



classic marketing cases

经典案例

CLASSIC
MARKETING CASES



市场营销

案例源于实践 背景真实 资料丰富

Classic Marketing Cases

赵晓昱 编著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

classic marketing cases

经典案例

CLASSIC
MARKETING CASES



市场营销

案例源于实践 背景真实 资料丰富

Classic Marketing Cases

赵晓昱 编著



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

随着中国市场经济的飞速发展,产品与服务的内容和种类日渐丰富,市场竞争日趋激烈。国内实业界和理论界开始高度重视市场营销,其重要性不断提升。

在市场营销的教学中,案例教学法由于其对于激发学生的学习兴趣、培养学生的创造能力及分析、解决问题的能力有极大的作用而受到教师 and 学生的欢迎。

本案例集以国内外知名企业经典营销案例为主,涉及多个行业,具有描述客观、体系完整、有行业代表性和数据较新等特点,适合作为市场营销本科案例课程教材、市场营销学课程辅助教材,也可作为企业经营管理人、营销人员培训教材和自学用书。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销经典案例/赵晓罡编著. —西安:西安交通大学出版社,2012.9
ISBN 978-7-5605-4569-1

I. ①市… II. ①赵… III. ①市场营销学-案例 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 221396 号

书 名 市场营销经典案例
编 著 赵晓罡
责任编辑 王晓芬

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtpress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西奇彩印务有限责任公司

开 本 850mm × 1168mm 1/32 印张 6.25 字数 200 千字
版次印次 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-4569-1/F·331
定 价 20.00 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

— 前言 —

市场营销学 20 世纪初期产生于美国。随着社会经济及市场经济的发展,市场营销学发生了根本性的变化,从传统市场营销学演变为现代市场营销学,其应用从赢利组织扩展到非赢利组织,从国内扩展到国外。我国于 20 世纪 70 年代引进市场营销学理论,经历了引进、传播、应用、扩展和国际化五个阶段。

改革开放后,国内商品供求关系迅速由供不应求转变为供大于求,实业界和理论界开始高度重视市场营销,国内高校的经济、管理类专业均开设市场营销课程,市场营销的重要性不断提升。

然而,不可否认的是我国目前的市场营销课程教学还存在着许多的问题,如教学方法陈旧、理论与实际脱节等。其原因是市场营销是一门来自于实践,经过科学的归纳和总结进行理论提升,又应用于实践的课程。如果只进行理论教学而不进行实践必然会导致理论与实际的脱节和理论建设的严重滞后。

因此,教学方法的改革势在必行,而这时国际上流行的案例教学法由于其趣味性、实践性、开放性、互动性、前瞻性等特点可以较好的解决以上矛盾,很快被引进到了国内。案例教学法的宗旨是通过具体而现实的案例,组织、引导学生进行深入的思考和研究,以案例讨论的形式挖掘学生的创造力,培养学生的学习兴趣和创新意识。

随着案例教学法在国内的迅速推广,也逐步暴露了一些问

题，如，案例更新较慢，对新事物反馈具有严重的滞后性；案例编写只报喜不报忧，成了部分企业的宣传工具；部分案例编写过程中具有倾向性，诱导和制约了读者的思路。

本书案例以国内外著名企业的典型市场营销案例为主，以一些针对性较强的中小企业营销案例为辅，内容翔实、生动，素材资料丰富，涉及食品、家电、汽车、通信等多个行业。全书力图从四个方面体现出自身的特色。第一，案例编写方法遵循客观性原则，以免误导、禁锢读者的思路。第二，案例体系的结构设计与市场营销学原理体系结构保持一致，以满足教学需要。第三，选取的案例能代表行业的发展情况。第四，所选编案例都是经过精心选择的近期发生的案例，或经过数据更新的传统经典案例。

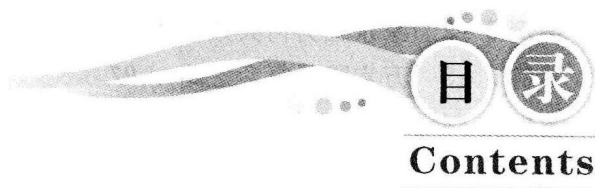
本书由西安外国语大学商学院赵晓罡设计编写思路、原则、大纲，并对案例进行撰写、编写、修改、定稿；内蒙古大学薛继亮、西北农林科技大学刘小童、陕西银行学校王艳分别参与了资料收集、整理和部分案例的编写工作；西安外国语大学商学院学生李宜霖、赵新芳、张末晗参与校对工作，在这里对他们的辛勤工作表示感谢。

