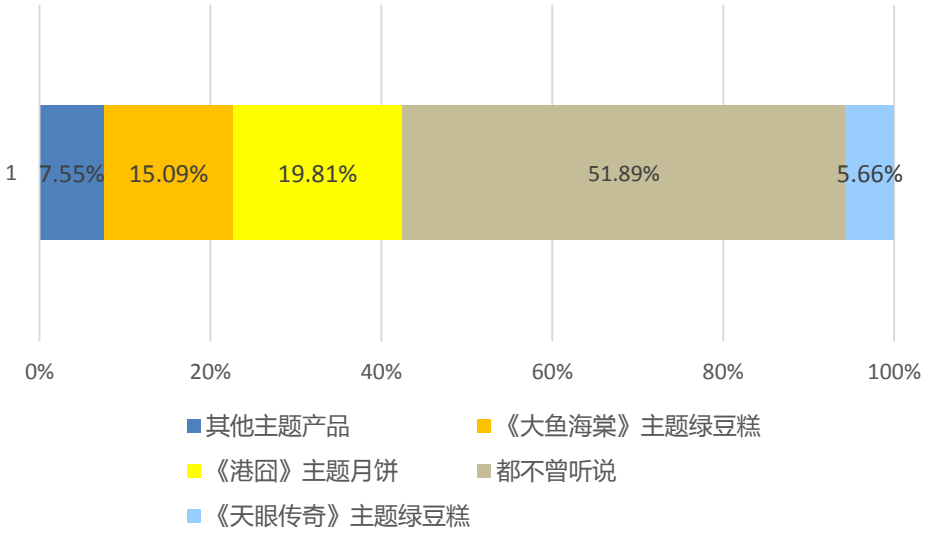
图 4-8　知味观品牌管理步骤图

4.3.2　关系管理——事件营销增强顾客联系

事件营销是指企业通过策划、组织和利用具有新闻价值、社会影响以及名人效应的人物或事件，吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度和美誉度，树立良好品牌形象，并最终促成产品或服务的销售手段和方式。

如在一部电影正式上映前，食品企业可通过片方的合法授权后，在营销活动中使用电影海报、视频、音频、名誉等娱乐营销资源，利用电影本身的渲染力，进行整合式的营销推广；同时，对于片方而言，通过自己制定的整体宣传方案以及对方企业拥有的宣传平台和渠道，可以为电影进行多方位的立体宣传。这是一种双赢的营销模式。

近年来，知味观与多个电影片方展开了合作，推出了与电影主题有关的小吃糕点等主题产品，吸引了大量的粉丝关注购买。其中，《港囧》主题月饼、《大鱼海棠》主题绿豆糕、《天眼传奇》主题绿豆糕是知味观近一年来推出的最为知名的利用电影事件进行营销的三类主题产品。对于他们的知名度，我们进行了问卷调查，其具体结果如下图所示。



问题 9[多选]：您听说过知味观以下主题产品吗？

图 4-9　知味观近年主题产品知名度情况

从图中可以看出，51.89%的被调查者未曾听说知味观的主体产品，这并不奇怪，这与我们问卷发送的具体情况相关，如被调查者常年居住地等。关于问卷的具体情况与分析，我们小组将在下述的 5.1 中进行详细描述。此处，在听说过知味观主题产品的受调查者中，《港囧》主体月饼是受关注度最高的，达 19.81%。所以，我们将就《港囧》主题月饼作为知味观事件营销的典例进行分析。

2015 年 9 月 25 日，由徐峥、包贝尔、赵薇主演的囧系列电影之《港囧》上映，而 9 月 27 日便是中秋节。于是，知味观跨界合作电影《港囧》就顺理成章了，之后，知味观推出了港囧系列月饼，并于天猫平台首发，短时间内便吸引了一大批年轻消费者；首批 5000 盒“有戏”月饼于 8 月 28 日在知味观天猫官方旗舰店上架后，短短 25 秒就被售罄，半天则售罄 10000 份月饼。

导演兼主演徐峥频频亮相，对本次联手知味观、天猫、娱乐宝开展互联网营销下足功夫，为《港囧》定制月饼。徐峥介绍，通过天猫牵线，最终由百年老字号知味观用传统工艺生产“有戏”月饼，他如此说道，“我们共同推出《港囧》定制版 ‘有戏’月饼，向观众送出月圆人团圆的祝福”。9 月 14 日，《港囧》天猫线上推出发布会，《港囧》主演之一包贝尔在天猫在线叫卖月饼，和粉丝互动。月饼的外观被设计成了一个“囧”字，月饼礼盒中附上了徐峥写的感谢信，礼盒的最下面藏了一张《港囧》的海报。

在这一事件中，知味观设计了“囧”系列月饼，牢牢贴合《港囧》电影的主题，紧紧抓住了《港囧》电影粉丝的心理，并且在电影海报上也进行了月饼的宣传，由著名影星为知味观月饼作大力宣传，电影宣传和月饼营销在某种程度上捆绑在了一起，可谓乘上了电影宣传的顺风车！诸多媒体（新浪网、和讯网、杭州网、钱江晚报等）报道了此事，被当做“餐饮老字号如何越活越年轻”的典型在各大网站上进行宣传，大幅度提升了知味观的知名度。知味观这一事件营销的具体流程如下图。

图 4-10　知味观《港囧》主题月饼事件营销流程图

图 4-11　知味观《港囧》主题月饼

4.4　顾客价值——体验营销提升企业附加

4.4.1　关于体验营销

体验营销是指企业以消费者的体验需求为依据, 以服务为舞台, 设计出一系列感官效果及事件, 为消费者创造有价值的消费者体验, 从而达到企业目的的活动。

社会已逐渐进入到了一个体验经济时代，这个时代是商品经济和服务经济两种经济形态的有机融合。体验经济的出现，一方面是因为科技的高速发展，尤其是信息技术和网络技术的迅猛发展，另一方面是因为市场上的同类产品越来越丰富，产品竞争的程度越来越激烈，消费者的消费行为千变万化，个性化需求日益明显。消费者的需求要素是突出感受，企业也以此为中心展开营销活动，体验营销就是这种为体验所驱动的营销模式。因此，在这样一个时代，知味观同时也在在体验营销的角度上，展开了一系列的营销活动。

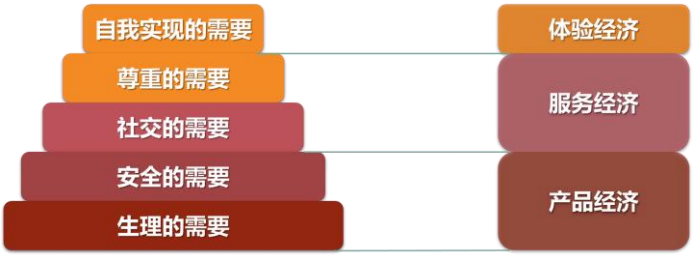


图 4-12　经济形态与需求层次对应图

4.4.2　知味观的体验营销

体验营销的策略基础——策略体验模块。不同的体验形式归结为感官、情感、思考、行动和关联五个方面, 并称之为策略体验模块，即体验营销的构架。

(1) 感官体验

感官营销充分利用生理感觉为消费者提供美的享受或刺激。如果使用得当, 感官营销能够创造强大的感官体验，而这种体验能够实现企业和产品得差异化，激励消费思考以及为消费者带来价值。感官体验营销的诉求目标就是创造知觉体验的感觉，人类所感知到的信息，

来自五种感官，眼睛视觉、耳朵听觉、鼻子嗅觉、舌头味觉、皮肤触觉。

知味观月饼用高质量原料，精工细作，生产出的月饼造型各异，颜色丰富，在品尝之前，光是在视觉上就让人感受到了满满的美的体验，视觉上的享受更是让人充满了食欲。

图 4-13　知味观月饼

知味观食品有限公司每年都在进行产品创新，其月饼口味也是层出不穷。知味观月饼品种有广式、苏式、法式、滇式、蛋黄酥、桃山皮、杭帮和冰皮月饼八大系列，品种达 100 余种。”口味独到、工艺创新、品种丰富”成为了知味观月饼的一大特色，给予了顾客相当大的选择空间，充分满足顾客的差异化味觉与嗅觉体验的需求，使顾客得到新奇的体验。

表 4-8　知味观近两年新推出的月饼种类

北欧五谷广式月饼	松仁翡翠莲蓉广式月饼	乳酪芒果法式月饼
绿豆冰沙苏式月饼	双黄瓜仁豆沙广式月饼	港岛奶黄月饼
鸡枞云腿滇式月饼	榴莲芝士法式月饼	松仁黑麻精品苏式月饼
黑糖太妃桃山皮月饼	绿豆芒果苏式月饼	樱桃流心冰皮月饼
榴莲芝士法式月饼	松仁黑麻苏式月饼	翡翠莲蓉蛋黄酥
榴莲果蓉冰皮月饼	松仁滇式云腿月饼	红酒牛肉台式桃山皮月饼

在包装上，知味观也推出了充分多的类型，使人得到各种类型的视触觉体验，满足人们不同类型的送礼需求。知味观有时尚铁盒系列，古典人文系列，龙系列，纸盒系列四大包装主题，具体种类达 40 多种。丰富精美而又充满情怀的包装类型大大提高了顾客的使用体验。

表 4-9　知味观近两年新推出的月饼包装款式

御赏	金尊御礼	盛世尊礼	祥龙尊月
富贵尊礼	金秋明月	冰皮沁月	西湖明月
秋之物语	爱的乐章	锦绣添花	浪漫巴黎
金秋雅月	钱塘雅月	印象小镇	东坡吟月
金秋瑞月	加的味道	家的味道	梦幻·埃菲尔
富贵月	花语秋韵	月赏巴黎	团圆月

图 4-14　月饼礼盒包装系列

(2) 情感体验

情感体验营销是指通过心理的沟通和情感的交流，赢得消费者的信赖和偏爱，进而扩大市场份额，取得竞争优势的一种营销方式。其诉求顾客内在的感情与情绪，目标是创造情感体验。情感比感觉更具有较强的价值和记忆。

