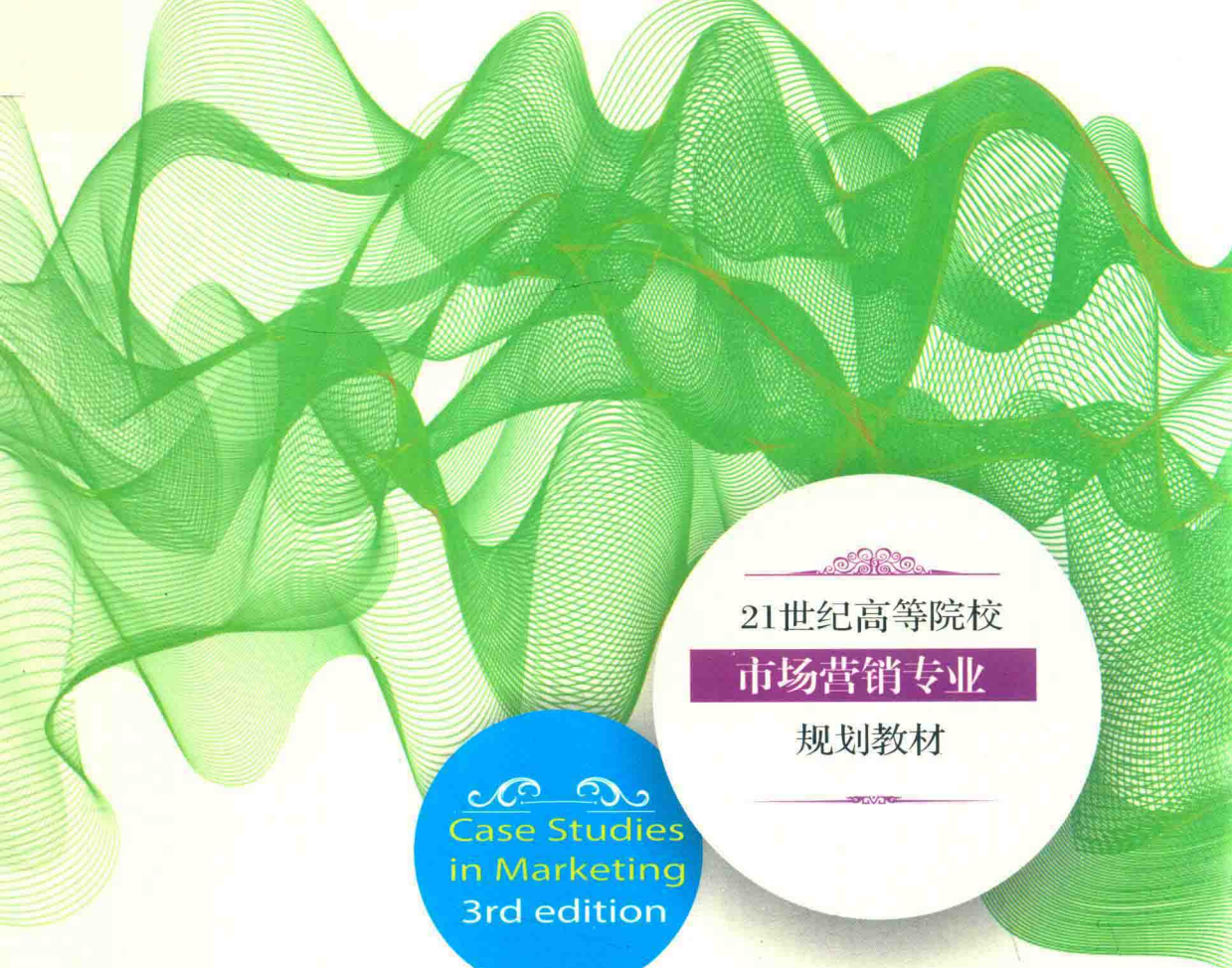




21世纪高等院校
市场营销专业
规划教材

Case Studies
in Marketing
3rd edition

市场营销 案例评析

(第三版)

王天春 主编

本书的特色在于：(1)案例体系的结构设计与市场营销学的原理体系结构保持一致。(2)案例体系包括单元案例篇和综合案例篇。(3)注重营销实战在中国市场的国际性思维和本土化场景，选用案例的行业或产品类别广泛，并具有代表性。(4)案例小型化，体现规范性和实用性，注重对营销过程的焦点分析。

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



21世纪高等院校
市场营销专业
规划教材

Case Studies
in Marketing
3rd edition



市场营销 案例评析

(第三版)

