

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书



 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第三届

MBA管理案例评选
百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第三届
MBA管理案例评选
百优案例集锦

第  辑

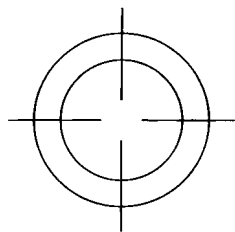
中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	沈艺峰	教授	厦门大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	陈 收	教授	湖南大学
	周长辉	教授	北京大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团
	梁 梁	教授	中国科技大学



丛书序

2010年,国务院颁布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2012年)》和《国家中长期人才发展规划纲要(2010-2012年)》。两个规划纲要都提出要加快发展专业学位研究生教育,重点扩大应用型、复合型、技能型人才培养规模,满足我国经济社会发展重点领域对急需、紧缺、专门人才的迫切需要。同年全国工商管理教育硕士指导委员会(全国MBA教育指导委员会)就颁发文件,在全国MBA培养院校举办全国首届百篇优秀案例评选活动,并委托中国管理案例共享中心承办。活动得到了全国MBA培养院校的积极参与和大力支持,至今中国管理案例共享中心已经连续承办了三届全国百篇优秀案例的评选活动,引起了教育部的高度重视。为提高各个院校教师案例开发和案例教学的积极性,强调案例学术成果,2012年教育部从政策上给予了很大的支持,在“第三轮学科评估指标体系”中首次将“全国百篇优秀管理案例”正式纳入评估标准(C5项),确保了本土案例开发的可持续发展。

案例的开发是工商管理教育的学者们接触中国企业真实情景的一种有效途径。尤其是对于那些从事工商管理教育但又缺乏社会实践经验的教师们来说,亲身参与案例的开发和教学活动,不仅可为他们的封闭式学习循环系统打开一扇通往真实管理情景的大门,又能够理论联系实践,完成“实践—认识—再实践—再认识”的过程,而且教学案例更是有效开展案例教学的基础和保证。

目前,案例教学与研究作为管理科学甚至社会科学的主流方法,在人才培养和科学研究中不仅被广泛承认和使用,而且迅速滋长,深深地扎根于管理科学这片“沃土”之中。2012年12月3日,在大连举行的“第四届全国MBA教育指导委员会第十次全体会议暨MBA培养学校管理学院院长联席会议”上,国务院学位委员会办公室及教育部学位与研究生教育发展中心的领导又亲自为第三届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,极大地鼓舞了各院校对案例开发与教学的重视程度和参与热情,同时也推动了其他学科的专业学位教育中的重视和应用。案例教学与开发已在我国呈现出令人欣喜的发展势头,对应用型人才的培养将起到积极的推进作用。

全国MBA教育指导委员会结合中国国情,于2007年5月成立了中国管理案例共享中心,它是面向全国MBA授权院校进行案例教学、科研的“合作社”式的服务机构,日常工作机构设在大连理工大学管理与经济学部。中心自成立以来,以“统一规范,分散建

设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增;截至 2012 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 1100 篇,会员用户超过 4000 人。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量已超过 148 万次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。同时,加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共十三期,参加培训人数已经超过 1500 人;连续四年成功举办了四届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法 with 理论”、“中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200 余所院校近千人参加交流。在 2013 年元月刚刚结束的第四届“中国管理案例共享国际论坛”(2013)期间,中国管理案例中心联盟会议、中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会成立仪式及案例中心主任联席会议也一并召开,各 MBA 培养院校案例中心负责人及部分教师齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向,并以案例联盟和案例研究专业委员会两个专业学术团体为平台,加强各高校教师间、高校与企业间、企业与企业间在管理案例研究的深度沟通与交流,促进案例研究水平的不断提高。

全国“百篇优秀管理案例”是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。由毅伟商学院仍负责本届“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的平台,是一项极具影响力的活动。

由全国 MBA 教育指导委员举办的中国第三届“百篇优秀管理案例”评选于 2012 年 3 月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国 MBA 教育指导委员会聘任。大赛共收到 94 所 MBA 培养院校提交的 439 篇参赛案例,134 位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时 4 个月,最终有 98 篇案例被评为中国第三届“百篇优秀管理案例”,投稿 5 篇的院校获颁“最佳组织奖”。在三届全国“百篇优秀管理案例”评选活动中,每届投稿数量分别为 299 篇、317 篇和 439 篇,入选的优秀案例各为 95 篇、92 篇和 98 篇。