知味观的广告语就充满了情感体验。广告中先后出现了骑自行车快乐游玩的新婚夫妇、一起坐在长椅上露出甜蜜笑容的老年夫妇、共同愉快玩耍的兄弟姐妹、以及处于甜蜜爱恋中的情侣，让人体会到满满的幸福感！也激发了人们对这种感觉的渴望！其广告语如下：“幸福，在甜蜜的笑容中；幸福，在纯真的快乐中；团圆的味道，幸福的滋味——知味观月饼！”

图 4-15　知味观月饼广告截图

知味观利用情感的影响力，心灵的感召力，给人营造了一种家庭般的幸福感，从而达到营销效果。

(3) 思考体验

思考体验营销诉求的是智力，以创意的方式引起顾客的兴趣，引导消费者对一个问题或者话题进行集中或分散的思考，为顾客创造认知和解决问题的体验。

对历史文化的回顾和传承是人们最直接的一种思考。一些老字号的餐饮企业就把历史、文化融入消费者的用餐环境以及食物当中，从某些特色食物的起源故事中给消费者带来更多的感悟和思考。这也正是知味观大力宣传其文化的目的所在。

知味观主打月饼、粽子等传统节日小吃，这类小吃本身便具有及其深厚的文化底蕴，而知味观更是进一步在包装和宣传上挖掘其文化底蕴，从而达到了充分的思考体验效果。例如“东坡吟月”款包装，将古代大文人苏东坡的文化形象融入月饼中，让人在享受月饼的美味

时，可以仰慕古人的高雅风趣。

图 4-16　古典人文系列

(4) 行动体验

行动营销的目的是影响身体的有形体验或生活形态与互动。行动营销通过增加人们的身体体验,指出做事的替代方法及替代的生活形态以互动、丰富顾客的生活。

从微博到微信公众号，知味观组建了品牌的“吃货团体”，除了分享美食，还经常在团体内推出“新品先尝”等活动，即在一款产品研发出来后，先让一部分粉丝进行品尝并提供反馈意见，再交由工厂进行改进，最后大规模生产。这不仅利于保证新品的市场接受度，还对知味观本身进行了一次很好的营销。除此以外，知味观也联手本地媒体举行多次线下活动，或以提供产品或以提供场地的方式与消费者展开互动。但是与其他企业相比，目前的知味观在行动体验方面还有很大的改进空间。

(5) 关联体验

关联营销包含了感官、情感、思考与行动营销的很多方面,又超越了个人感情、人格，再加上“个人体验”，使个人与理想自我、他人或是文化产生关联。关联活动方案的诉求是为了自我改进的个人渴望,要别人对自己产生好感。其目的就是把顾客个人与某品牌所体现出的广泛的社会和文化背景相联系，创造顾客的社会性身份，从而让顾客获得关联体验。作为企业，实施关联营销的主要目的是建立消费者和品牌社会意义之间的关联，从而建立消费者对某种品牌的喜好。知味观创造的关联体验主要有以下两个维度。

a.　平民味道

知味观初开张时以经营传统杭州点心小吃为主，兼营杭邦菜肴，点心尤以“猫耳朵”、“鲜肉小笼”等众多传统名点风靡杭城；改革开放以后，知味观得以迅速发展，新开的连锁门店大部分分布于居民社区，为社区居民提供便民服务，主要经营小笼、猫耳朵、馄饨、面条等点心小吃，大包等早餐类品种丰富，深得居民青睐。如果说“楼外楼”充溢着一种贵族气质，那么“知味观”就弥漫着一股平民味道了。“知味观”作为最受杭城老百姓欢迎的品牌之一，被誉为“小吃大王”。如果借用一个流行的时尚词，那就该叫做杭州餐饮业中的“大众情人”。一提“知味观”，每一位老杭州人都会联想起那句著名的“闻香下马，知味停车”。

b.　名人氛围

知味观以其独特的风味名点、正宗的杭邦菜肴、上乘的服务质量及一流的设施设备，吸

引了 60 多个国家、地区的中外来宾前来领略知味饮食文化。知味观曾接待过诸多政界要人、海内外社会各界的知名人士，如：原人大常委会副委员长陈慕华，毛主席孙子毛新宇，海协会会长汪道函，台湾已故作家三毛，原内贸部副部长杨树德，政治局委员李铁映，克罗地亚扎达尔市政府及商业代表团等。知味观在国内及港、澳、台地区，乃至东南亚均具有较高的知名度，是海内外宾客心目中的美食天堂，来杭州必到知味观。

著名经济学家汪丁丁撰文《九上知味观》，记录了自己在知味观用餐的经历和对知味观的看法。鲁迅先生更是对知味观有深厚的情感，鲁迅不仅光顾杭州的知味观，而且听说杭州在上海开设了一家知味观分店时，即偕同亲友到知味观就餐。当他品尝了家乡菜肴后，十分高兴。自此，每逢有亲友来沪，他总要在知味观设宴招待。他与知味观有关的文章被发表在期刊上时，也间接为知味观营造了一种名人效应。

知味观作为一个老字号企业，在杭州历史悠久，富有文化韵味，又贴近市民生活。“知味观”的概念在某种程度上代表了“杭州人”这样一种社会群体，它在一定程度上影响了人们对杭州的印象，使人们在脑海中产生“闲适”、“品质”、“传统”的概念。知味观的消费者通过购买知味观的产品，与这些概念就产生了一种关联，建立了个人对 “知味观”品牌的偏好，同样偏好的人又形成一种群体，形成亚文化。最终，顾客获得其期望的一种社会性身份。

4.5 知味观目前营销的三层式结构总结与内涵

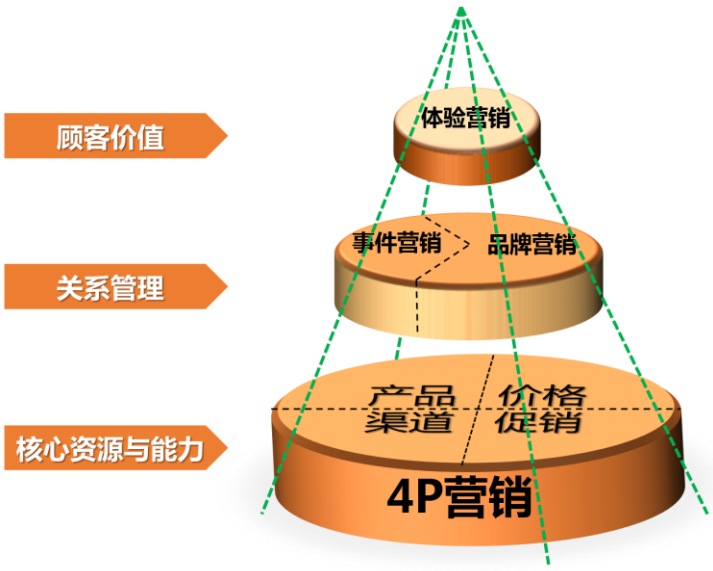


图 4-17　知味观目前的“塔形”三层式营销结构图

知味观食品有限公司依托自身优势，在营销中以 4P 营销为核心，以品牌营销、事件营销方式进行关系管理、体验营销提升顾客价值，形成了在营销方面具有知味观特色的三层式营销结构。在这一模型中，4P 营销是它的重点，事件营销与品牌营销次之，体验营销最弱。所以，我们在上一章的案例主体的营销分析中，从 4P 营销到体验营销，描述分析的文本逐次减少，符合了知味观目前的营销结构情况。

产品、价格、渠道、促销作为知味观营销过程中的核心资源与能力，知味观采取丰富性、质量型、品牌与新产品开发四大策略，从产品本身保持种类丰富性，严格食品质量把控，保障质量安全，不断开发新产品，完善产品口感，在包装等衍生产品上知味观提供多种样式的精包装与简包装，满足消费者自己食用与馈赠等不同需求；在定价上，知味观食品有限公司从目标市场普通市民出发，采取并坚持了高低结合的价格策略，以中低档价格产品为主，高价产品为辅，并用组合定价、消费者心理定价等方式创造更高的企业收益；同时知味观开拓形成了直营店-经销商-电商平台-超市-电商平台五大稳定销售渠道；以广告促销、活动促销、名人促销、新媒体营销四大促销手段实现促销推广。依托产品、价格、渠道、促销策略在总体上的合理落实，知味观食品有限公司形成了比较强的行业竞争优势。

知味观运用品牌营销、事件营销手段进行顾客关系管理。其一方面通过强化品牌的概念，向顾客传播“欲知我味，观料便知”的品牌个性，使其认同知味观这一老字号品牌文化，最终形成对于这一品牌的归属感。另一方面，知味观利用突发性事件的爆点效应，利用电影上映、名人事件等实现关注度的提高、顾客的引流和忠实顾客群的扩充。最终，知味观形成一批对其有着高忠诚度与认同感的消费者群体，并通过事件营销等方式巩固发展商家顾客间关系。

顾客价值是顾客的整个消费过程的整体全面的综合评价。知味观引入体验营销的方式，从感官、情感、思考、行动和关联五个维度出发，让消费者在购买知味观产品的整个过程中不仅仅获得了产品，更享受整个消费的过程，实现从单纯关注产品本身价值到注重提升消费者购买体验，以最终提升知味观产品的消费价值。

知味观呈现目前这样的营销结构，正是由于它为了应对 21 世纪的互联网新时代而在营销策略上进行转变。对于绝大多数传统企业而言，4P 营销一直是主流的营销理念，而现如今的知味观也正是从传统企业逐步转型升级而来的，4P 仍然是其核心优势。但是与不少其它中华老字号企业不同，知味观不仅重视传统的 4P 营销，而且还逐步采用了非常吸引大众眼球的事件营销等策略，从而形成了它目前的三层式营销结构。可以这么说，正是这一适应时代潮流的转变，令知味观摆脱了多数传统中华老字号面临的困境，使其在进入 21 世纪以后如涅槃重生，并且在近年来获得了十分快速的发展。

