

五南出版

行銷管理

第2版

實務個案分析

• 戴國良 博士 著 •



- 60則國內外知名企業行銷研究個案，幫助讀者擴大行銷國際觀。
- 本土知名企業行銷個案，貼近讀者生活，提升學習樂趣。
- 短篇個案分析簡潔有力，長篇個案分析角度多元，學習效果相得益彰。
- 側重行銷理論的應用以及全方位決策，提升行銷企劃案規劃能力。

行銷管理

第2版

實務個案分析

• 戴國良 博士 著 •



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

行銷管理實務個案分析／戴國良著．——二

版．——臺北市：五南，2014.09

面；公分

ISBN 978-957-11-7796-0 (平裝)

1. 行銷管理 2. 個案研究

496

103016932



1FP4

行銷管理實務個案分析

作 者 — 戴國良 (445)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 陳俐君 陳欣欣

封面設計 — 盧盈良

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02) 2705-5066 傳 真：(02) 2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04) 2223-0891 傳 真：(04) 2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07) 2358-702 傳 真：(07) 2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2006年7月初版一刷

2007年10月初版一刷

2014年9月二版一刷

定 價 新臺幣450元

作者序

◆本書目的

行銷管理是一門重要的基礎學問，而《行銷管理實務個案分析》，則是進一步透過實務個案內容，而學會如何應用行銷理論，以達到理論、實務、應用三合一的最佳目標與境界。

因此，這本《行銷管理實務個案分析》，希望同學們及讀者們，能夠強化對行銷理論、行銷架構及行銷內涵，進一步地深度思考、討論及辨證，以提升自己的行銷全方位決策之能力。

◆本書六大特色

本書具有下列六大特色，值得各位同學學習：

一、本書蒐集、整理及撰寫將近六十個國內及國外知名企業的行銷研究個案，具有相當的行銷國際觀與國際視野。

二、本書含括大量本土企業的行銷個案，使更貼近生活感與增加熟悉感，可有效提升學習效果。

三、本書個案包括短篇個案及長篇完整性個案二種組合。短篇具有精簡有力的優點，而長篇則具有見樹又見林的全方位觀優點。二者相互組合在一起，具有相得益彰之效果。

四、閱讀完本書之後，你將會知道如何更有效及更懂得如何應用行銷理論及行銷內容。換言之，本書是一種「實務導向」的本質。

五、本書希望透過這些知名企業的豐富面向行銷個案內容，引發起各位同學及各位讀者們的深度思考與討論，然後更加啟發你們的行銷功力。

六、本書最後的特色，是相信可以訓練各位同學們，如何寫好一個完整的、大型的「行銷報告」，不管是在學校或是將來畢業後在公司上班時，都能具備這樣一項技能。

◆感恩、感謝與祝福

本書的順利完成，衷心感謝我的家人、我在世新大學的各位長官、同事們及同學們，以及五南圖書出版公司的相關人員，由於您們的協助、鼓勵及加油，才使本書能

以全新面貌及獨特風格呈現出來。尤其，在撰寫的時刻當中，獨自一人坐在書案前，要維持這一份耐力與毅力，確是一份不簡單的事情。

◆人生勉語

最後，有幾句我日常喜歡的座右銘，提供給各位參考：

- ✦ 反省自己，感謝別人。
- ✦ 在變動的年代裡，堅持不變的真心相待。
- ✦ 夜色暗下來，一切歸於寧靜，望著窗外閃爍的路燈與遠山的點點燈火，可以靜靜思考自己與世界。
- ✦ 以行動證明：做自己，路更廣。
- ✦ 堅持做喜歡的事，才会有好成果。
- ✦ 有慈悲，就無敵人；有智慧，就無煩惱。
- ✦ 終身學習，必須是要有目標、有計畫、有系統，以及有紀律的學習。
- ✦ 滿招損，謙受益。
- ✦ 很多人喜歡把磨練當成是受苦，我卻視作磨練等於是上天對我的一種恩賜。
- ✦ 力爭上游，終必有成。
- ✦ 確立人生目標，全力以赴。