为了满足广大读者的需求,我们继续将第三届获奖案例汇编并以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了 98 篇管理案例,共分为 4 辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第 1 辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的 26 篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理及创业管理学科领域的30篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的23篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一,层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二,与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2010年1月1日后采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三,科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必须有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

第四,题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国MBA教育指导委员会授权全国MBA教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2013年我们将继续开展第四届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。此外,2013年元月在海口,中国管理案例中心联盟与中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会的正式成立,将进一步助推案例评选活动的开展,促进院校之间交流互访,在提升各院校的案例教学与研究水平的同时,运用本土优秀案例推广中国情景案例教学,从案例教学与学科建设相结合的新视野,为案例的深远发展开拓更广阔的领域。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国MBA教育指

导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不远的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者

科学出版社

科龙图书读者意见反馈表

书 名 _____

个人资料

姓 名：_____ 年 龄：_____ 联系电话：_____

专 业：_____ 学 历：_____ 所从事行业：_____

通信地址：_____ 邮 编：_____

E-mail：_____

宝贵意见

◆ 您能接受的此类图书的定价

20 元以内 ☐ 30 元以内 ☐ 50 元以内 ☐ 100 元以内 ☐ 均可接受 ☐

◆ 您购本书的主要原因有(可多选)

学习参考 ☐ 教材 ☐ 业务需要 ☐ 其他 _____

◆ 您认为本书需要改进的地方(或者您未来的需要)

◆ 您读过的好书(或者对您有帮助的图书)

◆ 您希望看到哪些方面的新图书

◆ 您对我社的其他建议

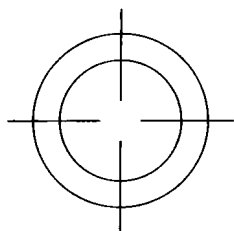
感谢您关注本书！您的建议和意见将成为我们进一步提高工作的重要参考。我社承诺对读者信息予以保密，仅用于图书质量改进和向读者快递新书信息工作。对于已经购买我社图书并回执本“科龙图书读者意见反馈表”的读者，我们将为您建立服务档案，并定期给您发送我社的出版资讯或目录；同时将定期抽取幸运读者，赠送我社出版的新书。如果您发现本书的内容有个别错误或纰漏，烦请另附勘误表。

回执地址：北京市朝阳区华严北里 11 号楼 3 层

科学出版社东方科龙图文有限公司经营管理编辑部(收)

邮编：100029





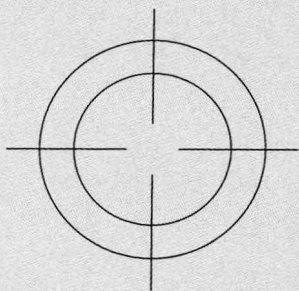
目 录

市场营销

▶ 玫琳凯如何抓住“90 后”消费者的心	3
▶ AFC 公司销售队伍的管理问题	13
▶ 河南电信赢取长通物流招标项目的策略选择	27
▶ 复活会贤堂	39
▶ “艾荷咖啡”:新创企业的社交网络营销	51
▶ “一张皮”,“一场秀”——海宁中国皮革城的产品拓展之路	64
▶ 鹏程航空公司的常旅客计划	81
▶ 灵山景区春季营销该怎么做? ——迫在眉睫的多难决策	97
▶ 一个艰难的抉择:北大荒品牌整合之困局	119
▶ 又要漂洋留学,电纸书是否要重购	130
▶ 越界经营的风波:维康药业的渠道管理困局	147
▶ 大众品牌的高端化新品牌营销——蒙牛乳业特仑苏上市决策案例	159
▶ 恒安标准人寿打造中国首个寿险指数	176
▶ 海信自主品牌国际化——全球定位战略与营销策略创新	188
▶ 河北长天药业分销渠道变革	203
▶ 金山置业公司最优产品组合决策	220
▶ 我的品牌之路在何方	227
▶ 随州市冰姿服饰公司的促销问题	239

商 法

▶ 通领科技:国内专利攻击战	253
----------------------	-----



市场营销

中国第三届MBA管理案例评选 百优案例集锦

2

市场营销是一门实践性很强的应用科学。本届百优案例选编的市场营销案例是中国市场企业经营、决策真实情境的再现，非常具有典型性和可读性。餐饮、化妆品、物流、服饰、电器等行业的企业案例涵盖了品牌定位、策划与管理、关系营销、社交网络营销、购买决策、营销战略、自主品牌国际化、分销渠道、品牌建设、爱心捐赠促销等市场营销专业的相关知识。通过在动态市场环境中的学习，能够使读者掌握本土企业市场的运行特点，激发读者对于企业市场营销战略的不同思考。