第五章　知味观营销策略的评价与建议

5.1　基于知味观三层式营销的的问卷调研与结果分析

本团队已经在第四章中详细介绍了知味观目前的三层式营销的具体策略。结合我们对知味观高管和中低层员工的访谈以及我们的逻辑分析，我们得出了不少关于知味观营销状况的结论，比如知味观目前的直营店和商场超市等传统营销渠道仍然是其营销渠道的主体，知味观需要开发低热低糖的健康食品，知味观品牌仍需进一步的开发与打造等等。为了验证我们对知味观的这些源自访谈与分析的判断，我们使用了问卷作为辅助工具。我们的问卷调查方式并不属于随机抽样调查，它只是为了验证我们已有的对知味观营销现况的一些看法。

本次调研时间为 2016 年 7 月初至 9 月中旬，在杭州多个人流密集场所采取街头问卷的形式总计发放了 200 份问卷，有效问卷 188 份，其中 96 名被调查者听说过知味观的小吃糕点。在所有被调查的杭州居民中，听说过知味观小吃糕点的人占比为 63.2%。在所有被调查者中，92 名被调查者不曾听说知味观，在不曾听说知味观小吃糕点的人中有 73.0%的人居住在杭州市以外，即非杭州常住人口。由此可见，知味观在杭州地区具有较高的知名度，但是在杭州市以外知名度相对较小，尤其是对于居住在浙江省外的被调查者（浙江省外被调查者只有 20.0%的人听说过知味观的小吃糕点）。

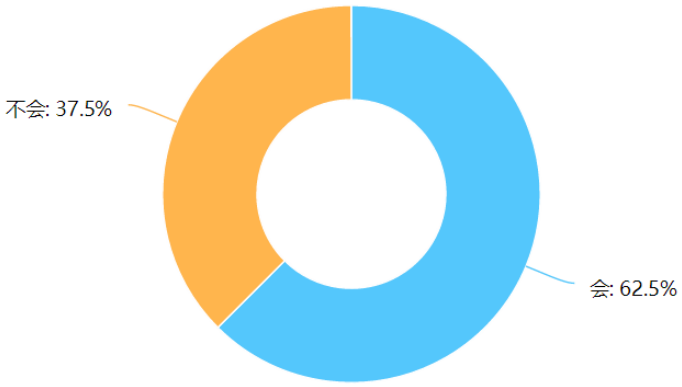
5.1.1 对知味观核心资源与能力层面的问卷分析

（1）渠道方面：

图 5-1　被调查者了解的知味观销售渠道与选择的渠道

从问题 4 可知，被调查者了解的销售渠道主要为直营专卖店、商场超市与团购网站。这说明了知味观仍然属于比较传统的企业，营销渠道仍以传统方式占据主导。但不可忽略的是，团购与电商平台的重要性正在迅速提升。从问题 5 可知，在听说过知味观小吃糕点产品的人群中，有八成的人购买过知味观的小吃糕点产品。问题 5 得出的结论与问题 4 相似，也是一方面说明了知味观在传统营销渠道上的成功，另一方面说明了知味观近年来开发互联网渠道

的卓有成效，尤其是发展迅速的团购网站。

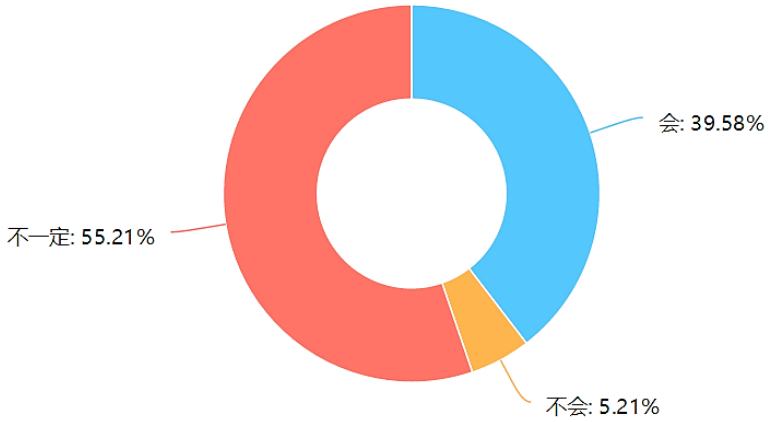


问题 11 [单选]：
假如知味观在微信上销售产品，当您需要购买知味观产品时，您会选择通过微信购买吗？

图 5-2　被调查者是否愿对知味观产品使用微信下单

从上图数据可知，在 96 位听说过知味观小吃糕点的的被调查者中，有 62%的人表示，倘若知味观开通微信销售渠道，他们愿意使用微信进行下单购买知味观产品。由此可见，知味观完全可以在预估自身成本与收益的前提下，考虑是否开通微信这一新式销售渠道。如果单纯只从消费者是否接受的角度来考虑，这已经表明知味观需要推出微信的销售渠道。

(2) 新产品开发方面：

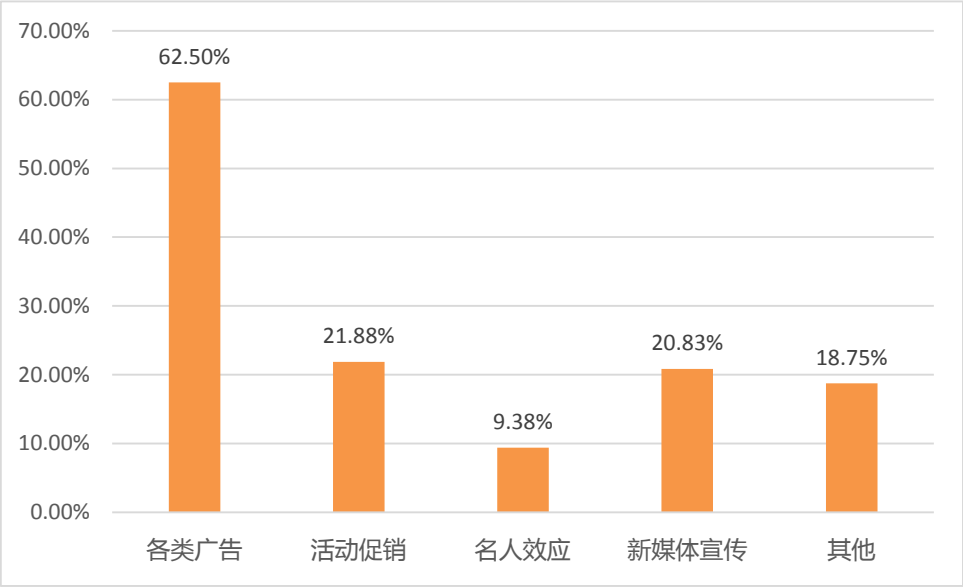


问题 10[单选]：假如现在知味观要推出低热低糖食品，您会去购买吗?

图 5-3　被调查者是否愿购买知味观低热低糖新产品

从上图可得，如果知味观推出低热低糖的健康食品，39.58%的被调查者表示会购买，55.21%的被调查者持观望态度。消费者持观望态度很正常，因为任何新推出的产品都具有很大的不确定性，如产品质量，口味等。而只有 5.21%的被调查者表示不会购买，则表明知味观确实应该开发低热低糖的健康食品。

（3）促销方面：

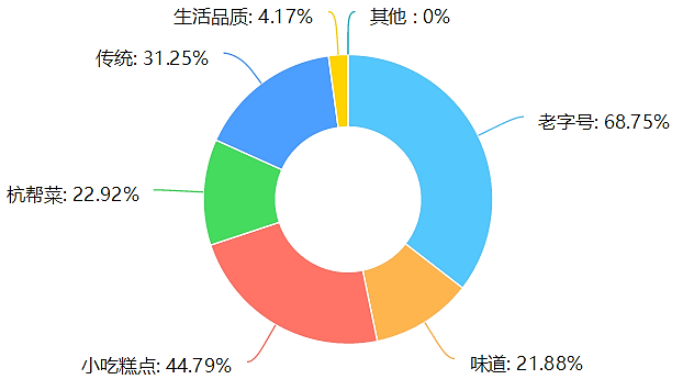


问题 6[多选]：您从哪些渠道了解到知味观的产品？

图 5-4　被调查者的了解知味观产品的渠道

分析上图可知，在知味观众多的促销活动中，各类广告（电视、广播、报刊杂志、卖场等）的宣传效果最好。知味观在广告制作与宣传上投入甚多，而 62.50%的覆盖度也证明了知味观的广告是卓有成效的。而在其他促销方式中，不得不提的就是新媒体（微博、微信等）宣传这一新兴途径，这一促销方式成本低、效果好，知味观虽然是一个百年老字号企业，但顺应时代潮流，采用了新兴宣传渠道，可见其正在适应当今的互联网时代。

5.1.2 对知味观关系管理层面的问卷分析



问题 7[多选]：看到“知味观”品牌，您首先联想到什么？

图 5-5　被调查者关于“知味观”品牌的联想

由上图反应出来的数据统计可知，在给出的 6 个概念中，听说过知味观小吃糕点的 96 位被调查者看到“知味观”这一品牌，有 66 位被调查者想到了“老字号”，43 位想到了“小

吃糕点”，30 位想到了“传统”。66 名被调查者联想到了“老字号”，可见其知味观作为一个老字号企业的知名度。而想到“小吃糕点”的人数两倍于“杭帮菜”，则说明了知味观小吃糕点知名度甚于知味观杭帮菜，由此可见，很多消费者已经将“知味观”品牌与知味观小吃糕点相联系，知味观食品有限公司对于品牌的打造已经起到了不错的效果。而有较多消费者能联想到“味道”这一知味观小吃糕点的品牌个性，则说明了知味观食品品牌营销的卓有成效。

为了解知味观品牌在消费者心中的真实地位，本团队设定了问题 8 与问题 14 这一对姐妹题，其目的在于了解消费者对于知味观品牌的真实认可度，从而对知味观的品牌营销进行更加可靠的评价。理论上这两道题目应该具有较高的相关性。下面我们将以定序尺度对此数据进行 Spearman 相关分析，以验证它们之间的相关性。

表 5-1　问题 8 与问题 14 的相关性分析表

			问题 8	问题 14
Spearman 的 rho	问题 8	相关系数	1.000	.492**
		显著性 （双尾）	.	.000
		N	96	96
	问题 14	相关系数	.492**	1.000
		显著性 （双尾）	.000	.
		N	96	96
**. 相关性在 0.01 层上显著（双尾）				

问题 8[单选]：在您听说过的老字号品牌中，您认为知味观在其中的知名度处于一个什么样的地位？

问题 14[单选]：您认为知味观作为一个老字号对品牌的挖掘够吗?