最後，再次祝福各位都能擁有一個成長、成功、健康、欣慰、滿足與平安的美麗人生旅程。

戴國良 敬上

於台北

hope88.dai@msa.himnet.nat

重要前言

關於「個案研討教學」(case study)的進行步驟、要點說明及學習目的總論述如下：

◆ 壹、個案研討教學七步驟

有關本書 Case Study 的進行方式，有以下幾點說明：

第一：原則上「個案教學法」應該在碩士班或在職碩士專班進行比較理想。因為碩士班的學生人數較少，而且培養他們的思考力、分析力、組織力及判斷力，遠重於純理論與背記的方式。但是，現在，很多個案教學法亦向下延伸到大學部，因為大學部學生也不希望四年時間都是在學習及背記一些純理論名詞或解釋其意義。這一些已不能滿足他們，亦無法提升他們的就業能力。

第二：對於 Case Study 進行的步驟及方式，有幾點說明：

1. 上課前一週，請同學們每一個人務必要事先研讀完下一週要上課的個案內容。過去，採取分組認養某些個案的方式，使大部分的人只專心自己的個案，對其他組的個案卻不看，在討論時也就無法參與了，這樣達不到好的學習效果。
2. 上課時，開始依照每一個個案後面的「問題研討」題目，逐一請同學們提出答覆及看法，如果沒看書的同學自然講不出來。同時，老師亦在此時，展開互動的詢與答。
3. 在所有題目問完之後，接著請同學說明研讀本個案的綜合心得或看法。
4. 接著，由授課老師做綜合講評。包括：此個案的綜合結論是什麼、同學們表達的意見是如何，以及是否有其他不同的看法、理論與實務互相印證與應用說明等。
5. 下課後，請每一位同學要做 1-2 頁的「個人學習心得記錄」，表達您個人從這一個個案，以及從教室內老師與學生的個案討論互動中，您的學習心得是什麼。然後在學期結束之時，請每位同學繳交一本每次上課的個人學習心得記錄。如此的訓練，目的在逼每位同學在 Case Study 之後，能夠回顧每週課程及整個課程，並且用心記錄下您所看到及聽到的事情，且組織成為一份研習報告。這就是一種訓練、一種培養、一種過程及一種學習。一定要嚴格，嚴師出高徒，是永遠的真理。

6. 最後幾週，要請分組的組別同學或每個同學，以 PPT (PowerPoint) 的簡報方式，做出本學期這麼多個案研討之後的歸納式、綜合式及主題式的期末總報告。這是一次重要的報告，報告方式、格式、內容並不拘，各組或各人可以從不同角度切入去看待及做出歸納與結論。透過 PPT 的簡報方式，可以讓我們更有效地吸收到更精簡、更有系統、更關鍵及更歸納的表達方式與結果。這可以讓大家印象更為深刻，並達到良好的學習成效。

茲彙整如下圖：



◆貳、個案研討教學的思考與學習重點

在 Case Study 過程中，授課老師應該要多多引導學生幾個思考與學習重點：

第一：要不斷的問學生 Why? Why? 為什麼？從 Why 中，去探討背後的原因、因素、動機、目的或問題與答案等。這樣能夠培養學生們不只是看到表面、浮面而已，而更能深一層的挖掘出更有價值的東西出來。這也是一種訓練思考力、分析力與追根究柢的能力。當然，個案分析中，有些未必有單一的標準答案。

第二：由於是短型個案研究，所以一定要請學生們勿侷限於個案內容，應在事前多上各公司的官方網站，以瞭解該公司的進一步狀況；能主動蒐集更多的資料情報，這當然是更好的。

第三：要多問 How to do? 即怎麼做？如何做？做法為何？為何是這種做法？這是培養學生提出解決對策能力的一種方式。

第四：要追問「效益如何」？有些做法、有些創意點子、有些想法、思考是天馬行空，最後一定要回到效益與數據上來，包括事前的效益評估及事後的效益檢討。

第五：最後，一定要將課本上的專業知識、理論、架構及系統，與實務個案的內容互做連結及應用，以讓同學們在面對各式各樣與五花八門的個案公司時，能夠很有系統的、很有組織化的、很有架構化的、很有學問的做出總結、歸納及提出自己的觀點與評論能力。

