

营销管理：亚洲案例

MARKETING MANAGEMENT
AN ASIAN CASEBOOK

舒海慕(Hellmut Schütte)
洪瑞云(Swee Hoon Ang)
梁绍明(Siew Meng Leong)
陈振忠(Chin Tiong Tan)
徐岩译

著

MARKETING

MANAGEMENT

AN ASIAN

CASEBOOK

营销管理：亚洲案例

MARKETING MANAGEMENT
AN ASIAN CASEBOOK

舒海慕(Helmut Schütte)

洪瑞云(Swee Hoon Ang) 著

梁绍明(Siew Meng Leong)

陈振忠(Chin Tiong Tan)

徐岩译

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理: 亚洲案例/舒海慕等著; 徐岩译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07589-4

I. 营…

II. ①舒…②徐…

III. 企业管理-市场营销学-案例-亚洲

IV. F279.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104717 号

营销管理: 亚洲案例

舒海慕 洪瑞云 梁绍明 陈振忠 著

徐 岩 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北秦皇岛文苑印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2006 年 11 月第 1 版

印 张 16.75 插页 1

印 次 2006 年 11 月第 1 次印刷

字 数 360 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

近期相关书目

- ◆ 营销变革
- ◆ 全球战略
- ◆ 国际营销案例
- ◆ 营销管理：亚洲案例
- ◆ 国际营销与出口管理（第5版）
- ◆ 策划人——商业活动策划与整合营销传播（第2版）

内容简介

这是一本由亚洲的专业研究人员撰写的关于亚洲企业营销管理和战略的案例集，介绍了亚洲企业当前在营销管理方面的经验和问题。

这些案例都经过精心选择，能够充分体现亚洲各国和地区在地理上和经济上的多样性。案例涵盖面非常广，不仅包括成功的企业，也包括一些失败的风险型企业。

本书适用于本科生、研究生和企业营销管理人员以及所有想使企业在亚洲获得成功的经理人。由于本书完全遵循菲利普·科特勒、洪瑞云、梁绍明和陈振忠编著的《营销管理》（亚洲版·第3版）的结构来撰写，所以将二者结合起来使用更能相得益彰。

策划编辑：徐晓梅

责任编辑：宁 姗 周华娟

版式设计：王坤杰

封面设计：奇文云海

关于作者

舒海慕 (Hellmut Schütte) 是欧洲工商管理学院 (INSEAD) 亚洲区的校长, 该学院位于新加坡。他在德国学习经济学与商业行政学, 并获得了瑞士圣加仑大学 (St. Gallen) 的博士学位。他教授国际管理与国际市场营销课程并从事该领域的科研工作, 特别关注亚洲地区。他最近的著作包括 1998 年出版的《亚洲消费者行为》(*Consumer Behavior in Asia*, 由 Macmillan 公司出版) 以及 1999 年与菲利普·劳舍尔 (P. Lasserre) 合著的《亚太地区战略与管理》(*Strategies and Management in Asia Pacific*, 麦格劳希尔公司出版)。1999 年, 舒海慕教授 (合著者菲利普·劳舍尔) 出版了《亚太地区战略——超越危机》(*Strategies for Asia Pacific—Beyond the Crisis*, Palgrave 公司出版)。舒海慕教授是研讨会和商业会议上的知名发言人, 一直致力于研讨各种行政管理项目, 并为亚洲和西方顶级公司提供咨询。舒海慕教授一直是东京大学 (University of Tokyo)、波士顿大学 (Boston University) 以及哈佛大学 (Harvard University) 的访问教授和学者。

洪瑞云 (Swee Hoon Ang) 是新加坡国立大学商学院的副教授, 曾获英国哥伦比亚大学博士学位。洪瑞云是中欧国际工商管理学院 (China-Europe International Business School)、赫尔辛基经济与工商管理学院 (Helsinki School of Economics and Business Administration) 以及加利福尼亚伯克利大学 (University of California, Berkeley) 的客座教授。她是《营销管理: 亚洲版》(*Marketing Management: An Asian Perspective*)、《21 世纪亚洲战略营销案例》(*Strategic Marketing Cases for 21st Century Asia*) 以及《新亚洲营销管理》(*Marketing Management in the New Asia*) 的合著者。此外, 她还为一些期刊和研讨会撰写论文, 这些期刊包括《广告学刊》(*Journal of Advertising*)、《消费者营销学刊》(*Journal of Consumer Marketing*)、《心理学与市场营销》(*Psychology & Marketing*) 以及《国际商业评论》(*International Business Review*)。她的教学研究方向集中在广告学和消费者行为方面, 并关注亚洲地区。洪瑞云博士曾在新加坡的公司和跨国公司中担任顾问并从事教学工作, 这些公司包括花旗银行 (Citibank) 葛兰素威康制药公司 (Glaxo-Wellcome Pharmaceuticals) 和强生医药公司 (Johnson & Johnson Medical)。