在此还要特别感谢西安外国语大学教务处处长、商学院院长李雪茹教授、科研处处长杨鹏鹏教授、商学院副院长杨霞副教授、副院长周龙副教授，以及学校相关部门给予的帮助和支持。

在编写案例时我们参考、借鉴了大量文献，借此机会，向有关作者表示衷心的感谢。由于时间仓促，个别资料的初始出处可能不够准确，请作者主动与我们联系更正（联系方式：kevinfme@163.com），在此谨表示歉意。同时由于编写时间较紧、编者水平有限，难免有不妥及疏漏之处，恳请读者给予指正。

编者

2012年6月



| 第一章 市场营销观念 | / 1

- 案例 1-1 惠普：创新的脚步从未停止 / 1
- 案例 1-2 京东商城：尝到网络营销的甜头 / 5
- 案例 1-3 老字号雷利为何屡遭“滑铁卢”？ / 9
- 案例 1-4 海尔洗衣机“无所不洗” / 13

| 第二章 营销战略 | / 17

- 案例 2-1 凯菲冰淇淋的北京攻略 / 18
- 案例 2-2 红罐王老吉：“不上火”才是真的火 / 28
- 案例 2-3 海王牛初乳落败之殇 / 36

| 第三章 市场营销环境 | / 41

- 案例 3-1 VANCL，金融危机下的营销 / 42
- 案例 3-2 日系手机缘何“水土不服”？ / 46
- 案例 3-3 肯德基如何“攻陷”中国快餐市场 / 52
- 案例 3-4 联想集团的海外拓展 / 58

| 第四章 市场调研 | / 67

- 案例 4-1 白叶橄榄油刮起的绿色旋风 / 68
- 案例 4-2 乐不起来的“新可乐” / 75



案例 4-3 无限风光在险峰——奥利奥广告创意成长记 / 81

| 第五章 消费者行为 | / 88

案例 5-1 观众需求创造高票房神话 / 89

案例 5-2 家乐福为何兵败日本? / 93

案例 5-3 万宝路的复活之路 / 97

案例 5-4 浪潮, 网游市场上的崛起 / 103

| 第六章 产品策略 | / 108

案例 6-1 不断创新的娇兰香水 / 109

案例 6-2 ZIPPO: 打火机传奇 / 112

案例 6-3 “活力 28”: 记忆中的品牌 / 116

| 第七章 价格策略 | / 122

案例 7-1 亚马逊的价格策略 / 123

案例 7-2 长虹“价格战” / 128

| 第八章 渠道策略 | / 134

案例 8-1 安利成功的直销模式 / 135

案例 8-2 A 饮料 F 市厂渠道管理 / 139

| 第九章 促销策略 | / 144

案例 9-1 宝洁的创新促销 / 145

案例 9-2 屈臣氏的促销策略 / 152

| 第十章 国际市场营销 | / 158

案例 10-1 丰田打入美国市场的艰难之路 / 159

案例 10-2 欧莱雅的中国市场策略 / 164

| 第十一章 综合案例 | / 170

案例 11-1 XX省XX山国家森林公园营销现状分析 / 170

案例 11-2 我国“银发市场”营销策略浅析 / 189

第一章

市场营销观念

本章内容提示

本章是整个市场营销学的基础。学完本章，学生能够：了解市场营销的性质、研究对象和方法，并在把握相关概念的基础上，重点掌握如何运用相关技术为企业经营发展服务。通过对市场营销基本概念的学习，充分理解企业成长发展过程中进行市场营销的重要性。市场营销的实质就在于通过商业化的公共活动实现客户与企业间的利益交换，公众为满足自身需求而支付价格获得产品，同时企业获取利润继续运营发展，因此市场营销活动的结果直接关系企业的盈利能力。



【案例1-1】惠普：创新的脚步从未停止

知识点：市场营销观念 市场营销管理

惠普作为世界一流的信息科技产品供应商，一直奉行以



技术为先导，以创新求发展的原则。在过去的日子里，惠普一直倡导部门自治，各部门自主性极大，管理权分散，各自为政。如销售部门中就有专门出售试验仪器的和专门出售计算机的队伍，造成部门间任务分散，协作能力差，在激烈的市场竞争中，惠普渐渐淡出了协调分析仪器、试验仪器和计算机销售市场。到了 20 世纪 80 年代中期，惠普公司开始认识到只有提倡团队精神、通过内部精诚合作，才能实现企业共同目标。从 1984 年 7 月起惠普对企业的组织架构进行重组，以便集中资源、更好地销售产品。惠普还对公司的主管人员进行重新任命，建立新的合作营销部门，以前各自为战的计算机销售和仪器销售也合二为一。客户总是希望惠普的产品和服务具备最高水准，同时希望所获价值亦能持续长久。然而今天正在使用的技术和管理方法明天也许会落后过时，若想在竞争中立于不败之地，惠普人应时刻追求更新、更好的工作方式。