从表中不难看出，问题 8 与问题 14 结果在 0.01 水平下显著相关。通过两个问题得到的相似结论能很好的验证出知味观品牌在被调查者心中的具体地位。下面是两个问题的具体统计数据。

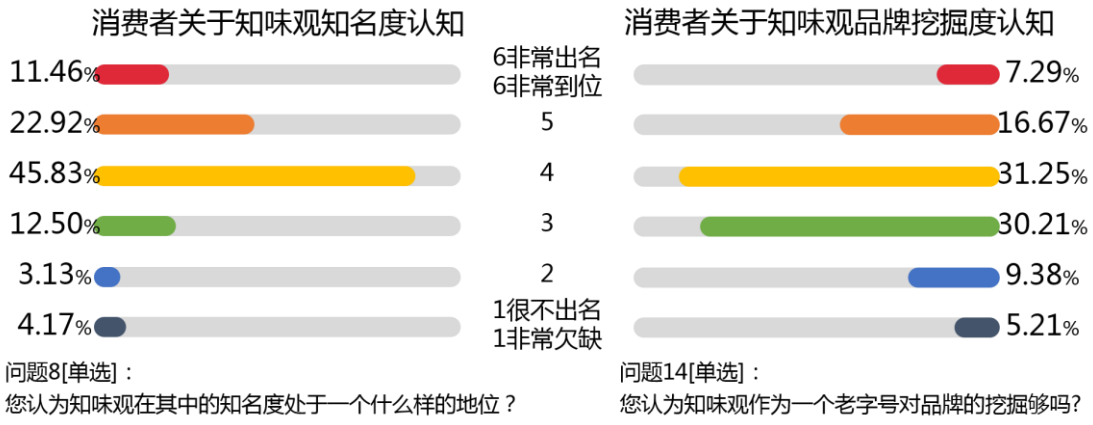
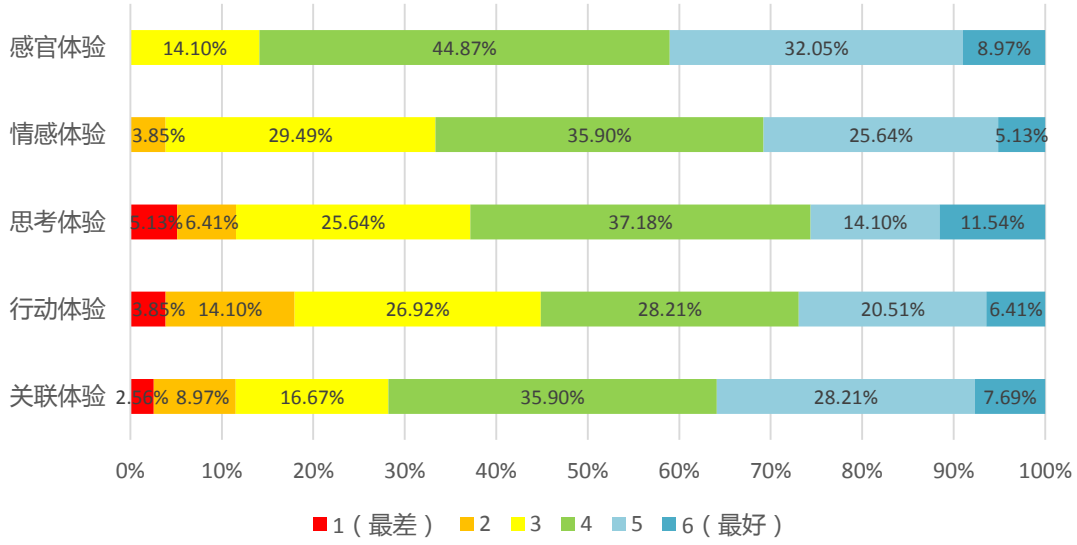


图 5-6　被调查者关于知味观知名度与品牌挖掘度认知图

无论从问题 8 还是从问题 14 进行观察，被调查者对于知味观品牌的认可上，总体上属

于中等偏上水平。这一方面说明了知味观的知名度在目前众多杭州老字号中的地位尚可，另一方面却也显现出相比于其它杭州地区存在的老字号，知味观目前的品牌知名度尚仍存在较大的提升空间。知味观后续的营销活动中，品牌的深入打造仍然不可忽视。所以，在关系管理上，知味观的品牌营销仍有很大的发展进步空间，我们团队也在 5.3 中给出了我们的关于进行知味观的品牌活化的具体建议。

5.1.3 对知味观顾客价值层面的问卷分析



问题 13[矩阵量表]：请您从以下几个维度对知味观产品体验进行评价。（1 表示最差，6 表示最好）
该矩阵题平均分：3.97 分

图 5-7　被调查者对知味观体验营销的评价

从上图被调查者对知味观的体验营销的评价中可以看出，在知味观体验营销的五个维度中，他们对于知味观产品的感官体验，情感体验和关联体验的满意度相对较高，尤其是感官体验，所有被调查者对于感官体验的打分没有低于 3 分的，这是被调查者对知味观产品的包装，外观，口味等方面的巨大肯定，也充分说明了知味观食品确实拥有产品这一核心优势，它对产品的精益求精得到了市场的肯定。另一方面，行动体验和思考体验的消费者评价相对较差，尤其是行动体验，有不少被调查者对它打了 1 分和 2 分。总而言之，知味观在行动体验和思考体验上有待提升。

从表中可见，在总分为 6 分的情况下，被调查者对知味观体验营销的总体平均分为 3.97 分。为验证 3.97 分是否具有代表性，并使评价体系更加科学化，我们利用因子分析，通过降维的方法将几个相关性较高的变量聚在一起，希望得到较少的更具综合性的评价总指标。

以感官体验、情感体验等 5 个评价指标作为“变量”，进行因子分析，得到如下的结果：

表 5-2　KMO 和 Bartlett 的检验表

Kaiser-Meyer-Olkin 测量取样适当性		.833
Bartlett 的球形检定	大约 卡方	162.018
	df	10
	显著性	.000

上表给出了 KMO 和 Bartlett 检验结果，KMO 值为 0.833，大于 0.8，证明适合做因子分析。Bartlett 球形检验的原假设是相关矩阵为单位阵，sig 值小于显著水平 0.05，因此拒绝原假设，说明变量之间存在相关性，适合因子分析。

表 5-3　变量共度表（公因子方差）

第 13 题	起始	撷取
感官体验（视觉，味觉，嗅觉等）	1.000	0.615
情感体验（心理沟通与情感交流）	1.000	0.727
思考体验（引导思考，如历史回味）	1.000	0.680
行动体验（以行动参与获得快乐）	1.000	0.538
关联体验（臆想关联社会性身份）	1.000	0.763
撷取方法：主体元件分析。		

问题 13[矩阵量表]：请您从以下几个维度对知味观产品体验进行评价，谢谢！（1 表示最差，6 表示最好）

上表给出了每个变量共同度的结果。表格数据左侧表示每个变量可以被所有因素解释的方差，右侧表示变量共同度。从该表可以看出，因子分析变量共同度比较高，表示变量的大部分信息能够被因子提取，说明因子分析的结果比较有效。

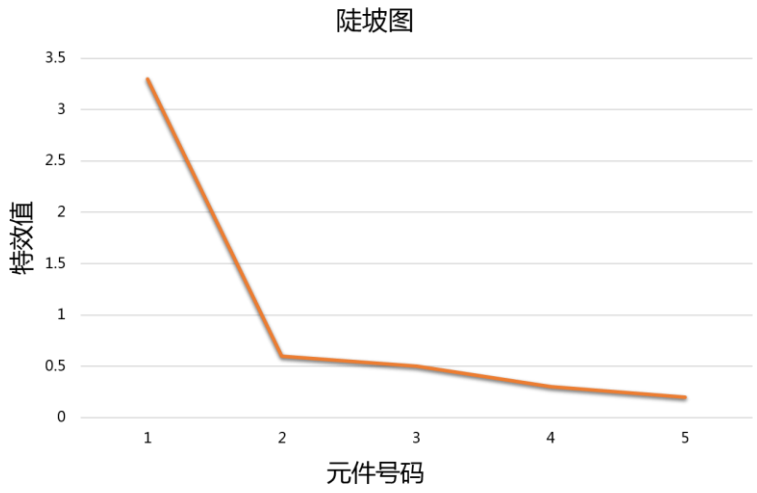


图 5-8　碎石图

表 5-4　因子贡献率表

解释的总方差						
元件	起始特征值			撷取平方和载入		
	总计	变异的 %	累加 %	总计	变异的 %	累加 %
1	3.323	66.453	66.453	3.323	66.453	66.453
2	.601	12.017	78.470			
3	.493	9.861	88.331			
4	.344	6.874	95.205			
5	.240	4.795	100.000			
撷取方法：主体元件分析。						

上表给出了因子贡献率的结果。“合计”指因子的特征值，“方差的%”表示该因子占总特征值的百分比，“累计%”表示累积的百分比。上表中只有第一个因子特征值>1；且累计占 66.453%。因此，知味观体验营销的五个维度变量可以提取成为一个主因子。上述的碎石图表示的是同样的结果，只有第一个大因子的斜率极其陡峭。

所以，因子分析结果如下表所示：

表 5-5　因子分析结果表

因子	包含指标
体验	情感体验、感官体验、思考体验、关联体验、行动体验

所以，我们可以对知味观的体验营销以一个主因子进行评价，即被调查者对于知味观的体验营销的打分为 3.97 分（总分为 6 分）。

综上所述，知味观体验营销的成果尚可。但是相比于其它维度，行动体验和思考体验更需要进行大幅的提升。对此，本团队在后续的 5.4 中给出了具体建议。

5.2　核心强化——基于核心资源与能力视角的提升建议

5.2.1　产品方面

（1）开发高附加值的营养产品

表 5-6　普通月饼营养成分表

项目/Items	每 100g/per 100g	营养素参考值%/NRV%
能量/energy	1973.0 千焦（kJ）	23%
蛋白质/protein	7.2 克（g）	12%
脂肪/fat	25.1 克（g）	42%
碳水化合物/carbohydrate	54.2 克（g）	18%
钠/sodium	311.0 毫克（mg）	16%