梁绍明 (Siew Meng Leong) 是新加坡国立大学商学院的教授。他在麦迪逊获得了威斯康星大学 (University of Wisconsin) 的工商管理硕士和博士学位。他曾与人合著



《营销管理：亚洲版》、《21 世纪亚洲战略营销案例》和《新亚洲营销管理》。他在《消费者研究》(*Journal of Consumer Research*)、《市场营销研究》(*Journal of Marketing*)、《市场调查研究》(*Journal of Marketing Research*)、《国际商业研究》(*Journal of International Business Studies*)、《决策科学》(*Decision Sciences*) 以及其他国际刊物及学术研讨会年报上发表过论文。他的研究集中在消费者行为、销售管理和市场调研方面。他是加利福尼亚伯克利大学的客座教授。梁绍明博士担任《国际市场营销研究杂志》(*International Journal of Research in Marketing*) 与《营销沟通研究》(*Journal of Marketing Communications*) 的编委。他还是 u21 Pedagogica 学术标准委员会成员。

陈振忠 (Chin Tiong Tan) 是新加坡管理大学的教务长。他获得了宾夕法尼亚州立大学 (Pennsylvania State University) 博士学位。曾任教于赫尔辛基经济与工商管理学院以及金山大学 (University of Witwatersrand)，也是斯坦福商学院 (Stanford Business School) 的访问学者。他曾与人合著《营销管理：亚洲版》、《21 世纪亚洲战略营销案例》、《新亚洲营销管理》、《营销管理与战略案例 (亚太版)》(*Cases in Marketing Management and Strategy: An Asia-Pacific Perspective*)、《亚太区营销启示》(*Marketing Insights for the Asia Pacific*) 和《新的亚洲帝王们》(*New Asian Emperors*)。他还在《消费者研究》、《国际商业研究》、《国际营销评论》(*International Marketing Review*)、《欧洲营销期刊》(*European Journal of Marketing*) 以及其他国际性期刊及学术研讨会年报上发表论文。陈振忠博士在几家公司的董事会任职，同时也担任政府部门的委员。他是新加坡航空公司管理发展中心 (Singapore Airlines' Management Development Center) 的学术顾问，为宏基电脑公司 (Acer Computer)、永通教育集团 (Altron Group)、英之杰公司 (Inchcape) 以及新加坡电信公司 (Singapore Telecom) 提供咨询。

前 言

在上一版，我们把在亚太地区开展的营销活动描述为令人兴奋的、富有挑战性的、差异化的。这些特性在今天表现得更为明显。即将进入 20 世纪末时，亚洲地区经历了历史上最喧嚣的经济与社会时期。亚洲经济危机、货币贬值、久经考验的企业垮台，外国投资者的掠夺、股票市场骤然跌落、SARS 与禽流感的爆发，政府被颠覆——使整个市场环境变得更令人兴奋、更富有挑战性，对于亚洲地区的营销者与营销工作而言更具差异化。随着区域经济的复苏，亚洲的企业正在重组，使其重新成为世界焦点，它们正采用更注重市场为导向的观点试图在竞争中重新获得优势地位。

在这 19 个新案例中，本书加入了最新的发展动向，而且更多。这些案例涉及 9 个国家和地区——中国、中国香港、印度、印度尼西亚、日本、韩国、马来西亚、新加坡以及越南。几个案例涵盖了泛亚地区。这些案例包含广泛的产品领域，从消费品到工业产品及服务。由于绝大多数案例集中在容易获得人们认同的公司上，它们可以引起读者更大的兴趣和讨论。为了平衡，我们也吸纳了几个小公司的案例，为读者提供独特的、带有地域特色的典型案例。

本本书中的案例基于 4 个原则撰写。第一，它的结构完全遵循菲利普·科特勒、洪瑞云、梁绍明和陈振忠编著的《营销管理：亚洲版》（第 3 版）的结构。因此，教师可以根据课本主要的 5 个章节给学生布置相关的案例材料。5 个章节分别是：认识市场营销管理、分析市场营销机会、制定市场营销战略、策划市场营销方案、管理并实施市场营销方案。这也便于学生更好地理解 and 运用营销理论、工具及技巧来解决营销管理与战略问题。