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销案例评析 / 王天春主编. —3版. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.9

(21世纪高等院校市场营销专业规划教材)

ISBN 978-7-5654-2457-1

I. 市… II. 王… III. 市场营销学-案例-高等学校-教材
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 193503 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 375 千字 印张: 18

2016 年 9 月第 3 版 2016 年 9 月第 6 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 吴 焕 责任校对: 国和梅鑫

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 33.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

第三版前言

现代市场竞争的实践已经表明，正确的营销战略和科学的营销策略是企业取得市场竞争优势的重要手段。市场营销学作为一门学科，已经形成系统的理论体系。改革开放以来，产生于西方国家的市场营销理论在中国营销理论界和企业界的学习和研究不断地深入。对我国市场营销研究人员和实战者来说，经典的营销战略 STP 理论和营销策略 4P 理论以及不断出现的新的营销观点，更新了观念，丰富了思路，开阔了视野。

市场营销学是一门实战性极强的应用学科，如何真正地理解营销理论，做到融会贯通，把经典的营销理论成功地应用到市场竞争中，是学习者极为关心的事情。在多年的营销管理研究和教学过程中，编者深刻地体会到，只有结合市场营销的实战活动，才能使学习者完整和正确地理解营销理论，其所掌握的营销理论才能对市场营销的实战起到更有效的指导作用。

为达到这一目的，使用案例分析研究法是一个行之有效的方式。市场营销案例分析研究法把案例作为工具，使学习者设身处地地去处理或解决企业在市场营销中所面临的问题，或者说使学习者处于决策者的角度去分析和解决问题。一个典型的案例是对企业营销问题的真实描述，包括营销管理人员在制定营销决策时所依据的背景事实、思维观点，甚至是偏好。案例分析研究法是把案例涉及的所有问题交给学生去分析研究，以作出营销诊断，即找出各种可供选择的解决问题的方案，并从中筛选出最佳方案。显然，在市场营销学的研究和教学中运用案例分析研究法，不仅可以使学生在模拟市场环境下以极低的成本和风险来提高分析和解决问题的能力，还可以培养严谨求实的学风。在各国商学院的营销管理教学中，案例教学是最基本的方法，哈佛商学院的案例研究模式和教学方式更堪称典范。

在日趋健全的中国市场上，参与市场竞争的企业经过优胜劣汰，诠释出许多深刻的管理理念，演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败沉浮个例当中，既拥有世界的、普适的意味，也体现出中国的、独特的风格。这些企业属于不同的体制、不同的性质、不同的行业，它们在中国市场上的成功经验值得总结，给人们以启迪；当然也不能无视失败的教训，它们同样给人以警示。因此，为深刻理解、掌握并有效应用市场营销理论，编写发生在中国市场上的营销案例，势在必行。

基于上述考虑所编写的《市场营销案例评析》，具有以下特色：

(1) 案例体系的结构设计与市场营销学的原理体系结构保持一致。企业的市场

营销管理过程体现了市场营销战略和营销策略的板块结构，这是目前市场营销理论体系结构中普遍认同的。本书的结构设计使其适合作为各版本市场营销学的配套参考用书。

(2) 案例体系包括单元案例篇和综合案例篇，前者集中反映市场营销某个管理环节的内容，后者反映整个营销管理过程的综合内容，这有助于案例使用者对市场营销原理知识的单元性和综合性的理解和应用，也有助于提高读者的单项能力和全面综合能力。

(3) 注重营销实战在中国市场的国际性思维和本土化场景，选用案例的行业或产品类别广泛，并具有代表性。以往的教学实践表明，国外案例由于各种限制，中国学生难以进行全面的分析和形成较为真实的知识感受。借鉴国际性的营销哲学和模式，将之运用于中国市场，能使案例使用者尽快进入状态，找到感觉。

(4) 案例小型化，体现规范性和实用性，注重对营销过程的焦点分析。用有限的篇幅为营销案例提供现实的、可能的思维线索，并作出一定意义上的概括分析。其目的不仅在于为读者提供一个个现实的营销案例，也为读者提供营销案例分析的框架和工具，以提高读者分析和解决问题的能力。