- 📖 玫琳凯如何抓住“90后”消费者的心 3
- 📖 AFC公司销售队伍的管理问题 13
- 📖 河南电信赢取长通物流招标项目的策略选择 27
- 📖 复活会贤堂 39
- 📖 “艾荷咖啡”:新创企业的社交网络营销 51
- 📖 “一张皮”,“一场秀”——海宁中国皮革城的产品拓展之路 64
- 📖 鹏程航空公司的常旅客计划 81
- 📖 灵山景区春季营销该怎么做?——迫在眉睫的多难决策 97
- 📖 一个艰难的抉择:北大荒品牌整合之困局 119
- 📖 又要漂洋留学,电纸书是否要重购 130
- 📖 越界经营的风波:维康药业的渠道管理困局 147
- 📖 大众品牌的高端化新品牌营销——蒙牛乳业特仑苏上市决策案例 159
- 📖 恒安标准人寿打造中国首个寿险指数 176
- 📖 海信自主品牌国际化——全球定位战略与营销策略创新 188
- 📖 河北长天药业分销渠道变革 203
- 📖 金山置业公司最优产品组合决策 220
- 📖 我的品牌之路在何方 227
- 📖 随州市冰姿服饰公司的促销问题 239

玫琳凯如何抓住“90 后”消费者的心¹⁾

摘 要 本案例以玫琳凯公司的市场营销战略为切入点,描述了公司的企业文化、营销渠道、公司产品组合及品牌定位与推广,在分析公司所面临的问题和挑战的基础上,引发对玫琳凯公司如何抓住“90 后”消费者的市场营销战略思考。案例中对于玫琳凯公司市场营销战略决策的探讨,将对其他化妆品公司的市场营销战略制定起到一定的指导作用。

关键词 品牌;市场定位;玫琳凯

0 引 言

“你希望别人怎样待你,你也要怎样待别人。”这是全球著名化妆品企业“玫琳凯”的创始人——玫琳凯·艾施喜欢引用的《圣经》中的名句。在玫琳凯的眼中,管理是有颜色的。粉红色的凯迪拉克、粉红色的小卡片、粉红色的化妆品……在玫琳凯的公司里,到处充斥着粉色,而这一极具女性特色的颜色正是玫琳凯最喜欢的颜色,她也正是希望将自己的公司打造成“粉色的”。2003 年,即玫琳凯去世两年后,她被评为美国历史上最伟大的女性企业家,“她对这个世界最伟大的贡献在于她打动了女性的思想和心灵”。玫琳凯中国公司一直把目标消费者定位于拥有稳固收入且年龄在 30 岁以上的女性。商业的开发需有前瞻性,当大量的商场、品牌商依旧做着现时白领中坚消费群生意时,一群瞄准未来市场的商家已经展开了 2020 年零售研究,期望以各种新方式将“90 后”这个未来主力消费群提前收入囊中。在化妆品消费者日益年轻化的趋势下,面对“90 后”的消费者,玫琳凯又该何去何从呢?

1) 本案例由安徽财经大学工商管理学院徐红撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

1 公司发展及现状

1.1 公司简介

玫琳凯(Mary Kay)创立于1963年,历经40余年,从一个名不见经传的小公司成长为美国最大的护肤品直销商。玫琳凯是全球最大的护肤品和彩妆品直销企业之一,总部位于美国得克萨斯州达拉斯市(图1.1)。如今,玫琳凯业务遍布全球30多个国家和地区,全球销售额超过30亿美元,拥有超过240万名销售人员。《财富》杂志三次把玫琳凯公司列入全美最好的100家公司,是女性最佳选择的10个公司之一。玫琳凯本人(图1.2)也成为《福布斯最伟大的商业人物》一书中20位商业巨子里中唯一的女性,把公司从一家小型的直销公司发展成为业务遍及世界37个国家及地区、年营业额达25亿美元的全美最大的护肤品直销企业。