知味观的产品虽然种类繁多，既有数十种不同的口味，又有不同系列五彩缤纷的华丽包装，已经满足了许多不同的需求，但从膳食健康角度考虑较少。知味观生产的糕点等食品均

有高热量、高糖的特征，而这一定程度上使得追求健康的人士望而却步。以月饼为例，如表5-6所示，100g普通月饼中含有54.2g的碳水化合物，25.1g的脂肪，1973KJ的热量，高热量、高糖高脂的食品特性在追求营养健康已经成为一种消费大趋势下营销推广的一大障碍。

建议：

注重开发健康绿色产品。生产营养成分丰富和各营养成分比例关系符合人体需要模式的营养平衡食品是食品企业的根本目的，是糕点小吃食品开发的趋势之一。因而可以考虑尽可能地开发低糖糕点、低热量糕点、低蛋白糕点等，适应不同年龄的顾客群的需求，如针对糖尿病人开发低糖食品，针对年轻女性开发低热量食品，针对老年人开发易吞咽消化的食品等。

(2) 产品的分类管理缺乏效率

虽然知味观每年都会淘汰一批产品，但是它对产品淘汰的方式是缺乏效率的，没有系统的淘汰体系。 知味观一般都是等到一批产品已经呈现负增长，而且市场占有率已经极具下降时，才能淘汰该产品。但是，毫无疑问，这种处理方式是滞后的，因为当知味观决定淘汰一批产品时。首先，后期生产的产品会面临滞销，这将会阻碍库存周转；再者，生产该产品的人工，材料，机器设备的折旧等费用将无法收回，这将拉低总体利润；资金是具有时间成本的，前期投入资金的机会成本等都将伤害到知味观。

建议：

对知味观在产品淘汰上的问题，可以考虑引入波士顿矩阵进行产品分类管理。波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。其中最主要的是反映市场引力的综合指标为销售增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。企业实力包括市场占有率，技术、设备、资金利用能力等，其中市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它显示企业竞争实力。销售增长率与市场占有率既相互影响，又互为条件。通过对以上两个因素的分析，可以将产品分成如下四类：①销售增长率和市场占有率“双高”的产品群（明星类产品）；②销售增长率和市场占有率“双低”的产品群（瘦狗类产品）；③销售增长率高、市场占有率低的产品群（问题类产品）；④销售增长率低、市场占有率高的产品群（现金牛类产品）。

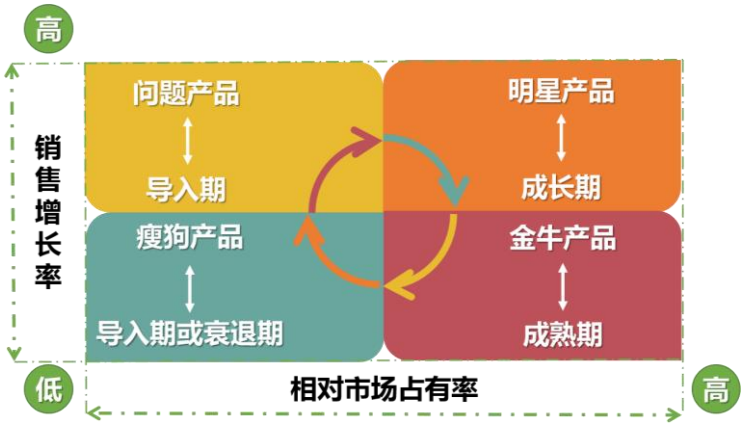


图 5-9　波士顿矩阵图

知味观完全可以根据产品的市场占有率与销售增长率来将其数目众多的小吃糕点产品进行分类，从而实施更加有效的产品管理。一般情况下，一种发展正常的产品会按照“瘦狗产品-问题产品-明星产品-金牛产品-瘦狗产品”进行循环。知味观如果采取此类产品管理方法，其一可以在一定程度上预测产品的后期发展，以利于其做出快速的营销生产策略的变化，其二对于出现异常发展的产品，它可以迅速对其进行具体分析，从而降低企业成本，其三对于瘦狗产品，它可以根据企业具体情况来判断是否将其淘汰，从而节约资金的占用。波士顿矩阵法不仅简单易懂，不会增加知味观在管理上的成本，而且可以实现知味观在产品管理上的规范化，对于现规模的知味观来说，无疑是经济且适用的。

5.2.2 渠道方面

新媒体渠道发掘不足。近几年来，以微博、微信、知乎、贴吧、直播、搜索引擎等新媒体在营销过程中作用日益发展. 新媒体营销有了多方面的突破，能够实现在低成本下的高幅度营销宣传的目的。知味观虽然建立了杭州知味观、知味观味庄、知味观食品、江南知味观、知味观美食等微信公众号、微博，形成一个覆盖粉丝 20 余万的新媒体矩阵。然而知味观缺乏对于建立的新媒体矩阵的日常维护与必要运营，以 2016 年 1 月-9 月，知味观官方服务号“杭州知味观”共推送图文总计 10 篇，平均每月推送 1 篇，不论是推送频率还是推送质量上都相对欠缺。同时与食品类电商相比，知味观没有选择开发微信等新媒体渠道在产品销售方面的功能，而仅仅当成一个对外宣传的平台，忽视了新媒体手段在作为电商渠道上的巨大能量。

建议：

知味观应综合考虑进一步发掘线上渠道的资源，利用自身已建立新媒体矩阵并在其他新媒体平台销售知味观产品，实现流量转化套现。同时在新媒体平台增加促销活动的频次，通过发放抵价券、抢糕点等互动类活动增强受众粘性，并实现向移动商城的流量导流。总体而言新媒体商城其一不占用临时库存，其二无需销售人员和中间环节的物流成本，如果能够拓宽这一营销渠道，那么将十分利于知味观节约其运营成本。

5.3 品牌深化——基于关系管理视角的提升建议

根据西方品牌活化原理，品牌活化可以从两个角度进行探索——认知心理学和社会心理学，前者的认识主要从消费者的认知心理入手，提出通过一系列的营销活动，提高品牌意识，重塑品牌形象，最终达到重建品牌资产的目的；后者主要从品牌本身的意义、内涵、本质等方面出发，通过品牌故事、品牌社群、怀旧性的广告等，唤醒消费者对该品牌的社会心理联结，最终达到建立或恢复消费者与品牌亲密关系的目的。基于这两个角度，我国著名管理学者何佳讯提出了品牌活化矩阵（brand revitalization matrix, BRM），如下图表所示。

表 5-7　品牌活化原理两个视角的比较

对比	认知心理的视角	社会心理的视角
活化目标	提升品牌资产	提升消费者-品牌关系质量
活化机理	改变消费者认知	唤起消费者的怀旧情感
	置入新的元素	挖掘老的元素
活化途径	品牌意识、品牌形象	品牌故事、品牌精神、理想化的品牌社群
策略指引意义	新老品牌共有	老品牌独有

图 5-10　品牌活化矩阵

基于这样的策略，我们对知味观的品牌发展提出了以下建议：

(1) 忠诚顾客激活

知味观可以进一步实施怀旧战略，以加强老顾客体验，以品牌故事强化新顾客文化体验。中华民族是世界上比较怀旧的民族，对过去的东西或经历有着很深的感情。知味观老字号的悠久历史已成为一种文化符号，对现存的忠诚客户而言，老字号代表着深厚的怀旧情结，而对于新顾客而言，老字号所蕴含的历史具有一种神秘感，而它所代表的文化意义具有某种独特的魅力。

针对老顾客，知味观可以采用怀旧战略进行品牌激活。怀旧情感代表了老顾客回味的理想过去，而老字号知味观就可以成为满足对过去渴望的载体，重新召集老顾客加入到回味过去的社会群体中。很多人在年轻的时候都曾经使用过一些老字号产品，这些品牌甚至伴随着他们成长过程；老品牌能够引起消费者回忆童年经历，更容易在心理上与他们产生共鸣。如果知味观通过营销唤醒消费者的记忆，那么可以建立起与特定群体（如杭州市民）之间的独特关系。实施怀旧战略可以对其目前的广告宣传，产品款式等多个方面进行重塑。以广告宣传为例，本团队策划了这样一则广告作为对知味观的建议：

场景一：上世纪 80 年代，在外忙碌一天的母亲给家里带回一筒知味观月饼，一家三口一起品尝，其乐融融；场景二：2016 年中秋节，忙于工作的他在上海的繁华的街道上看到了知味观的广告宣传，童年记忆浮现于眼前，当即决定放下工作与家人团聚，并带回一盒知味观团圆月饼。

针对新顾客，知味观可以加强与其在文化上的互动以增加其文化体验，从而进行品牌激活，体验可以是创造品牌故事，品牌故事可以是象征性的故事，给顾客以生活或者工作上的启迪，甚至可以成为其价值观的一部分。

(2) 品质感知激活

传承和创新知味观高质量产品，把握高质量品牌质量感知因素，并做适当品牌延伸。知味观一直以来以产品质量为傲，这一点从其口号“欲知我味，观料便知”便可看出。曾经的“信誉卓著”必须成为现代消费者对知味观的第一认知感觉。首先，高质量的产品和服务必须成为知味观品牌激活的前提。近年来，知味观偶尔会出现产品质量问题，因此，要进行品

牌激活，必须先全面深入地检查产品的质量，确保质量上乘。在此基础上，还应当不断创新，只有创新才能给企业带来持久动力。其次还要认真评估影响老字号品牌质量感知的每一个因素，确保能够传达老字号高品质的信息，除了产品本身以外，还有外形、包装、款式、品牌符号等等。知味观务必对其精心设计，使之能够与“知味观”这一赫赫有名的老字号品牌相匹配。

除了从内外两方面确保高品质感知，知味观还应进行一定的品牌延伸，注重老字号品牌精神的传承，而非对原有产品的简单复制，激活更多的消费者接触和感知知味观老字号，实现老字号在更大范围内传播。近年来，休闲食品市场大大增长，知味观未尝不可将其品牌延伸至休闲食品领域，使其品牌更贴近年轻群体，实现更大范围的传播。