◆參、對國內個案研討教學應有的認知與感受

雖然個案教學法已有漸漸普及之趨勢，但作者個人仍有以下幾點提出來，提供作為大家參考：

第一：個案的問題中或討論中，有時候某些問題並沒有具體的「標準答案」(Standard Answer)。以我個人過去曾在企業界工作十六年的工作經驗與感受，我覺得不必強將美國教科書上的某些大師理論，硬施加在個案的標準答案上，因為這並不符合廣大企業界的現實狀況。例如：在討論到某些領導風格、某些企業文化、某些戰略抉擇、某些企業情境、某些組織爭權狀況……時，涉及到老闆、涉及到人、涉及到不同的企業文化……各種狀況，其實這並沒有標準的答案，而是見人見智的。例如：我們可以說郭台銘、張榮發、張忠謀、高清愿、施振榮、徐重仁、王雪紅、徐旭東、蔡明忠……等國內大企業老闆們，有不同的領導風格、不同的用人觀、不同的戰略與抉擇、不同的企業文化……，可是他們的企業都非常成功，但他們都是不一樣的，也都沒有標準的答案。所以，有些問題有標準答案，有些則不必要有，因為條條大路通羅馬，追求單一路線通羅馬是不必要的、也是錯誤的，因為這會扼殺了多元化、精彩化、五湖四海般的可能實務上適應性答案。

第二：美國商學院 MBA 課程通常要求學生有二至五年的工作經驗，換言之，學生並非白紙一張，都擁有不同產業的實務經驗。因此，討論個案時，學生提出的觀點，通常都很符合實務且深具思考意義。

反觀臺灣 MBA 學生，大部分是大學部畢業生，因此即使個案設計再良善，學生的思考總是有種隔靴搔癢的感覺，縱然也有不少發人省思的看法，但其互動效果，就沒有美國課堂來得好。

而 EMBA 學生則較適用個案教學法，因為他們都在一些企業界待過，不管是基層或中高階主管，多少也真正體會企業如何運作、企業人事與組織問題、企業領導人問題或企業策略問題等。因此，有時候把 MBA 與 EMBA 融合在一起上課，也是很常見的改變做法。

第三：策略管理或企業管理的個案內容，有時候會延伸擴展到多面向的功能管理知識。因此，不管是老師或學生們，恐怕要有充分且多面向的企管知識或商管常識，或是具有企業實務經驗等為佳。例如：一個個案中，可能會涉及到財務會計知識、行銷知識、人資知識、組織與企業文化知識、IT 知識、全球化知識、經濟與產業知識……非常多元的知識。此時，老師或同學們最好具備這些方面的基本入門知識或常識為宜；否則，就不易有深入且正確的個案討論及學習效果了。

第四：臺灣缺乏本土化的實用企業個案內容，國內幾家國立頂尖大學，大部分用的是英文版教科書的美國個案或哈佛商學院的美國個案，這些個案可以說離臺灣甚遠，有些舊個案更是二、三十年前的老個案，有些則是翻譯為中文版的生澀個案，唸起來或討論起來，都覺得疏遠而格格不入，學習效果並不會太高。這一部分也是值得未來加以改革的，而本書即是踏出了這一步。

第五：個案研討與個案教學的目的究竟何在？

究竟要訓練或培育學生們或公司上班族們什麼樣的能力或目的呢？這倒是值得深思的問題。我覺得個案教學法或個案互動研討或個案式讀書會的目的，主要在培養學生們或上班族們下列幾項能力：