图 1.1 位于达拉斯市的玫琳凯总部



图 1.2 玫琳凯女士

在中国,玫琳凯于1994年开始设立工厂,投资2000万美元,建立了其海外第一家工厂——杭州玫琳凯化妆品生产厂;1995年,玫琳凯(中国)化妆品有限公司在上海正式开业;2006年,投资2亿元、总占地7.2万平方米、“高科技、环保型”的亚太生产中心正式落成。1997年,玫琳凯(中国)化妆品有限公司诞生了首位首席经销商。1998年,玫琳凯成为第一家得到对外贸易经济合作部、国家工商行政管理总局和国家国内贸易局等有关政府部门批准的采用雇用推销员(美容顾问)经营产品的销售模式的专业化妆品公司。玫琳凯公司在中国的这种营销模式具有完全的合法性和可持续性。2006年3月,投资2亿元兴建的玫琳凯亚太生产中心在杭州经济技术开发区落成,亚太生产中心占地7.2万平方米,拥有18条生产线,年产量可达1.8亿件。经过10余年的发展,玫琳凯(中国)化妆品有限公司的分支机构如今已遍布全国各主要省(市)。

1.2 公司使命与经营哲学

公司使命：丰富女性人生。

黄金法则：你希望别人怎样待你，你也要怎样待别人。

生活优先次序：信念第一，家庭第二，事业第三。

让人感到自己很重要：就像每个人都戴着一个标记，上面写着：请让我感到自己很重要。

乐施精神：不求回报地帮助别人，你为他人所付出的一切都将回到你的生命。

公司成立伊始，玫琳凯就以“丰富女性人生”为己任，致力于创建一个“全球女性共享的事业”，她想给妇女提供别处所没有的机会：一个不论在收入、事业发展机会及个人抱负等方面都能无限发展的机会。玫琳凯在致力于为消费者提供高质量产品的同时，也一直以积极的价值观及相互关爱的精神实现公司的使命：为美容顾问创造更多获得收入的机会，并帮助公司员工体验事业的成功。

玫琳凯·艾施就将自己所信奉的“你要别人怎样待你，你也要怎样待别人”的黄金法则作为公司的指导哲学和市场理念，更大力倡导“信念第一，家庭第二，事业第三”的生活优先次序，用“你能做到”（你能我也能）的精神来激励其他女性加入自己的事业。在玫琳凯的大力提倡下，玫琳凯所奉行的黄金法则及生活优先次序的指导哲学和市场理念随着她和她的千千万万美容顾问的身影迅速传遍全世界。

2 行业背景

中国美容化妆品行业是全世界最大的新兴市场，中国化妆品行业从小到大，由弱到强，从简单粗放到科技领先、集团化经营，全行业形成了一支初具规模、极富生机活力的产业大军。化妆品企业如雨后春笋般越来越多，名目繁多的化妆品品牌层出不穷，市场竞争愈演愈烈。国内亦涌现出一批以美加净、六神、郁美净、隆力奇、明茎等为代表的优秀民族化妆品品牌。“十一五”期间，中国化妆品行业得到长足进步。从2006年开始，我国化妆品销售额达到每年1000亿元以上，即便在全球金融危机的恶劣环境下，其依然保持着持续平稳增长。中国香料香精化妆品工业协会统计数据显示，2010年全国化妆品销售总额达到1530亿元，与2005年的960亿元相比，每年平均增长近10%，5年来无论是国内消费市场还是出口市场都保持稳定增长，化妆品行业逐渐融入世界。

随着化妆品品牌的增多，消费群体的细分更加明确。不论是在哪个细分市场中，奢侈品与高价位产品的消费数量暴涨，这预示了中国消费者高消费时代的到来。中国化妆品业市场一直被人比喻为“暴利下的围城”，直面中国的化妆品业，高端市场已被欧莱雅、雅诗兰黛、资生堂等外资品牌占领，中国化妆品市场的销售额平均以每年13%的速度在递增。目前，国际知名化妆品生产企业已凭借品牌、产品质量优势，占据了国内化妆品高端市场，并向二三线市场渗透。外资化妆品品牌已占据国内市场40%的销售份额。国内

化妆品品牌主要占据中低端市场,产品附加值低。

3 玫琳凯公司的营销现状

3.1 玫琳凯的营销渠道——直销

玫琳凯改革了传统的化妆品销售方式,从培养自己的美容顾问开始,为消费者提供面对面的专业美容和皮肤保养指导。通过玫琳凯的专业美容顾问为顾客免费试用产品,了解适合自己肤质的品种,然后再决定是否购买。美容顾问不仅给予顾客皮肤和彩妆方面的知识,更有机会与她的顾客建立友谊,使顾客真正体会到专业美容顾问细心、周到、完美的服务。