本书经过两版的发行，受到读者的肯定和欢迎。随着时间的推移，需要与时俱进，因此，有必要修订和更新原有的内容，形成第三版的内容体系。

在保持上一版四大特色的前提下，第三版体现了如下的修订安排：

(1) 保留并进一步修改和完善了第二版中不受时效限制的经典案例。

(2) 删除了第二版中现已不具时效性的陈旧案例。

(3) 对原有案例最新动态进行跟踪介绍。

(4) 增加了全新的近期案例，特别是增加了网络营销的内容。

本版是集体劳动的结晶，参与修改和新内容编写的人员为：王学娟、王莹、岳彦翔、王倩倩、葛鑫鑫、侯宇飞。在案例编写过程中，参阅或引用了国内外的营销书籍、报刊等文献资料，包括网站的许多资料。同时，也诚挚感谢刘静、肖艳丽、白伟、曹先周、武晓羽、吴洁、宋孜宇为本书的第一版和第二版所做的工作。编写者怀着感激和崇敬之情在每个案例的结尾尽可能地全面注明原作者和出处；若原作者有稿酬要求，请联系本教材编写者。

本书可以作为市场营销学课程的配套用书，也可以作为市场营销研究、教学人员的参考用书，或者作为企业界营销人员培训用书及在校学生的自学用书。

由于水平有限，书中难免有粗浅疏漏甚至谬误之处，敬请读者指正。

编 者

2016年7月

目 录

单元案例篇

第一部分 营销环境分析

单元案例 1	惠普：如何引领信息服务	1
单元案例 2	沃尔玛：发力线上的渠道转型	4
单元案例 3	波司登变化中赢市场	7
单元案例 4	啤酒企业的突围之道	10
单元案例 5	New Balance：中国市场的重生	13
单元案例 6	曲美家具：面对市场的挑战	16

第二部分 分析消费者市场行为和企业购买行为

单元案例 7	唯一卫浴：体验营销新模式	21
单元案例 8	永琪：“6元”营销模式	23
单元案例 9	冰纯嘉士伯：将情感营销进行到底	26
单元案例 10	椰树火山岩：从消费者认知起步	29
单元案例 11	普拉达：奢侈品的本土化营销	31
单元案例 12	双喜：体验中国“喜文化”	33
单元案例 13	红孩子：倾听消费者的心声	35
单元案例 14	三星电子决胜中国市场：情感营销的魅力	40

第三部分 市场竞争者分析与竞争战略

单元案例 15	娃哈哈与乐百氏的竞争战略	45
---------	--------------	----

单元案例 16	太阳雨：差异化竞争战略	47
单元案例 17	恒源祥的后奥运营销战略	49
单元案例 18	蓝海战略引领索爱快速成长	52
单元案例 19	“泸州老酒坊”酒的营销战略	54
单元案例 20	七匹狼的狼群战略	58
单元案例 21	松下的生命周期战略	63

第四部分 市场细分、目标市场和市场定位

单元案例 22	祛火饮料：走近消费者的再度定位	69
单元案例 23	施乐：用服务重塑定位	74
单元案例 24	云南白药牙膏靠定位赢得市场	78
单元案例 25	动感地带：我的地盘我做主	80
单元案例 26	K可：从“黄金期”进入“调整期”	82
单元案例 27	奥特莱斯在中国的零售市场	87
单元案例 28	深陷迷雾的雅克 V9	92
单元案例 29	别克凯越，中档轿车市场的明星	97

第五部分 产品策略

单元案例 30	双喜：300万箱的品牌动力	102
单元案例 31	宝洁：品牌制胜	105
单元案例 32	可口可乐的产品策略	109
单元案例 33	宜家家居产品攻略	114
单元案例 34	三星品牌之路	120
单元案例 35	华伦天奴在中国市场的品牌之痛	126
单元案例 36	宝洁品牌建设之路走向何方	132

第六部分 价格策略

单元案例 37	奇虎 360：免费“赢”销战略	135
----------------	------------------------	------------

单元案例 38	亚马逊公司作茧自缚的差别定价	137
单元案例 39	日化群雄逐鹿价格战	140
单元案例 40	渗透定价：吉利突围价格战	144
单元案例 41	“农夫”价格有点高	146
单元案例 42	格兰仕：价格制胜	149
单元案例 43	吉列：此消彼长，互补定价	152
单元案例 44	丽嘉酒店：应对价格战	154

第七部分 渠道策略

单元案例 45	蓝月亮：由大卖场模式转向 O2O	156
单元案例 46	娃哈哈分销渠道构建的再思考	159
单元案例 47	海尔集团的网络营销布局	161
单元案例 48	美的公司自建销售渠道	164
单元案例 49	永不止步的安踏	166
单元案例 50	七匹狼渠道冲突及管理	169
单元案例 51	娃哈哈的营销渠道管理	172
单元案例 52	宝洁的渠道冲突管理	175
单元案例 53	可口可乐的渠道创新	179