1. 提升他們更大的視野、格局及前瞻力。透過研習五個、十個、五十個、一百個等各式各樣、各種產業、各種大小企業、各種不同企業文化的組織、不同領導風格、不同決策、不同市場狀況……不同成功與失敗的個案。您會發現，自己對看待企業的經營管理、企業的決策、企業的策略、產業結構的變化、競爭大環境、組織與人事運作等，都會跳脫原來的狹窄觀、短視觀、單一行業觀、單一部門觀、低階主管觀、小範圍觀及今日觀，而轉向與提升為更大格局、更遠視野及更長期的前瞻性。

若能做到這樣，我認為這就是一種很大的進步與很可貴的豐收成果。

2. 磨練他們的分析力、思考力、數據分析力、合理性力、歸納力、邏輯性力、

系統化力、架構化力、判斷力、問題解決力與直觀決斷力。這是個案教學法或個案讀書會的第二個重大目的，以及欲培養出來的技能。因為，傳統理論教科書中，比較缺少企業個案的「各種狀況」及「各種問題點」，因此，無從分析、無從思考及無從判斷。有了各式各樣、各種公司的狀況、有成功也有失敗的個案，因此，就能磨練學習者下列十二項的重要綜合性管理能力，包括：

- (1)分析力
- (2)思考力
- (3)合理性力
- (4)歸納力
- (5)邏輯性力
- (6)系統化力
- (7)架構化力
- (8)判斷力
- (9)問題解決力
- (10)直觀決斷力
- (11)口頭表達力、解說力
- (12)數據分析力

3. 迫使他們延伸學習更多面向的企業功能與不同運作部門的必要基本知識、常識與 Know-How。例如：透過個案研討，可使一個行銷人員必須去瞭解有關研發技術、生產製造、品管、售後服務、物流、財會、IT 等不同跨領域的營運及操作知識，這是非常必要且重要的。因為，每一個主管只懂自己部門的事，只懂自己專長的事，那麼就不會有大格局、大視野、大前瞻、大遠見、大溝通、大判斷、大思考、大架構、大直觀、大邏輯、大解決及大人才了。我覺得這是一個很好的磨練好人才、優秀人才的過程、步驟、工具、方式及管道。

能達成以上三項的目的或功能，個案教學法或個案讀書會才算成功，也才算有價值。否則，每討論完一個個案，就忘記了一個個案，那就沒意義了。

◆肆、努力建立多元化、多樣化與本土化的「個案研討教學」，不必完全以美國為唯一對的方式

作者早期曾在企業界工作過，也看過很多其他企業，這些大、中、小型企業，以及更多樣的企業界老闆們、高階主管們、行業別們，我發現他們都能夠獲利賺錢，

他們也都能成功，他們的所得報酬豈只是我們這些副教授及教授們年薪的三倍、五倍及十倍。這時候，我才猛然發現，哦！原來企業界的實務及實戰經驗，其實是一直領先商管學院的傳統知識理論與象牙塔封閉學院裡面的。因此，我覺得真的不必完全以美國哈佛、美國華頓、美國史丹佛、美國西北……知名大學商學院的企管個案為唯一教材來源或視為唯一聖經，也不必一定以他們為唯一教學方式。我覺得個案教學在國內必須「因材施教」、必須「更多元化」、必須「更多樣化」、必須「更打破傳統化」、必須「更結合本土企業實務化」，如此，才会有學習效果，個案教學也才會受到企業界及同學們的一致性肯定。否則「個案教學」將會很空虛、很天馬行空、很個人化、很個案化、很遙遠化。總結來說，就是每個個案討論完後，又回復到個人原有的作風、個人的原有思維，老闆還是原來的老闆、高階主管依然故我、同學們依然學過就忘記了。

因此，國內的「個案教學」及「個案教科書」、「個案教材」，必須依 EMBA（碩士在職專班）、MBA（碩士一般生班）、國立大學、私立大學、科技大學、技術學院……不同的層次、等級、對象、師資、學生系所別……，而加以適當區隔，而有不同的教材及教法，如此，「個案教學」才會在國內成功扎根，也才會在企業界興起。