玫琳凯(中国)化妆品有限公司(以下简称玫琳凯)通过以下方式将产品送达消费者手中。首先,产品由玫琳凯位于杭州下沙的亚太生产中心生产,并通过物流公司运送到北京、广州、武汉、沈阳等配送中心。其次,玫琳凯在全国拥有近万名授权经销商的队伍,全部经销商均注册了自己的公司并成为独立的企业法人,经销商与玫琳凯公司之间是合作的关系,经销商可以通过网上订货系统直接下单订购产品。然后,通过物流公司将经销商所订购的货品由配送中心送货到经销商的指定地点。美容顾问隶属于经销商,直接面对顾客销售产品,顾客可以通过多途径、多渠道地了解 and 获知玫琳凯的信息,如图 1.3 所示,包括玫琳凯网站、400 电话、玫琳凯美容顾问的产品演示与服务、玫琳凯平面媒体和电视媒体的信息发布(杂志、电视广告等),以及路牌、公益宣传活动(玫琳凯春蕾学校等)、新产品发布会等途径获取关于玫琳凯的信息。玫琳凯的营销模式是以直销为主的,玫琳凯公司自成立以来便采用“面对面”的销售方式,采用“美容课堂”的形式进行销售,每个参加课堂的顾客都拥有自己的美容顾问,而每次课堂又不同于普通的课堂,人数限定在 3 人以内。玫琳凯的创始人艾施在创立公司之初,提出了公司内部销售的黄金法则,“你希望别人怎么待你,你也要怎么待别人”。每个美容顾问在课堂上都需要完成自己的销售目标,但同时她们完成销售目标的形式又不同于其他直销活动。她们往往花费好几个小时帮助顾客分析皮肤,在整个课堂中,美容顾问就像是一个有爱心、善良的慈善家,而不是只顾盈利的销售员。

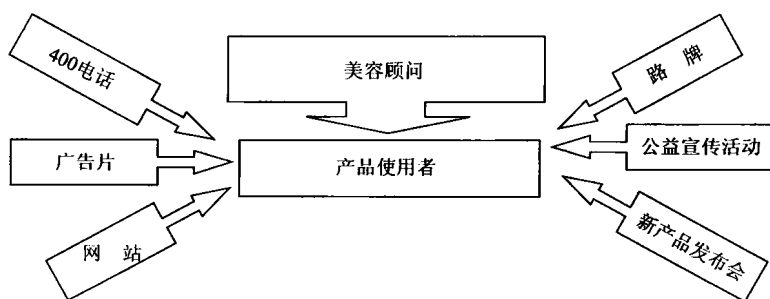


图 1.3 玫琳凯品牌沟通渠道

3.2 玫琳凯的产品与技术

玫琳凯公司每年对产品研发的投资都超过 5 000 万美元,并在美国和中国等国家和地区拥有自己专业化的工厂和产品研发实验室。产品研究开发部门由皮肤科、生物化学、毒物学、微生物学、分析化学、药理学、有机化学、加工及包装技术学等方面的专家组成。

玫琳凯的所有产品采用最先进的科技调制而成,确保产品的品质及顾客的满意度是公司的首要目标。从包装材质的严密检验,微生物科技的样品抽检、人员及计算机系统同步检控生产线,通过层层措施确保为不同年龄、不同肤质、不同需求的用户提供优质的产品。

品质控管是玫琳凯责无旁贷的任务,包装材质的严密检验,微生物科技的样品抽检,人员及计算机系统同步检控生产线,都是为了确保品质水准。目前,玫琳凯公司在中国拥有 12 个产品系列、近 10 条生产线、200 多种产品,包括:经典护肤系列,盈白护肤系列,幻时护肤系列,俏妍护肤系列,护体系列,防晒系列,母婴护理系列,香氛系列,玫彩彩妆系列等(图 1.4,表 1.1)。玫琳凯公司每年投资 5 000 多万美元用于产品研究和开发。