(3) 品牌联想激活

在挖掘老字号文化精华基础上，把复活旧元素和注入新元素结合起来。根据我们的问卷调研结果可以发现，知味观在现代市场的强度和偏好性被弱化，而其独特性没有被深入挖掘（问卷结果显示 61.46%的人认为知味观对其作为一个老字号品牌的挖掘仅处于中等程度）。激活老字号的途径在于激活旧元素和注入新元素。激活旧元素，就是要对其品牌历史进行充分挖掘，但又不能以提炼出来的旧元素“倚老卖老”，而要以现代精神对其进行改造，使之更符合现代人的价值观。注入新元素，就是要将现代消费习惯与老字号的历史底蕴相结合，重构知味观的联想元素，使之焕发生命活力。具体来讲，可以是开发现代人喜欢的新产品，可以是引进西方烘焙食品，也可以是改良原产品口味，使之更符合现代人口味习惯。正如老字号“回力”的成功所揭示的道理，“不把老字号当老字号”，它就成功了。

(4) 认知度激活

深化老字号的深度与广度，扩大年轻消费者对品牌的认知。品牌认知度是消费者对品牌认知或记忆的强度，可以有两个方面来衡量：深度和广度。一方面，因老顾客对知味观的认知度较高，可以通过老顾客带新顾客的方式，扩大新顾客对老字号的认识。另一方面，通过营销策略调整，在更大范围内吸引年轻消费者，扩大消费人群，知味观的深化知名度和营销的重点应该放在年轻消费者身上。具体来讲，就是要根据现代市场特点重新定位老字号品牌，使之容易被年轻消费者亲近；其次，要采用年轻人喜闻乐见的营销方式，尤其是通过微博微信等互联网平台；最后，在宣传方式上，也要注重创新，如此才能在当今时代无数创意纷繁的广告中发出自己的光芒。

5.4 体验优化——基于顾客价值视角的提升建议

5.4.1 文化体验方面的不足与建议

问卷结果显示知味观产品目前的思考体验方面尚且存在不足（思考体验平均得分为 3.83，远低于感官体验的 4.36 分），而我们的建议是将思考体验与文化体验相结合，重点打造知味观的文化思考。知味观的不同系列的包装分别反映了不同的文化主题，比如赏月，仰慕古人等等，但还只是流于表面，缺乏对产品文化的深入挖掘。随着消费者文化水平的提

高，人们对文化体验的需求迅速增加。传统糕点本身就具有极其深厚的文化底蕴，而知味观又是一个老字号，在产品文化上本就大有文章可做，而目前知味观却闲置了大量的资源。

建议：

(1) 更加注重宣传糕点的传统文化

中式糕点自产生以来，就成为人们庆贺节日的食品，人们在糕点里寄托和表达了纪念、思念、希望等感情。比如元宵节的“汤圆”代表了团圆的希望，中秋节的“月饼”也寓意着人月两团圆，生日的“寿包”代表了贺寿之意等等。这些糕点既增添了节日气氛，又抒发了人们的感情。知味观可以加入对传统节日习俗的介绍，附上古人的古诗文，使人们在消费产品时可以获得更多的思考体验。如月饼之类的糕点，本身已有较为固定的传统文化意象，但是还有许多传统糕点如绿豆糕并没有固定传统文化意象，知味观可以创造性地在包装上附上某一主题的文化内容，如古诗文，典故，以包装体现内涵，从而吸引人们购买，形成知味观的特色。传统文化博大精深，含义丰富而又深厚，它非常值得知味观对其进行深入挖掘，从而激发人们更多的情感共鸣。

(2) 创造新产品新故事

创造口味好、卖相佳的新糕点无疑可以吸引消费者，倘若知味观能够再为每个产品设计一个好听的名字，为之撰写一个美丽的故事，写在产品外包装上，顾客不仅能品尝糕点小吃，还能欣赏它们背后的故事。这无疑是一种很美好的体验。如果知味观的糕点不仅外观、口味独特，还拥有一个独一无二的名字和专属的故事，那么这种浓浓的文化味道会让它更具吸引力。

5.4.2 个性化方面的不足与建议

在当前个性化的时代，人们对产品的设计提出更高要求。节假日，传统糕点往往被人们用于送礼，故而常常附带着消费者情感上的一种期盼，如思念、祝福等。就像人们在节日会写贺卡一样，送糕点类的礼品也需要有表达更加具体和个性化情感的功能，也完全可以实现这样的功能。然而目前知味观产品虽然丰富，却尚无推出个性化定制的服务，不足以满足人们日益增长的个性化需求。

建议：

比如针对月饼这种在节日中非常畅销的食品，针对小朋友的喜好做不同的卡通形象月饼，针对家庭的，可以在月饼上印“爸爸”、“妈妈”等字样，顾客选定月饼造型后，还可从十几种馅料中选择自己喜欢的口味，如莲蓉、枣泥、豆沙、蛋黄、火腿等，根据全家人的不同口味来打造家庭装月饼，在每只不同口味的月饼上，分别印上各家庭成员的称呼字样，配上卡片、照片和其他标签等，从而赋予产品情感内涵。

除了产品本身个性化，产品外包装的个性化也可以更有创意，某些月饼包装甚至可以经过裁减，折成永久保留的相框。定制个性包装，顾客可以先将想打印在包装盒上的图案和祝福话语、文字发给店家，由店家根据图样制作效果图。这样的方式可以充分表达每个顾客独

特的情感，为每个顾客实现最大的价值。

5.4.3 行动体验方面的不足与建议

知味观目前虽然有与粉丝互动的线下活动，但并没有成为大规模可盈利的手段，且影响范围非常有限。营销活动缺乏消费者的切身参与，消费者与企业依然缺少联系。

如今人们的生活水平普遍提高，闲暇时间增多，人们希望更多地去追求自我，放松心情，如今各种 DIY 体验成为非常流行的娱乐活动，已然是不少人喜爱的一种休闲方式。DIY 是“Do It Yourself”的英文缩写，简单来说，DIY 就是指自己动手制作，没有专业资质的限制，想做就做，每个人都可以利用 DIY 做出一份私人订制以表达自我的“产品”出来。而知味观作为一家老字号糕点企业，不仅有着极其丰富的糕点制作经验，还有着良好的口碑，也完全有能力进行 DIY 创新。然而知味观至今尚未推出任何糕点 DIY 的体验服务，实属遗憾！

建议：

（1）知味观可以开设糕点 DIY 示范教室，创造消费者体验

中国的传统节日美食如粽子、月饼、清明团子等都有深厚的文化内涵，并且有着传承了千百年的制作工艺。然而在大部分区域，尤其是在城市中，少有人能够体验包粽子的乐趣。因此，在传统节假日，倘若有机会体验制作传统美食的乐趣，一定会吸引非常多的市民前来体验。“礼轻情意重”，亲手制作的礼物是世界上独一无二的，这份心意足以用来充分表达亲情、友情、爱情。

在 DIY 过程中，顾客作为真正的主体参与整个制作的过程。糕点的生产过程带给顾客具有较大的直观感和安全感。在体验过程中，顾客了解到制作产品的过程，这些知识的获得是基于顾客的理性层面，使过去神秘的产品制作工艺展示于顾客眼前，满足顾客对获得产品相关知识的渴望，提升顾客的价值感。

当企业为顾客创造出令人难忘的回忆时，顾客获得了巨大的价值。也就是说，在体验消费后，顾客仍会沉浸于亲身制造、消费产品的情境中。这种美妙的回忆是顾客主观上对企业提供的优质服务的感情延续，也是顾客对体验消费行为的再次肯定。所以，知味观完全可以开发建立 DIY 示范教室，以进行营销上的创新。

（2）知味观 DIY 活动走进中小学

DIY 是一种非常好的传承传统文化的方式，基于这个出发点，知味观可以与中小学合作开展宣扬传统文化的活动。知味观可以走进中小学，带领学生亲手制作传统糕点。如今这个时代，人们对传统文化的重视日益加强，这样的做法很容易得到校方和政府的支持，制作传统糕点也会成为中小学的学生的美好童年记忆之一，必然会受到社会大众的广泛好评。主动承担文化传承的使命，将大大扩展知味观这个品牌的群众基础。

第六章　案例总结

6.1　结论 1——知味观目前的“杠铃式”核心竞争力

近年来，百年老字号的消亡速度惊人。观念陈腐，体制僵化，十年如一日地卖老产品，这些致命弱点造成了中华老字号企业目前的困境。管理经营理念的落后会拉低它们的经营效率，而对产品的创新缺乏重视则会让它们逐渐失去品牌这一来之不易的优势。所以，知味观的解决之道正是“产品”与“品牌”，这二者构成了它的核心竞争力的基础。产品是老字号的立业之本，品牌是老字号的历史财富，而现代化的营销则是实现产品与品牌能够相连通的横杠所在。这也正是知味观进入新世纪以来走出颓势的关键所在，立足产品的研发创新，然后通过现代化的营销充分传承与挖掘“知味观”这一百年老字号品牌的巨大价值。

图 6-1　知味观的“杠铃式”核心竞争力图

经过数十年的发展，知味观食品有限公司的产品已经具备了多层次的结构，例如，知味观月饼，粽子等属于年销售额很高的高产产品，速冻馄饨等属于年销售额次之的中产产品，蛋糕铜锣烧等属于年销售额最低一类的低产产品。与产品相似，知味观的品牌也已经具备了层次性，其核心品牌只有“知味观”三个字，衍生品牌包括“味”字的图像等，附属品牌包括在其特定产品上的各种形状，图像。产品、品牌与知味观的其它现代化营销手段一起构成了知味观的“杠铃式”核心竞争力。

具体来说，在知味观的营销策略上，知味观的产品具有丰富性、质量性、品牌产品、新产品开发四大营销策略，知味观的品牌具有悠久性、高民众认可度等特点，而知味观现代化的营销手段包括适应时代潮流的线上营销，娱乐化的促销手段等等，这些都在第四章案例主题的营销策略分析中有详尽的描述，此处不再赘述。