第八部分 促销策略

单元案例 54	美职篮品牌的推广	186
单元案例 55	长城润滑油：整合传播“奥运营销”	190
单元案例 56	PPG 的营销神话	192
单元案例 57	绝对伏特加：广告与艺术的完美演绎	194
单元案例 58	UGG 越丑越美丽	198
单元案例 59	微电影营销：益达的“酸甜苦辣”	201
单元案例 60	百雀羚：寻找黄永灵	204

综合案例篇

综合案例 1	佰草集：错位营销的经典案例	207
综合案例 2	优衣库 O2O 营销模式	210
综合案例 3	金羚感冒片：差异化营销占市场	213
综合案例 4	Kappa：运动也时尚	216
综合案例 5	羽西：中国公主华丽变身	220
综合案例 6	江诗丹顿，奢侈品的营销之道	224
综合案例 7	佳能的王牌挑战攻略	228
综合案例 8	Esprit 加速奔跑	232
综合案例 9	龙翔九天，志在飞天：奥普浴霸营销案例	235
综合案例 10	哈慈集团的没落	240
综合案例 11	商海沉浮：脑白金营销之路	245
综合案例 12	红不起来的西门子“明星”手机	252
综合案例 13	燕京啤酒粤西市场攻略	255
综合案例 14	为发烧而生：小米科技的崛起	260
综合案例 15	果粒橙：果汁市场的一枝独秀	264
综合案例 16	娃哈哈：大道无形，百变常新	268
综合案例 17	丰田汽车：整合营销传播	272
综合案例 18	屈臣氏的自有品牌营销	277

单元案例篇

第一部分 营销环境分析

单元案例 1 惠普：如何引领信息服务

2010 年 PSG (personal system group) 业务为惠普贡献了约 1/3 的收益，而根据 Gartner 发布的 2011 年第二季度全球 PC 市场报告，惠普依然以 1 488 万台的出货量和 17.5% 的份额位居全球第一。然而，2011 年 8 月 18 日，惠普公布了其加速战略转型的更多细节，这其中就包括“全部或部分分拆”其 PSG 业务。全球 PC 行业的领导者，为何要进行拆分呢？

一、市场环境的冲击

1. 单纯的 PC 制造不再是“香饽饽”

从惠普内部六大业务集团对比来看，无论是利润贡献度还是业务成长性，PSG 都远远落在了其他几个集团之后。2011 年第三季度，惠普服务集团营收比 2010 年同期增长 4%，而运营利润率却达到 13.5%；同期，软件集团的营收增长 20%，运营利润更是高达 19.4%。其他业务集团的业务增长和运营利润率也都高于 PSG。最让投资者恼火的是，即使其他几个业务集团都交出了漂亮的成绩单，惠普还是下调了全年每股收益（EPS），这已经是 CEO 李艾科上任以来第三次下调财务预期。这样一来，PSG 和它在惠普内部垫底的 5.9% 运营利润率就成了被分拆的最好理由。

2. 全球 PC 行业价值链的变化

全球 PC 行业价值链的变化也是惠普决定分拆 PSG 业务部门的重要原因。随着 PC 行业技术门槛的降低，行业内的不断并购整合以及亚洲 IT 制造力量的逐渐壮大，PC 行业的竞争越来越激烈，行业集中度上升使得平均利润率不断下滑。即使是在全球采用直销模式的戴尔电脑，其利润率也只有 8.8%。正如微笑曲线所诠释

的，在当前全球竞争的条件下，IT 产业的产业价值利润更加向两端集中——前端的产品设计和研发、后端的品牌与服务。显然，惠普正在努力逃离低利润的产业价值链区域。

3. PC 与平板电脑行业的发展趋势

自 2007 年以来，苹果凭借一套封闭的 IOS 产业生态系统，用 4 款手机和 4 年时间掀翻了称霸全球智能手机市场多年的诺基亚。而当基于 IOS 操作系统的平板电脑 iPad 推出时，不仅仅是 PC 行业的领导者惠普，全球大大小小的 PC 厂商都感到了压力。面对早已绝尘而去的 iPad，以及虎视眈眈的安卓平板电脑和 Windows 平板电脑，惠普清醒地意识到 WebOS 还未上场便已经被提前淘汰了，因为根据用户的反馈，TouchPad 的用户体验还不及已经被苹果淘汰的 iPad 一代。

二、战略转型：硬件导向到服务营销

划清了与 PC 的关系，惠普就能够更轻松地在云计算时代与新的竞争对手 IBM、SAP 和甲骨文等国际巨头角逐。惠普公布的战略转型计划的另外一项重要内容就是将引领惠普进入更高价值和更高利润增长的业务领域：聚焦企业、商务和政府客户市场的云计算、解决方案和软件服务。