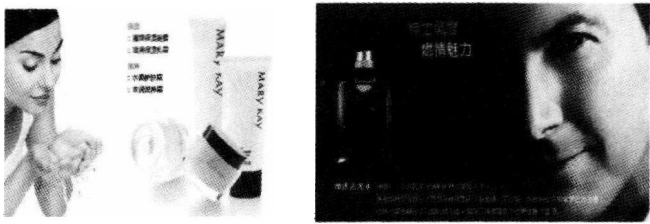


图 1.4 玫琳凯系列产品广告

表 1.1 系列品牌列表

主要系列	产品功能
玫琳凯玫彩彩妆系列	产品包括唇膏、腮红、眼影、眉笔、睫毛膏等
玫琳凯保湿补水系列	产品为肌肤输送、补充和锁紧所需水分
玫琳凯防晒护肤系列	产品用于抵御紫外线 UVA 和 UVB
玫琳凯护体系列	产品的主要功能是深层清洁肌肤、软化角质、去除老死细胞
玫琳凯香氛系列	产品包括若干款专为那些懂得生命品质的女人而特别设计的香水
玫琳凯舒颜系列	产品深入清洁肌肤,温和地去除污垢及老死细胞,减少青春痘及粉刺的生成机会
玫琳凯盈白系列	产品通过深层清洁毛孔中的残留物,帮助肌肤吸收美白营养成分,使肌肤白皙均匀
玫琳凯眼霜系列	产品含有多种柔光微粒,能有效遮盖黑眼圈并修饰眼部浮肿,使眼部顿显明亮有神
玫琳凯幻时系列	产品属于特别为成熟肌肤悉心研制的护肤系列,为消费者带来卓越的抗老化效果
抗痘系列	毛孔堵塞、油脂堆积就会产生痘痘,产品能为消费者保持肌肤清洁,预防痘痘
美白护肤系列	该系列是自然的力量和创新技术的产物,特别针对亚洲人肤质研制的配方,富含独特的 MelaCEPTM 美白复合物,能帮助抵抗导致肌肤肤色不均和失去活力的因素。全系列持续使用,能让肌肤变得清透明亮,还原天生肤色的均匀、净白

续表 1.1

主要系列	产品功能
男士系列	关爱,从“新”开始,全新升级的男士系列,带来更细腻的呵护,满足男士肌肤所需,深入洁面,保持肌肤洁净清爽,并持久舒缓滋润,简单三步,即可为肌肤提供专业、完整、有针对性的护理方案,使男士拥有年轻光彩

3.3 玫琳凯的品牌定位与推广

3.3.1 品牌定位

玫琳凯在进驻中国市场时,经过细致的市场分析发现,在大中型城市的化妆品市场上,一方面是以国际知名品牌占有一席之地的高档品牌,如兰蔻、雅诗兰黛、倩碧、娇兰、迪奥、CD 等;另一方面是相对中档偏低的国产品牌也拥有一定的市场份额,如小护士、大宝等。而相对中档偏高的产品品牌相对较少,所以公司将产品定位于中高档的价位,相对属于空白,而对应这一价位锁定的目标人群是拥有稳定收入的女性,通常年龄在 30 岁以上;而产品主要以保养品为主,女性顾客也以知性的职业女性为目标客户群。

在实际的市场运作中,玫琳凯公司打造的玫琳凯产品的使用者应为产品的爱用者和忠实顾客,根据正常的使用周期,消费者每年应该至少购买一次,在季节交替时应有少量用品添加。由于将知识女性锁定为目标消费群体,故产品的外包装在设计和色彩运用上以典雅、端庄、清新、淡雅为基调,并且非常注重产品的品质和功效。关于产品价格的定位为有稳定收入的上班族所能消费的价位。

3.3.2 产品 USP

USP(Unique Selling Proposition)的缩写,即“独特的销售主张”。以玫琳凯产品为例,所能提供给消费者的产品利益是安全、有效,即消费者使用过程中几乎没有出现任何不适反应,并且产品使用后,对皮肤有明显的改善效果,且对比以前使用的产品,在改善皮肤方面优于其他品牌。而支持这一产品利益的产品特点是:玫琳凯所有产品皆为专利配方,全部产品均没有添加任何化学香料。

玫琳凯具有完善的售前、售后服务流程,也经常组织多形式的销售人员培训,强化服务意识,提升服务水平,同时针对不同阶段的销售人员组织技能考核,考核合格后方允许上岗。在形象和专业度方面的打造方面,有经销商负责指导和检查,力求使服务人员在日常工作中,在专业度方面完全满足消费者的需求。

3.3.3 品牌的沟通与推广

关于玫琳凯品牌形象的宣传渠道有很多,例如,报纸、电视节目、书籍、时尚杂志、路牌或地铁站广告,企业希望透过这些渠道的宣传,将玫琳凯的品牌故事和文化理念传递给广大消费者,从而建立起消费者对品牌的好感和联想。