在这一理念的指引下，1982 年，惠普公司开始成立个人计算机组，进军 PC 市场。事实证明，这一决策是相当成功的，个人计算机组在随后的改革的销售方式的进程中起到了关键作用。公司常务董事约翰·扬对这一经营决策也赞不绝口：“建立个人计算机组是着眼于营销的一种巧妙的做法，这使得公司每个人都认识到一点——专注于市场做营销，市场才会青睐。”

然而，这次改革并没带来惠普在销售业绩上的大幅度增加。1984 年惠普公司在全球个人计算机零售份额仅占 2%，根本原因在于惠普没有认识到个人电脑市场环境的变化，一味坚持以工程为基础进行生产。如惠普 150 型个人计算机在

大众都使用 5.5 英寸的软盘时仍坚持 3.5 英寸的软盘，并且在兼容的软件程序上也与其他国际厂商差距悬殊。惠普的 3.5 英寸软盘上只有 25 个软件程序，而 IBM 的个人计算机的软盘却可容纳多达五千多个程序。此外，150 型计算机不能与 IBM 的产品配套使用。尽管在运算速度和存储信息上 150 型明显胜过 IBM，但它在零售点上的销售情景却显得相当惨淡。

通过这次惨败，惠普个人计算机组开始尝试多样化的营销手段，如改进产品研制、试销和市场营销定量调查等。公司用于个人计算机及其附件的广告宣传预算也从 1983 年的 500 万美元猛增到 1984 年的 3 000 万美元。在新产品研制方面，1984 年惠普共研制出三种新产品：称之为便携式的小型计算机、喷墨式智慧打印机和激光打印机。惠普公司以往一直用数字来表示计算机和附件的型号（如惠普 150 型），而在上述产品的名称中，我们已能很清楚的看出惠普公司转向营销策略的重要意图。个人计算机市场营销人员的目标，是创造出一种零售商及消费者双方都能公认的“名牌家族”。在市场营销调查方面，惠普也更关注跨国企业的本土化生存之道。2002 年 5 月，惠普公司在上海设立了惠普中国研发中心（CDC），专门针对规划和开发本土化产品并提供解决方案，以适应国内细分市场的需求。在本土化研发的支持下，惠普公司在政府、教育、医疗、金融等重要细分行业都拥有了针对性的解决方案。惠普在产品层面细分市场，将商务笔记本规划为旗舰级 HP EliteBook、主流级 HP ProBook 及入门级 Compaq 三大系列，配以多种专业创新技术，满足不同用户需求。其中，HP EliteBook 系列旗舰级产品，定位



于商务精英及大型企事业用户，从性能和设计等方面（都是）为商务精英量身定制的。例如，HP EliteBook 系列新品中，就蕴含了长寿命电池、SkyRoom 等专业技术，满足了政府行业用户需求。HP ProBook 旗下的 B 系列专业级产品和 S 系列主流级产品，分别定位企事业单位用户和中小企业用户，旨在以惠普的专业化创新为不同规模的企业级用户创造最大化价值。

2007 年，惠普公司取得了巨大的发展，再居全球高科技公司的领袖地位。面对未来，惠普公司的宗旨没有变化，即着眼于技术创新，不断推动市场，为客户提供最好的支持和服务。这也是惠普服务中国市场和客户的宗旨。本土化创新不仅针对性地为产品提供了有力支持，也从侧面提升了服务质量。中国惠普有限公司副总裁陈国维表示：“惠普对产品市场实行了细分，服务也通过细分人群实现了定制化，针对不同用户的需求提供定制化服务。惠普设有大客户专属团队，提供售前方案和产品技术支持；针对客户的不同需求，量身定制专有的产品、方案及培训；面对面的讲解，以及售前样机试用等支持，用户可以根据需求选择最适合自己的服务。”



分析指南

公司营销最大的危险是把公司的任务定的太狭窄，这就是所谓的营销“近视症”，其实质在于把主要精力放在产品上或技术上，而不是放在市场需要（消费需要）上，其结果导致企业丧失市场，失去竞争力。这是因为产品只不过是满足市场消费需要的一种媒介，一旦有更能充分满足消费需

要的新产品出现时，现有的产品就会被淘汰。同时消费者的需求是多种多样的并且不断变化，并不是所有的消费者都偏好于某一种产品或价高质优的产品。企业在进行营销策划时，必须在更广阔还是较狭窄间斟酌，站在市场导向的角度，综合考虑环境和适宜的內部资源，以便做出最恰当的选择。



讨论题

1. 试说明惠普公司对“近视营销”的看法。
2. 实践中，如何避免“近视营销”？



参考文献

- [1] 惠普. 百度百科 [DB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/13511.htm>.
- [2] 刘欢. 专访惠普副总：本土化战略引领企业发展 [N]. 政府采购信息报, 2010-05-25.