總之，我希望能成功建立起「臺灣模式」的「個案教學」。

◆伍、學生成績評分

對於學生的分數評價給分方式，主要看下列幾點：

第一：課堂上，每位同學或學員們每次「互動討論」的立即表現狀況好不好及踴躍不踴躍。

第二：學期末繳交的「個人學習心得總報告」，寫得好不好、用不用心、認不認真。

第三：學期末各「分組上臺或個人上臺報告」的 PPT 檔內容做得好不好、報告人報告得好不好，以及各分組的競賽排名成績等。

以上，是本書採取「個案教學法」（Case Study）所應注意的事項，再次提醒出來，供每位老師及同學們參考。謝謝各位，並祝福各位同學學習個案成功，各位老師授課成功，並且享受高度互動討論後的成就感與興奮感。

目 錄

作者序

第 1 篇 臺灣本土長個案篇

——5 個個案

001

- 個案 1 爽健美茶新產品上市成功與整合行銷傳播操作 / 003
- 個案 2 臺北 SOGO 百貨忠孝店——週年慶整合行銷操作 / 017
- 個案 3 林鳳營鮮奶第一品牌如何打造 / 033
- 個案 4 貝納頌冷藏咖啡——第一品牌行銷成功祕訣 / 041
- 個案 5 可口可樂——第一品牌長青不墜祕訣 / 059

第 2 篇 臺灣本土個案篇

——20 個個案

083

- 個案 1 City Café 品牌行銷成功祕訣 / 085
- 個案 2 王品品牌打造祕笈揭開 / 091
- 個案 3 統一超商 7-Eleven ——什麼都能賣，從熟食產品到賣菜 / 099
- 個案 4 麥當勞如何走出低潮、再造品牌、邁向成功 / 103
- 個案 5 白蘭氏雞精不斷成長的行銷策略 / 109
- 個案 6 統一企業茶裏王要當茶中之王——茶飲料第一品牌探秘 / 115
- 個案 7 健身器材第一品牌——OSIM 掌握按摩椅商機祕訣 / 119
- 個案 8 資生堂 TSUBAKI 洗髮精在臺如何成功行銷 / 123
- 個案 9 點睛品——品牌轉型策略奏效拿下本土珠寶業銷售龍頭 / 129
- 個案 10 裕隆汽車自創品牌 LUXGEN（納智捷）行銷操作祕訣 / 133
- 個案 11 Canon 數位單眼相機成功開拓女性藍海市場 / 139
- 個案 12 維力張君雅小妹妹——有創意，帶來好生意 / 143
- 個案 13 麒麟 Bar Beer 啤酒如何行銷臺灣市場 / 147
- 個案 14 高絲化妝品發展多品牌搶占市場 / 153

- 個案 15 臺灣吉野家——重新找回日本味，轉虧為盈 / 157
- 個案 16 來自美國的 GOLD STONE ——賣一杯歡樂冰淇淋 / 161
- 個案 17 網路口碑行銷——讓醫美產品 DR.WU 更有魅力 / 165
- 個案 18 全家便利商店廣告策略——品牌說故事，傳遞溫暖形象 / 169
- 個案 19 P&G 沙宣鑽漾洗髮精邁向高價洗髮品市場 / 173
- 個案 20 美商 HP (惠普) B2B 行銷成功之道 / 179