6.2 结论 2——知味观三层式营销结构的未来预测

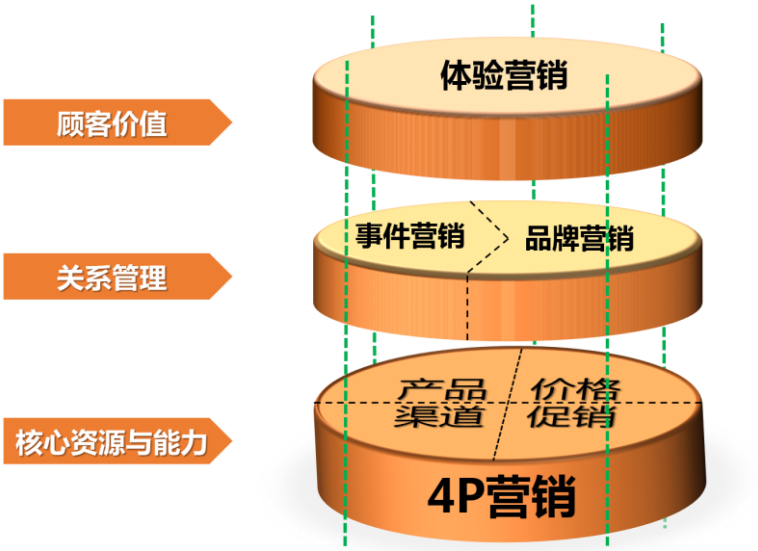


图 6-2 知味观未来的“桶形”三层式营销结构预测图

上图是本团队基于对知味观现状和时代潮流的判断，所预测的数年后知味观的营销结构图。随着时代的发展，小吃糕点行业的企业的总体生产能力将会继续获得大幅度的提升，一旦消费者的总体需求大幅弱于生产的总量，此时，企业的营销策略将会更加从生产者一侧转向消费者一侧。正如一些先进的汽车企业已经能够支持客户对于汽车的私人订制，这正是生产的发展满足了消费者更高层次需求的体现——客户的个性化需求。

知味观要想继续扩张与盈利，它的营销策略必然将会更加适应时代潮流，对消费者给予更高的重视。与知味观目前的三层式营销结构不同，在知味观未来的营销结构中，关系管理层次的品牌营销、事件营销与顾客价值层次的体验营销将会占据更大的营销比重，甚至可能引入一些目前未曾出现的全新的营销策略，毕竟未来时常会出人意料。总体而言，未来知味观的营销结构中，核心资源与能力、关系管理、顾客价值这三个层面的营销比重应该趋于平衡。

6.3 启示 1——对其它中华老字号的营销启示

对于其它中华老字号而言，他们同样可以在结合自身情况的前提下，利用核心资源与能力、关系管理、顾客价值三层式营销策略，组合成专属于自己的营销结构。在此过程中，关键点如下述。

(1) 发挥自身竞争优势适应现代化营销大潮流

知味观的核心竞争力在于现代化的营销手段结合上产品与品牌的传统优势，产品是其生产端的基础，品牌是其销售端的基础，而现代化的营销手段实现的则是将产品送到消费者手中的作用。对于大多数中华老字号而言，品牌都是它们的核心优势之一，而中华老字号之所以为中华老字号，其兴起必定要么源于特色的产品，要么就是古典的故事。所以，很多中华

老字号可以与知味观一样，以产品和品牌为基础，构建自己的核心优势。产品方面，它们可以像知味观一样进行产品的研发创新，将自己的产品丰富化，亦可只集中企业人力财力将单一产品做大做精，实现“一招鲜，吃遍天”；品牌方面，中华老字号可以对其进行最大限度的开发，赋予品牌像“爱情”、“财富”等各种文化主题。

(2) 构成系统化的营销结构组合

现代社会的营销已经趋于复杂化，对此，零散的营销方式常常是高成本却低效率。其它中华老字号可以与知味观一样，建立系统化层次性的营销结构组合。与此同时，它们还可以给自己营销组合中的各部分赋予不同的侧重点与主题。如知味观的价格策略中的中低价为主，促销策略中线上线下结合，多渠道同步并行。

不过，具体情况需要进行具体分析，中华老字号在构建自己的营销结构组合中，可以考虑结合自己目前的具体情况，对核心资源与能力、关系管理、顾客价值的三层式营销策略进行适合自身及所在行业的营销策略的选择。如此，老字号的营销才不至于盲目，以达到高效的目的。

(3) 营销与时俱进，时时创新

品牌要老，但营销绝对不能老。为了适应新时代的潮流，知味观在产品上不断开发创新，定价上采用多种类型的定价策略，渠道上入驻了个电子商务平台，促销上利用了新媒体，总体的营销策略向消费者一侧逐步倾斜。而其它中华老字号也可以进行这样子的营销尝试，毕竟顺水推舟将会事半功倍。现代社会，消费者的自我意识不断增强，网络社交盛行，对于传统中华老字号而言，适应并利用这一趋势又何尝不可。

6.4 启示 2——对整个行业的营销启示

在未来，营销可能将更向消费者一侧倾斜，小吃糕点行业也不例外。而处在小吃糕点行业的企业也可以如知味观一样注重以下几个方面。

(1) 打造核心资源与能力，形成竞争壁垒

在食品制造业中，一个企业必须打造出自身的核心资源，形成核心竞争力，这可以是产品种类、口味、研发等方面的优势，也可以是稳定的渠道、独特的营销手段，还可以是高认同感的品牌等。总之需要拥有自身的核心竞争力，以形成竞争壁垒。

(2) 强化顾客关系管理，形成厂商-消费者稳定关联

企业应利用品牌营销、事件营销、社群营销等手段，加强关系管理。在消费者与企业之间最终形成稳定的互动关系，变企业单纯输出产品为企业与消费者之间形成稳定关联，以形成稳定的消费者群体。

(3) 重视顾客体验，提升顾客价值

营销更加倾向消费者是时代趋势。小吃糕点行业的企业也可以通过体验营销策略来适应时代的这一发展变化。如果体验能够让消费者在心灵上有所触动，那么这一体验就是成功的。所以，无论是产品与服务，还是设施环境等，企业应从消费者体验角度出发，提升顾客价值。

参考文献

[1] 杨英梅．互联网+环境下老字号的营销策略[J]．现代商业，2015，10-11．

[2] 张泽华．新媒体环境下中华老字号的发展困境分析及其对策[D]．黑龙江：黑龙江大学，2015．

[3] 李立锐．广州老字号餐饮企业困境背后的营销反思[J]．价值工程，2013，131-133．

[4] 何佳讯，李耀．品牌活化原理与决策方法探窥[J]．北京工商大学学报，2006，55-55．

[5] 陶云彪．老品牌激活策略——基于 Aaker 理论[J]．企业活力，2011，第 4 期，33-35．

[6] 樊银芳，俞佳琴．杭州老字号“知味观”的连锁发展浅析[J]．企业文化，2011，80-81．

[7] 范振莹．杭州老字号品牌识别建设的问题及对策研究[D]．杭州：浙江工业大学，2013．

[8] 肖苏．基于体验营销理论的苏州“老字号”餐饮企业营销策略研究——以苏州得月楼为例[D]．苏州：苏州大学，2009．

[9] 杭州网—杭州新闻中心．天猫开卖《港囧》定制月饼[Z]．2015

[10] 新华网．品牌发展的先锋 知味观韩利平事迹[Z]．2013

[11] 第一财经商业数据中心．中国线上零食消费趋势报告[Z]．2016．

[12] 汪丁丁．九上知味观[J]．旅游踪迹，2007，20-21．

附　录

附录一：访谈提纲

一、访谈目的：了解关于知味观品牌及杭州知味观食品有限公司营销方面问题

二、访谈时间：2016 年 7 月 19 日-2016 年 7 月 21 日

三、访谈地点：杭州知味观食品有限公司

四、访谈对象：高层企业员工 1 名（副总经理周德兴）；中层企业员工 3-5 名

五、提问提纲：

(1) 访谈开场语

您好，我们是某大学某年级某专业的大学生，现在在做一个关于贵公司营销方面及知味观品牌的案例调查，之前也通过某导师（某经理）联系过您，现在希望能够和您进行一次面对面的访谈。这次访谈主要通过问答形式进行，时长大概 20 分钟。访谈内容我们会仅用于本次案例报告，故请您放心且真实地回答每个问题。如果没有疑问的话，我们就开始吧！