1. 核心竞争力在哪里

战略转型必须伴随着核心竞争力的转移和形成，要想在短时期内实现战略转型对核心竞争力的要求，最快、最好的办法就是发起企业并购。实际上，在撇清与 PC 行业的关系之前，惠普已经以 103 亿美元将英国公司 Autonomy 收入麾下，这是惠普全面转向服务营销的又一枚重要棋子。Autonomy 成立于 1996 年，是企业基础架构软件领域的领导厂商，擅长数据挖掘、商业智能和云计算。在过去 5 年中，Autonomy 营收的年均复合增长率达到 55%，显示了强劲的增长预期，而 Autonomy 的 25 000 家客户中不乏美国在线、波音、花旗、可口可乐等大企业。虽然外界认为收购价格偏高，但 Autonomy 在软件方面的能力和客户群确实为惠普向商业智能方向转型增加了砝码。惠普也希望通过收购 Autonomy 的关键资产，增强自身在业务分析软件领域的竞争力，从而与 IBM 和 SAP 等对手抗衡。

惠普分拆 PSG 这一重量级业务部门意味着公司的产品比以前更“软”了。相应地，这种转变也要求惠普跟传统的硬件销售模式彻底说“拜拜”，进而向以软件、服务和解决方案为导向的服务营销转型。惠普的软件、服务和企业解决方案等业务集团在服务营销领域有着多年的积累，在 PSG 被分拆出去之后，它们将成为惠普的绝对主角，而以服务为导向的营销模式也将自然而然地成为主导。因为在惠普看来，软件是个“杠杆”，能帮助它售出更多的 IT 基础设施和服务。

2. 确定新的战略定位

从惠普目前能提供的服务类型以及未来的发展方向来看，与 IBM 和 SAP 等对手的竞争是不可避免的。IBM 自 2005 年以来花费 140 亿美元收购了超过 20 家提供各类“业务分析”服务的公司，最终形成了如今的 IBM。在业务聚焦在企业、政府

等的 IT 解决方案和服务之后，IBM 不断引领行业潮流，在 2009 年提出了“智慧地球”“智慧城市”的概念，现如今又用“大数据”（big data）这一概念重新武装了其商业智能服务，在全球范围内给 IBM 贴上了鲜明的标签，也在全球企业和政府客户的心智中占领了有利地位。

咨询公司 Forrester Research CEO 乔治·克罗尼（George Colony）这样描述对 IBM 公司的战略定位：“IBM 不是一家技术公司，而是利用技术解决商业问题的公司。”而另一竞争对手 SAP 则将自己定位为全球最大的企业管理软件与解决方案供应商。对惠普而言，当下最重要的就是尽快为自己找到一个合适的标签——一个区别于竞争对手的战略定位。

严格地说，“信息经济的领导者”更像是一个企业愿景，它描述了惠普的努力方向和惠普未来的发展目标。从这个角度来看，李艾科及其管理团队似乎还未能给惠普寻觅一个有竞争机会的战略定位，特别是区别于 IBM、SAP 等竞争对手，且有巨大发展潜力的定位。这也难怪，李艾科在业务改革上虽然表现激进，但在组织变革上却相对妥协。2011 年 6 月，李艾科对惠普高层进行了重组，但依然保留了惠普原来各自为政的三大部门架构。在惠普内部业务还未理顺的前提下，企业合力也就无从谈起了，而在这样的企业背景下，即使有了战略定位也只能是无本之木。

作为一个 PC 硬件厂商，独立后的 PSG 可能没有摩托罗拉那样幸运——手中掌握着让谷歌垂涎的专利，也可能没有 Thinkpad 那样的时机和运气，因此，惠普 PC 的巅峰时代已经成为历史，拆分后的 PSG 或将面临坎坷。然而，一个以服务为导向的惠普正在诞生。能否整合惠普的优势资源、制定一个合适的战略定位，从而更好地在云计算时代主动地与 IBM、SAP 等竞争对手抗衡才是新惠普面临的真正挑战。

资料来源：胡洋．惠普服务转型：做信息经济领导者 [J]．销售与市场，2011（11）：100-103．

思考与讨论

1. 试分析全球 PC 市场的营销环境。
2. 通过对目前全球 PC 市场营销环境的分析，总结出企业面临的市场机会和挑战。
3. 纵观惠普拆分的发展历程，分析惠普能否从全球 PC 行业的领导者发展为信息服务的领导者，请你为其发展战略提出一些对策和建议。