【案例 1-2】京东商城，尝到网络营销的甜头

知识点：市场营销观念 网络营销 营销方式

从 2008 年 9 月起雷曼兄弟公司申请破产保护，金融危机第一枚骨牌倒下，全球经济经历了上世纪 30 年代以来最为严重的衰退，国际金融危机波及全球，使众多企业经历了一场“寒冬”。在这场经济寒潮中，以销售数码产品为主的京东网上商城非但没有遭受强大的金融海啸的席卷，反而呈现出逆势上扬的局面。2008 年底，京东网上商城的日订单



成交数量最高达到 1.5 亿。到了 2009 年，京东网上销售额继续保持高昂姿态，3 月份超过 2 亿元，这一数字也使得京东成为我国首家单月销售额超过 2 亿的电商企业。谈到成功的秘诀，京东网上商城董事局主席兼 CEO 刘强东说，“国际金融危机的到来，让更多的消费者更加关注产品的价格，而京东的飞速成长正是通过价格优势及便捷的购物模式得到消费者的普遍认可，而这一价格优势的获得与网络营销紧密相关，网络营销这一崭新的交易方式从房租、时间、库存等各个方面为我们降低成本。”

零售行业各项成本中，实体店的店面租金占到很大一部分。从电子数码产品销售实体店支出来看，房租每年平均增长幅度约为 0.5% - 2%，员工劳务费和在库商品的磨损、折旧费用对企业来说也是一笔不小的负担，而网络销售使得京东网上商城可以省去这一部分费用。此外，流动资产需求量巨大是零售业的一大特征。传统零售商的库存周转天数一般为 47 - 53 天，长期的产品积压大大限制了资产的流动，不利于企业盈利。从 2003 年开始，京东商城开始研发自己的物流信息系统，该举措大大降低了库存周转率。经过五年的努力，京东网上商城的库存周转天数是 11.2 天。近期，京东商城提出在未来两年之内，将实现 7 天的库存周转，这意味着消费者从京东商城订购的产品从进入京东库房到最后到达消费者手中，只有一个星期的时间，产品流通速度明显加快，整个产业链运营的效率也随之提高。

京东网上商城还具有货源充足，进价低廉的巨大优势。这与众多厂商对未来电子商务的发展前景信心十足密切相关。厂商为了与京东进行长期的具有建设性的合作，给予京

东十分优惠的价格。网店相对实体店铺来说拥有多重优势：访问量更大、受众群体更普遍、交易更加便捷，因此产品在网上商城展示就相当于打广告，宣传所需费用也更为低廉；由厂家直接供货，每少一层代理，就能降低约 3 个百分点的进价。随着互联网的普及和电子商务的发展，截止 2010 年 5 月，京东网上商城超过 80% 的家电类产品采用直接与厂商合作的形式。

实时销售数据更新，并向消费者提供数据分析和指导是京东网上商城降低零售成本的另一个法宝。京东在其网上商城设置了在售产品销量及评价排行榜，这些排行榜来源于网店的真实销量和买家的评价，不仅方便了消费者购买，对于生产厂家来说，也可以由此了解到其产品在市场上的受欢迎程度，利于企业按需定产。同时京东可以了解消费者的购买意向，采销部门可以以此为参考制定下一期的采购计划，从而大幅降低库存周转周期，进而降低成本，可谓一举三得。

高成长率对企业物流系统提出了更高的要求，刘强东介绍，2009 年，京东网上商城扩大库房仓储面积，增加仓库的吞吐能力；在全国范围内开设更多的配送站；引进富含科技含量的设备，如无线手持终端、高科技流水线作业设备等，并计划招募专业的物流人员，对产品的发货、收货等流程进行规范化等四大举措来化解物流配送过程中存在的困难。