(2) 访谈问题

a. 基本信息

1.您从事的工作，职责范围

2.您在知味观工作多少年了

3.贵公司的基本信息（占地面积、员工数量、人员构成、部门构架、运作方式）

b. 营销环境与市场定位（互联网影响；环境竞争；能力优劣）

1.在新时代互联网的冲击下，其它餐饮企业（如新白鹿、外婆家）部分采取了电子化点餐与收费系统。知味观又是以什么来应对 21 世纪互联网的冲击的呢？

2.在面对如 KFC、新发现等新兴的餐饮企业，您觉得知味观的市场是否受到了威胁？还是，您更认为这是一种机遇？知味观相对于它们的核心竞争力在哪儿呢？

3.现如今，很多企业的产品生产都采用了机械化和自动化。知味观作为餐饮企业，在产品的生产上，也有机械化和自动化的趋势吗？具体有哪些表现？

4.在产品创新方面，平均更新产品的速度是怎样的？您觉得在研发投入上的力度大吗？

5.知味观是通过哪些途径了解客户需求的呢？是分店的定期报告，是总部不定期的调查？还是通过其它途径呢？

6.这里平时的顾客群大致是哪些人？性别年龄以及消费都在平均什么样的层次上？本地游客和外地游客的比例是在怎样的一个水平？

c. 营销策略（基础 4P、事件营销、品牌营销、体验营销）

1.知味观的产品是走标准化方式还是按照传统师傅自己制作的模式或者是一部分标准化生产一部分按照传统方式生产？

2.中式餐饮企业生产标准化的过程其实是一个很大的问题，请问知味观有没有进行标准化生产？如果有，通过哪些措施和方法实现这个标准化的过程的？

3.老杭州人对于知味观的评价是质高价宜，也就是价格适宜品质很高，这也意味着知味观可能面对一个高成本但盈利比较微薄的局面，知味观是如何解决这个问题的？

4.我们知道，杭州居民，外地游客，美食追求者是不同的客户群，知味观有分别针对这些不同客户群的产品吗？

5.平时，店面会有什么常规的营销活动和特别的营销活动吗？哪个营销方式最火热？

6.近几年知味观为了品牌建设，在哪些方面做过大的改进或措施吗？近期有没有什么品牌推广活动会展开？

d. 建议与启示

1.在您工作期间，觉得知味观有什么变化吗？

2.您认为知味观有哪些地方没有做好？最需要改进的方面是哪一块呢？

3.请您个人给知味观的一些建议

（3）访谈结束语

我们的问题差不多问完了，真诚地再次感谢您，能够在百忙之中能够抽空配合。祝您生活愉快，工作顺利，也祝我们的知味观杭州食品有限公司越发展越好。

六、采访步骤：①观察活动现场；②选取对象；③开始访谈并记录；④访谈的反思与评估。

七、采访携带物品：记录本、水笔、个人证件；照相机、录音笔；调研资料、访谈提纲。

附录二：访谈记录（部分）

（1）现在知味观企业的餐饮业务做得很广，还请麻烦您给我们介绍一下？

答：没问题，你们现在所在的是我们的杭州知味观食品有限公司，和知味观·味庄餐饮服务业是划分开来的。我们主营的是小食糕点类，比如月饼、绿豆糕这类的食品。这么讲，首先有一个杭州饮食服务集团，然后知味观是集团旗下的一个品牌，目前知味观品牌下有多家公司，包括杭州知味观食品有限公司、杭州知味观味庄餐饮有限公司、杭州饮食服务集团有限公司杭州知味观，这里的企业是杭州知味观食品有限公司，主营小食糕点。

（2）那么看来，我们这个知味观主要就是负责小食糕点，和其他知味观的部分会有联系吗？

答：对，我们这个知味观的糕点这一块就是它本身长期在做的，2007 年的时候因为发展良好，所以专门从知味观品牌下面单独拉出来成立了公司，这叫做老牌做新店。不过还是会给其他部分提供不少的产品等，之前的供应关系等依旧存在，比如我们现在的产品，大概40%是供应给知味观味庄等其它部分企业，还有剩下的 60%是我们企业自己在出售营销。

（3）刚才您也提到，老牌做新店，那您对知味观的品牌这一块，有没有某些心得感悟？

答：我刚进知味观的时候它只有一个店，下面有一个食品配送中心主任，大概 2000 人，后面开了五六十家餐饮连锁。我们原先的配送中心，现在在西溪路那边叫知味观食品配送中心，杨家牌楼那边，算是我们的前身吧，三四千平米，老厂。07 年的时候不够用了，投产也比较快，09 年之后每年都增长地很快。能有这样的发展速度，还是离不开知味观这块金字招牌，老品牌这个影响力确实不是一两天积攒下来的。有句话不是叫，冰冻三尺非一日之寒嘛，我们这个金招牌也是这么百来年沉淀下来的，很宝贵。

（4）请问这边是属于企业的生产部吗？我们在生产的产品都有哪些？

答：生产销售都有在我们这个企业里面。我们的产品种类是比较丰富的，有冷冻速冻产品、小笼、粽子、包装的杭州名菜、烘培的糕点、清明团子、端午节粽子、中秋月饼、年货礼盒、八宝饭等等，主要围绕等个传统节日产品一块在生产。

（5）是很丰富，那知味观在产品创新方面是怎么在运作的呢？

答：对的，你这个问对了，我们知味观基本上一直在做研发创新，我们虽然是老牌子但一直在尝试做新东西，每年的研发资金占到总支出的 3%，你别看这个 3 数字这么小，对于食品企业尤其是传统品牌来说，已经是行业领先了。而且我们的机械等设备都是进口的，在产品上创新上可以说是投入很多。

（6）现在贵公司的生产是机械自动化吗？

答：对，是机械化的，包括月饼、水饺小笼等，有些传统产品是部分机械化，一些环节还是需要人工机械模仿不来，不过现在尽量都在追求机械化，可以节约成本，对这个品牌发展还是有好处的。

（7）知味观点菜的时候是采用电子系统吗？像新白鹿这些品牌都已经采用电子系统点餐。

答：知味观的话，总部是电子系统，其他门店好像没有。这个主要因为知味观是比较传统的企业，不是很愿意去做这方面的内容，毕竟我们这个和新的餐饮体验还是有区别的。

（8）在现在新餐饮的形势下，知味观会不会受到冲击？您觉得它的核心的竞争力在哪块？

答：会有一些冲击，但我们主体上还是原来的顾客导向，影响不是太大。我们的核心竞争力就是我们知味观自己的金招牌，这百来年的历史沉淀，我们 1913 年就创立，到今天已经是一百零年啦。第二个竞争力是知味观有句话是“欲知我味，观料便知”，它意思是想知道我的味道，看看我的原料就知道了，我们的产品口味可以说是我们比较核心竞争的内容。

附录三：调查问卷

知味观营销现状调查

您好！我们学习团队正在进行一项问卷调查，该问卷主要针对知味观小吃糕点类产品的营销现状，不涉及其餐饮业。本次问卷采用匿名制，调查结果仅用于进行案例分析，非常感谢您的配合！

请您在相应选项前打√。

1. 您的常年居住地是？ [单选题] [必答题]

☺ 杭州　　☺ 浙江省内非杭州地区　　☺ 浙江省外

2. 您的年龄所在的区间是？ [单选题] [必答题]

☺ 0-15 岁（包含 15 岁）　☺ 15-30 岁（包含 30 岁）　☺ 30-45 岁（包含 45 岁）

☺ 45-60 岁（包含 60 岁）　☺ 60 岁以上

3. 您听说过知味观小吃糕点类产品吗？（如月饼、绿豆糕、粽子、冷冻食品等） [单选题] [必答题]

☺ 是 (请跳至第 **4** 题)　　☺ 否 (请跳至第问卷末尾，提交答卷)

4. 您知道知味观有哪些销售渠道？ [多选题] [必答题]

☺ 直营专卖店　　☺ 商场或者超市　　☺ 经销商

☺ 团购网站　　☺ 非团购电商平台　　☺ 其他 _____

5. 您主要从哪个渠道购买知味观小吃糕点类产品？ [单选题] [必答题]

☺ 直营店　　☺ 商场和超市　　☺ 经销商

☺ 团购网站　　☺ 非团购电商平台　　☺ 不曾购买

6. 您从哪些渠道了解到知味观的产品？ [多选题] [必答题]

☺ 各类广告（电视、广播、报刊杂志、卖场等）　☺ 活动促销（联合《港囧》电影发布月饼等活动）　☺ 名人效应（鲁迅、金庸、林丹等名人）

☺ 新媒体宣传（微信、微博等平台）　☺ 其他 _____

7. 看到“知味观”品牌，您首先联想到什么？ [多选题] [必答题]

☺ 老字号　　☺ 味道　　☺ 小吃糕点

☺ 杭帮菜　　☺ 传统　　☺ 生活品质

☺ 其他 _____

8. 在您听说过的老字号品牌中，您认为知味观在其中的知名度处于一个什么样的地位？ [单选题] [必答题]

闻所未闻　☺ 1　☺ 2　☺3　☺4　☺5　☺6　非常出名

9. 您听说过知味观以下主题产品吗？ [多选题] [必答题]

☺《港囧》主题月饼　☺《天眼传奇》主题绿豆糕　☺《大鱼海棠》主题绿豆糕

☺其他主题产品　☺都不曾听说

10. 假如现在知味观要推出低热低糖食品，您会去购买吗? [单选题] [必答题]

☺会　☺不会　☺不一定

11. 假如知味观在微信上销售产品，当您需要购买知味观产品时，您会选择通过微信购买吗？ [单选题] [必答题]

☺会　☺不会

12. 您是否品尝过知味观产品？ [单选题] [必答题]

☺是　☺否 (请跳至第 **14** 题)

13. 请您从以下几个维度对知味观产品体验进行评价，谢谢！（1 表示最差，6 表示最好） [矩阵量表题] [必答题]

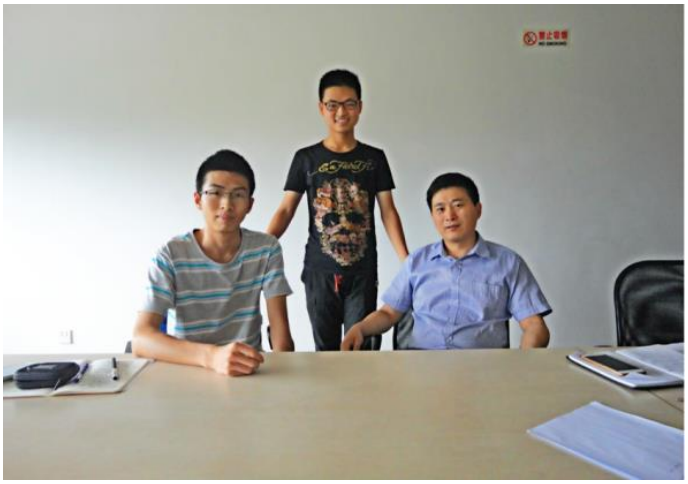
	1	2	3	4	5	6
感官体验（视觉，味觉，嗅觉，触觉等）	☺	☺	☺	☺	☺	☺
情感体验（心理沟通与情感交流等）	☺	☺	☺	☺	☺	☺
思考体验（引导思考，如历史回味等）	☺	☺	☺	☺	☺	☺
行动体验（以行动参与获得快乐等）	☺	☺	☺	☺	☺	☺
关联体验（使与文化、社会、群体氛围产生关联，产生自我满足感）	☺	☺	☺	☺	☺	☺

14. 您认为知味观作为一个老字号对品牌的挖掘够吗? [单选题] [必答题]

非常欠缺　☺1　☺2　☺3　☺4　☺5　☺6　非常到位

再次感谢您的配合，祝您生活愉快，学业进步，工作顺利！

附录四：调研照片



团队成员与副总经理合影及企业门口合影

公司内研发中心与生产设备

团队成员在进行问卷调查