营销理论知识点

- ★ 市场环境分析
- ★ 市场定位

聚焦营销

——市场环境是不断变化的，企业很难用一成不变的战略在市场中稳定生存，其必须时刻观察市场动态，以敏锐的头脑分析市场环境，从而发现市场机会。

通过对案例的分析和讨论，学生应清楚地认识到：对于市场环境的分析在企业的发展过程中具有很大的指导意义。因此，企业要想始终保持竞争力，前提是要对市场环境进行深入的分析，并时刻保持敏锐的市场嗅觉，以创新思维和创新战略适配市场需求。

（本案例编写者：刘静）

单元案例 2 沃尔玛：发力线上的渠道转型

从 2010 年推出山姆店网上购物测试服务，到 2011 年 5 月宣布入股网上超市 1 号店，再到其全球电子商务中国总部落户上海，沃尔玛进军线上的速度可谓迅速。在此期间，沃尔玛还收购了两家社交网络媒体。从对电子商务的不温不火到如今的突然发力，这种在电子商务领域的持续投入，彰显出沃尔玛进军中国电子商务市场的决心。

一、电子商务市场的面面观

1. 中国网络市场的发展

中国互联网络信息中心（CNNIC）数据显示，截至 2011 年 6 月底，中国网络购物用户规模达到 1.73 亿元，使用率达到 35.6%；另据中国电子商务研究中心数据显示，2011 年我国网络零售市场交易规模达到 7 600 多亿元。中国互联网络信息中心发布的第 38 次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至 2016 年 6 月，中国网民数量达 7.10 亿人，互联网普及率达 51.7%，较 2015 年年底提升 1.3 个百分点。2015 年中国网络购物市场交易规模达 3.8 万亿元，同比增长 36.2%。根据国家统计局发布的数据显示，2015 年我国社会消费品零售总额达到 30.1 万亿元，网络购物在社会消费品零售总额中的占比为 12.6%，较 2014 年提高 2%，2016 年达到 13.5%。网络零售市场交易规模保持稳步增长，同时消费驱动增长力度，电商对国家经济的促进作用日趋明显。2015 年 3 月 5 日，李克强总理在政府工作报告中首次提出制订“互联网+”行动计划，并正式确立其为国家战略。互联网已经逐渐跳出一个行业的范畴，正成为国民经济的一大新引擎。政府的大力支持也刺激网络零售市场的快速增长。电商企业的各项业务早已不限于“电商本身”，跨境电商、农村电商、O2O 等业务继续保持快速增长。它们积极布局生态、投资未来，重构和提升产业链效能。

2. 网上零售对实体门店的冲击

网络的普及和人们消费习惯的重建使网络零售和线下消费的联系越来越紧密，且正在推动居民消费的转型。同时网上零售业对传统零售业的冲击也愈加猛烈，比如在利润巨大的电器、娱乐及办公用品等领域，亚马逊已经超越许多传统零售业巨头排到了第二位。2011年7月，亚马逊发布2011财年第二季度财报，当季营收增长51%。随即亚马逊盘后股价大涨6.29%，市值突破1 000亿美元，单按市值算，已经超过了沃尔玛的一半。

3. 传统实体店的渠道补充

1996年，沃尔玛进入中国，期间在中国120多个城市开设了300多家实体商场。但是，沃尔玛几乎在每个区域市场都遭受到了地方性龙头零售企业的强力抵抗，更难依靠实体店面全面覆盖中国的三、四线市场，而且中国零售市场长期存在的区域代理、分销等销售模式都令沃尔玛难以发挥出全球采购的优势。所以，沃尔玛急需将电子商务变成传统实体渠道的补充，通过线上覆盖来开辟新战场，从而进入实体店无法进入的市场。

二、沃尔玛进军中国电子商务市场的突围之道

1. 共享实体连锁优势

当下，电商最关心的问题主要是产品价格和网站流量，而且随着资本的不断注入，广告投入暴涨，电子商务已然进入了广告、流量、融资、价格战的怪圈，行业泡沫正在悄然形成。尽管有部分电商投入巨资建设物流和完善服务体系，但收效甚微，消费者或许可以在短时间内享受到价格的优惠，却无法得到长期、持续的服务保障。