分析指南

随着科学技术的发展、互联网技术日新月异，网络开始成为人们日常生活中必不可少的角色，同时，网络营销也凭



借其诸多优点正在逐渐成为商家新的思路。资料显示，在西方国家里，85%的个人和企业都将网络媒介作为营销推广的重要手段之一，并从中获得了极好的效果。而在中国，虽然选择网络营销的人只有7~8%，不到国外的十分之一，但恰恰是在选择了网络营销的这些人，有超过半数的公司、个人因为网络营销的强大力量，得以在与对手的竞争中暂露头角、赢得商机，如京东、淘宝、新浪等。网络刚刚出现时，很多人觉得它只是昙花一现……，就如电灯刚刚出现时，没人觉得它能在世界范围内得到普遍应用。只有那些敢于天下先、抓住机会、勇于尝试的人才能在时代的发展中把握先机、获得成功。



讨论题

1. 网络营销的特征有哪些？
2. 有人认为：“网络营销就是网上销售”，对于这个观点，你怎么看？
3. 结合你身边的实例，举一个网络营销的例子。



参考文献

- [1] 黄鑫. 京东商城：网络营销降低销售成本 [N]. 经济日报, 2009-04-09.
- [2] 周立功. 市场营销学 [M]. 北京：清华大学出版社, 2008.
- [3] <http://www.emkt.com.cn/case/>



【案例 1-3】老字号雷利为何屡遭“滑铁卢”？

知识点：营销观念 市场占有率 市场营销环境

英国雷利自行车公司成立于 1887 年，是曾经红极一时的世界老字号自行车公司。然而由于该公司始终坚持“坚固耐用”的生产经营理念。到了 1983 年，雷利自行车公司出现经营困难，负债累累，被英国杜比投资公司收购后开始生产 T1 蓝领自行车。易主之后，仍无法脱离经营困境，只能开源节流，进行裁员。1985 年，公司员工总数由一万多名削减至一千七百名。即便如此还是有九百六十万美元亏损。到 1989 年，面临严重的经营困难，公司开始考虑变卖厂房，卖掉了位于诺丁汉的厂房的三分之二，同时压缩生产规模，缩短自行车转配线。

为什么雷利公司会落到如此田地？公司自成立以来，由于生产的自行车质量好而饮誉世界，当时人们若能拥有一辆雷利自行车，是一件非常自豪的事情。很多买了雷利自行车的顾客，在使用了六七十年后，车子仍然十分灵活。有这样一个事例，有位顾客在 1927 年以九英镑买下了一辆雷利自行车，之后的几十年里他每天都在骑。直到 1986 年，这位顾客还舍不得把它当作古董卖掉，雷利自行车成为高质量的代名词，畅销世界，尤其在欧美市场更是抢手货。

然而，随着时间的推移，市场需求却在悄悄地变化，而此时的雷利公司还是固守原来的经营理念，没有什么创新。自行车是作为一种方便、灵活的交通工具流行起来的。但



是，到了 20 世纪六七十年代，轿车作为一种比自行车更理想的交通工具，在一些经济发达国家开始普及。与轿车相比，自行车速度慢、活动半径小的缺陷开始凸显。所以，轿车越来越受到消费者的欢迎，自行车市场持续萎缩，雷利自行车也难逃此运。

另一方面，在新技术的冲击下，作为发达国家自行车消费主体者的青少年的消费偏好也发生了变化。以往，十六岁以下青少年购买雷利自行车的，约占英国国内自行车消费量的 70%。而现在，电子游戏机已经成为青少年的新宠。在欧美工业化国家里，自行车即使免费赠送给青少年，也未受欢迎。青少年消费偏好的这一变化，给雷利自行车带来了很大的打击。而面对着变化的市场，许多精明的企业家或进行多元化经营，分散经营风险，或根据市场的新情况研制、开发新产品，增强企业的生存能力与发展能力。在自行车行业，一些富有开拓精神的企业家，很快设计生产出功能更加多样的新型自行车，使它集游玩、体育锻炼、比赛于一体。这样一来，自行车又很快成为了盈利丰厚的“香饽饽”，大批的青少年迷上这种多功能自行车，购买一辆新车需要 200 到 300 美元，一顶头盔要 150 美元，各种配套用品约 250 美元，更换零件平均要 100 美元，这种连带消费，使那些应变能力强，率先开发的新式自行车厂商财源滚滚。

然而，雷利公司却一直固守在把自行车作为交通工具这一传统观念上。直到 1977 年，企业实在难以为继，它才投资于自行车比赛，想让雷利自行车在体育用品市场上大显身手。1980 年，雷利自行车终于成为自行车大赛的冠军车，雷利自行车因此名声大振，当年在法国销售达近万辆。雷利