第 3 篇 他山之石

——34 個國外知名企業短篇行銷管理 個案集

183

- 個案 1 挑戰雙 B——豐田打造終極武器 / 185
- 個案 2 連續獲利成長 24 年 花王保持常勝軍的祕密 / 189
- 個案 3 建構強化現場力 日本麥當勞突圍出擊 / 193
- 個案 4 亞洲 2 萬店追夢 日本 Family-Mart 改革上路 / 197
- 個案 5 松下電器敗部復活的挑戰 中村革命第二役 / 201
- 個案 6 P&G 日本二次挫敗 勝利方程式改弦易轍 / 207
- 個案 7 東京迪士尼的經營策略與行銷理念 門票、商品、餐飲營收鐵三角 / 211
- 個案 8 網路購物日本第一大 樂天網路商城的成功法則 / 217
- 個案 9 資生堂挾國際知名度 搶建中國市場 5 千店 / 223
- 個案 10 超成熟消費時代 製販一體戰略 / 227
- 個案 11 ZARA 贏在速度經營 / 231
- 個案 12 世外桃源好日子不再 富士相紙的通路改革 / 235
- 個案 13 贏得顧客心 Yodobashi 高收益經營祕訣 / 239
- 個案 14 透視品牌資產價值的經營策略 / 245
- 個案 15 業務祕笈 業務行銷 IT 情報力 / 251
- 個案 16 末端業務情報的勢力起跑！ / 259
- 個案 17 顧客情報再生術 / 265
- 個案 18 只要營業革新 沒有賣不掉的商品 / 271
- 個案 19 顧客聲音光聽是不夠的 需把顧客心聲導入經營會議 / 279
- 個案 20 行銷「接客」時代來臨 / 285
- 個案 21 POS 系統看不到的顧客需求 / 291
- 個案 22 探索消費者需求 以「顧客聲音」為革新事業的起點 / 295

- 個案 23 從「顧客滿足營業」到「顧客感動營業」 / 301
- 個案 24 COACH 品牌再走設計風格 擷獲年輕女性的心 / 305
- 個案 25 關心顧客大小事 Walgreens 行銷致勝祕訣 / 309
- 個案 26 LAWSON 創新 DNA 挑戰 7-ELEVEN / 313
- 個案 27 研發委外 P&G 成長終極密碼 / 317
- 個案 28 三越百貨百年老店復活大考驗 / 321
- 個案 29 揭開商品開發的成功祕訣 / 325
- 個案 30 長銷商品的撇步 / 331
- 個案 31 日本資生堂 TSUBAKI 洗髮精 新產品上市成功策略探索 / 337
- 個案 32 行銷致勝之鑰——聚焦特定客層，實現消費者夢想 / 341
- 個案 33 如何產生及運用聽取顧客聲音的組織——顧客導向的實踐 / 345
- 個案 34 日本山多利公司——要比顧客更知道顧客 / 349

第1篇

臺灣本土長個案篇

——5 個個案

個案 1

case one

爽健美茶新產品上市成功與 整合行銷傳播操作

●「爽健美茶」的品牌故事●

「爽健美茶」是日本複合茶領導品牌，自 1994 年起在日本全國販售，風行日本已 16 年，同時也是可口可樂公司旗下第一大的複合茶品牌。2010 年 5 月，「爽健美茶」正式跟臺灣的消費者見面。

「爽健美茶」融合了清爽、健康、美麗特色，盛裝於鑽石型瓶身內，由薏仁、玄米、綠茶、大麥、普洱茶、魚腥草、決明子、菊苣、發芽玄米、月見草、玉蜀黍、枇杷葉、紅豆、杜仲及蒲公英根等 15 種有健康概念的天然素材調和而成。喝一口「爽健美茶」，讓身體沉浸在 15 種天然成分調和的大自然恩賜中，由內而外，為消費者帶來去油解膩、清新提振、身體輕暢、精神舒爽、容光煥發以及滋養溫潤的全新愉快感受。

日本一直是臺灣茶飲市場的風向球，2010 年跟隨日本的腳步，臺灣市場陸續推出許多針對消脂、促進新陳代謝的無熱量單一配方機能茶，為臺灣茶飲市場創造新的商機。尤其是日本可口可樂公司一直引領茶飲市場的趨勢，也經常是臺灣茶飲市場參考及模仿的對象。臺灣遠東可口可樂公司總經理高文宏表示：「2010 年我們要將日本另一個尚未在臺灣開發的茶飲類別複合茶引進臺灣，希望藉由推出可口可樂在日本風行 16 年的產品『爽健美茶』帶起臺灣另一波的茶飲新趨勢。最近市場上許多同業都在蠢蠢欲動，即將推出類似的產品，我們雖然樂見大家一起來共創複合茶的風潮，但也同時再次強調，『爽健美茶』才是日本複合茶的代表品牌。」