(1) 规模和资金优势。对于沃尔玛来说，其拥有的千亿级采购规模和雄厚的资金流支持，让它能以低于竞争对手的采购价格得到更多的优质产品，为消费者带来更丰富的选择，并在价格竞争激烈的线上保持优势。同时，固有的优质线下服务能力也将有效助推沃尔玛的线上业务发展。当前，电商服务能力的提升远远跟不上电子商务市场扩张的速度，产品保障难、配送时效难、售后服务难、售后无保障等问题严重制约了网购市场的发展，尤其是目前大部分电子商务平台依靠的是第三方物流企业，而我国物流配送体系还不健全，配套设施还不够完善，配送服务质量也不过硬，这些弊端严重影响着消费者的购物体验，可以说，物流问题成了电商企业的一块心病。其次，沃尔玛的线上业务可以共享其全国物流系统，让区域门店成为提货点，这显然能在配送服务、时间保证等诸多细节上实现质的突破。此外，沃尔玛还可以凭借先进的信息系统、完善的物流体系（另有1号店完善的物流体系）、ERP系统、POS系统与B2B、B2C系统实现无缝对接。尽管要做到这些需要时间和磨合，但这必将使沃尔玛的前后台衔接更为流畅。

(2) 借鉴传统零售商苏宁易购的小件商品配送模式。目前，苏宁易购成立了单

独的快递配送队伍专门负责小件商品的配送，其在全国 68 个城市设立了 208 个快递点，由 2 000 多名苏宁易购自有快递人员组成，这在很大程度上解决了行业内配送的核心问题。

2. 借力线上平台和 O2O 模式

(1) 在电子商务平台上分阶段导入供应链。这种方式可以帮助沃尔玛快速实现网络渠道的规模化扩张，但是会受限于平台流量和过高的收购成本。在入股京东商城失败后，沃尔玛入股了网上超市 1 号店。1 号店 2010 年的销售额达到 8.05 亿元，月增幅达 28%，其在商业模式创新、供应链管理方面有独到之处，而且网上超市以及家庭需求的目标定位使 1 号店规避了电商行业的同质化竞争，加之 1 号店推出的“掌上 1 号店”能够使用户随时随地享受无忧的移动购物体验，所以这注定是一次双赢合作。一方面，1 号店可以学习沃尔玛的供应链管理和零售经验，从沃尔玛获得大量的品牌资源；另一方面，沃尔玛也能通过 1 号店快速进入中国电子商务市场，实现其整合电子商务产业链的第一步。

(2) 借助收购收集社交数据。目前，很多电商的数据分析都存在缺陷，而沃尔玛则选择从不同的社交网站上获取多样的数据并进行分析。比如，用户在网上听了一场音乐会或是在 Facebook 上“like”一下智能手机，这些信息就会被收集并成为用户社交基因组的一部分，在沃尔玛的线上商店——Walmart.com 上，基于基因组信息，系统能为用户提供更符合需求的产品搜索结果和购买建议。通常沃尔玛的实体店都很大，消费者在购物时容易迷失方向，所以沃尔玛在移动应用平台的帮助下，结合商店布局和用户兴趣数据引导用户寻找商品。不仅如此，社交数据的挖掘和分析还有助于沃尔玛进行线下店面的产品选择和布局，分析出不同地域的人所拥有的不同购物兴趣。基于此，沃尔玛可以有针对性地设立不同风格的线下商店。

(3) 创建独有的运营模式。凭借多年的传统零售经验和现有的社交数据库，沃尔玛可以快速开展适合中国市场的推广活动，找到属于沃尔玛的网上消费者。比如沃尔玛若在 1 号店实施 0 元抽金砖、抽汽车等无门槛、大曝光的有奖促销方式，必能取得良好的口碑传播，迅速提升线上用户数量。同时，沃尔玛还可以在自有的线上平台开发在线支付工具。只要是沃尔玛的会员，都可以通过网银或沃尔玛门店支付工具进行充值，从而最大限度地发挥沃尔玛的现有优势，使线上、线下紧密结合，为消费者带来更方便快捷的支付体验。

(4) 打造快速供应链。传统零售企业打造快速供应链最有效的一种方法就是组建新的电子商务公司，重新招聘专业的职业经理人和电商团队，结合传统企业部分人员以相对独立的模式开展电子商务项目。所谓独立，包括人力、财务、仓储配送、系统对接等。之所以要求独立，是因为其能够优先借力原有的供应链体系并对接各种系统，在此基础上以符合电子商务运营模式的方式来运营。同时，新的电子商务公司还需要建立独立的采购团队来打造新的供应链体系，这样不仅能够与原有的供应链形成互补，而且可以使二者形成竞争局面，有效提升线下供应链的效率，

使线上、线下同步实现“快速供应链”模式。

资料来源：倪莉．沃尔玛：线上突击进行时[J]．销售与市场，2011（11）：89-92．

思考与讨论

1. 分析我国电子商务市场的营销环境。
2. 分析沃尔玛进军中国电子商务市场的必要性和可行性。
3. 分析沃尔玛在中国电子商务市场所面临的挑战。

营销理论知识点

- ★ 市场环境分析
- ★ 营销战略的制定

聚焦营销

网络信息时代下的中国蕴含着巨大的市场潜力，能够较早地通过市场环境的变换捕捉到市场机会以及对运营模式变革的需求，企业将会较早地抢占竞争优势。

通过对案例的分析和讨论，学生应从国际知名企业的案例中发掘经验和信息，对现实的企业各项业务进行分析和调整，从而保证与市场环境的吻合。

（本案例编写者：刘静）

单元案例 3 波司登变化中赢市场

波司登是国内羽绒服的知名品牌。然而 30 多年前，该集团只是一个有 8 台缝纫机的“小作坊”。该集团的创始者高德康经过 30 多年的打拼，使得这个“小作坊”从替人来料加工，发展到贴牌制衣，最后拥有自主品牌。这一切都源于波司登对于市场环境的洞察，能够从市场中发掘商机。

一、从市场中发现晋级商机

（一）发现贴牌生产商机

30 多年前，高德康带领 11 位农民在江苏省常熟县白茆公社用仅有的 8 台缝纫机开始了艰辛的创业之旅。当时这个作坊式的缝纫组只是给别人做一些来料加工式的活，既没有自己的产品，也没有品牌。这种经营模式只能维持基本的生产，不能给这个作坊式的缝纫组带来发展空间和利润。于是高德康便深入分析了当时的市场环境，发现贴牌生产的市场盈利空间很大。发现这个市场机会后，高德康便找到生产出我国第一件羽绒服的上海飞达厂作为自己的第一个贴

牌企业。

（二）开拓羽绒服市场

高德康并不满足于这个进步，而是继续挖掘市场空间。在 20 世纪 80 年代，社会上流行的是皮夹克，羽绒服仅仅问世 10 年，加上样式臃肿、颜色单调，并不被市场和消费者看好。然而，在为上海飞达厂做“贴牌”时，高德康又敏锐地发现了羽绒服行业的巨大商机。

在这个未被发现的潜力市场面前，高德康对市场环境进行了深入的分析，结论是：中国是一个正在走向富裕的国家，人们需要物美价廉的产品，只要对羽绒服稍加改进，就可以在短期内爆发出强大的生命力。得出这个市场结论后，高德康开始调整经营方向，一边“贴牌”生产加工服装，一边潜心研究羽绒服市场的未来走势。一段时间以后，高德康掌握了从生产、加工到制作羽绒服的一整套成熟技术，便于 1992 年注册了“波司登”商标。两年后，波司登羽绒服正式面市销售。源于对市场的前瞻性洞察力，高德康终于创造了自己的品牌，参与市场竞争。

二、亏本中抓住救命稻草

（一）遭遇市场“寒冬”

1994 年对于波司登而言是不平常的一年，刚刚入市就遭遇了一场前所未有的市场“寒冬”。这一年工厂生产的 23 万件羽绒服在冬天快要结束时仅卖出了 10 万件，其余的都积压在仓库里。高德康看在眼里，急在心上，于是便到市场中进行调查，这一次调查使得他发现了波司登的救命稻草。

（二）发现救命稻草

1. 救命稻草之一——反季促销

高德康发现在冬天快要结束时，很多百货大楼在搞反季销售。对于波司登来说，反季促销是最后一根救命稻草。于是高德康下令将剩下的羽绒服全部亏本甩卖，由此引发了消费者的抢购高潮。这次亏本甩卖起到了品牌推广的作用。

2. 救命稻草之二——产品改进

造成产品滞销并非季节这一方面的原因，通过对市场上产品的调查，高德康发现了当时市场上的羽绒服通病——缺乏美感。由于里面 70% 以上填充的是羽毛，所以不仅臃肿肥大，而且有时羽毛还会从衣服里钻出来。鉴于这个产品弊病，波司登进行了大胆尝试，把当时羽绒服 60%、70% 的含绒量提高到 90%，并全选优质绒，使羽绒服变得更轻、更缓和。在此基础上，波司登革新工艺，从色彩、面料到线条，全面引入了时装设计，增加了时装元素，掀起了我国羽绒服行业的“第一次革命”，即时装革命。1995 年股份制改造后的康博集团投资 8 000 万元在短短的 4 个月内改造了生产线，引入了专业设计团队，开发出了新一代波司登羽绒服。