第二，案例遵循了哈佛商学院案例撰写的体例，符合严肃性、有深度，并配有综合、深入的分析。它们为营销专业的高年级本科生、工商管理硕士以及参加行政管理培训的学员提供了合适的案例讨论素材。对于从业者而言，这些案例同样有用，因为案例中加入了有关公司运营和市场反应、富有启发性的分析。

第三，这些案例提供的所有公司和信息都是真实的。我们使用真实的公司，案例报道了在真实公司的情景下收集的实际信息或间接的研究结果。这样学生可以从外部渠道，如图书馆，或采用实地考察等方式找到额外的信息来补充案例内容。

第四，所有这些案例都是与当代市场营销管理和战略问题相关，都是以 20 世纪 90 年代中叶出现的困难和问题为主要内容。



在筹备和出版本书的过程中，有许多人都曾给予我们帮助。我们感谢每个案例提供者，他们的名字列在每个案例的首页。我们对各自所在的商学院给予我们的鼓励表示感谢，它们是——欧洲工商管理学院、新加坡国立大学、新加坡管理大学。我们向各位同事和所教过的学生表示感谢，他们不断激励我们整理更多的亚洲素材。我们也要感谢培生教育集团（Pearson Education）东南亚分部，是他们使我们的书实实在在地呈现在大家面前。

最后，我们也要向各自的家庭成员表示感谢，他们这些年的支持是持久而无私的。

舒海慕 洪瑞云 梁绍明 陈振忠

2004年4月

目 录

第 1 部分 认识营销管理

案例 1 普吉岛悦榕庄	3
案例 2 再造宏基	24

第 2 部分 分析营销机会

案例 3 歌星王菲	37
案例 4 欧洲工商管理学院：一所学院，两个校区	48
案例 5 上海海底世界	69
案例 6 嗨！凯蒂！	86
案例 7 快捷理发屋——“10 分钟——理发”	94

第 3 部分 发展营销战略

案例 8 好莱坞的幸运饼	109
案例 9 TCL 越南有限公司：从中国向外延伸	116
案例 10 东方是红色的：法国葡萄酒在亚洲	123
案例 11 HMI 控股有限公司	143

第 4 部分 塑造市场供应品

案例 12 像中田英寿一样热爱足球	157
案例 13 NTT DoCoMo 公司的 i 模式移动通信技术：为大客户提供解决方案	165
案例 14 HMI 健康科学学会	187

第 5 部分 管理和传送营销方案

案例 15 麦当劳的凯蒂促销	203
案例 16 阿里巴巴网站	209
案例 17 明基：宏基的灵感	219
案例 18 Airpork 品牌从无名到英雄：下一步将如何走	231
案例 19 新加坡发展银行：赢得大众的心、吸纳他们的钱	246
译后记	257

认识 营销管理

第1部分

案例 1 普吉岛悦榕庄*

扎根亚洲、构建国际品牌

“我感到，如果亚洲的企业没有自己的品牌，就永远不会在国际竞争中取得一席之地。一定程度上，这也反映了我的家族企业创建之初的经历，当时我们将精力主要用于以海外品牌代理商的身份在本土打造品牌，结果当海外品牌完全占领本土市场时，我们的品牌优势也不复存在。我知道消费品市场上的竞争也会产生这样的问题，即一旦在市场上出现另一个报价更低的供应商，原来的供应商就不再有业务。”普吉岛悦榕庄（Banyan Tree Hotel & Resorts, BTHR）的董事长何光平（Ho Kwon Ping, KP）如是说。悦榕庄是何氏家族控股的华昌国际集团（Wah Chang Group）的子公司，何光平于 2001 年成为华昌国际集团的董事长。他也用实际行动实践着自己的信条：由于具备了良好的开端，“悦榕”仅用了 5 年时间就凭借自身实力跻身亚洲 50 个顶级品牌之列，这一排名是由 Interbrand 咨询公司提供的，除了已有的知名品牌，如索尼（Sony）、佳能（Canon）以外，“悦榕”居第 18 位，远远超过公司主要的竞争对手，如阿曼度假饭店（Aman Resorts）。

在何光平深思普吉岛悦榕庄的未来时，他自问如果运用新的渠道营销方式，如电子旅游，普吉岛悦榕庄的品牌能够向新区域（如加勒比海），或向旅游、休闲以及生活模式等其他方面拓展的空间有多大。“力图将悦榕拓展成为一个像 Richard Branson's Virgin 集团一样的品牌，而且我相信我们的品牌能够超越它。”何光平说。“悦榕”的品牌现在已经是一项价值可观的资产，因此应该得到充分利用。但是，它也需要得到保护和培育以免失去令其获得成功的独特价值。

* 本案例由欧洲工商管理学院亚洲商业与国际管理系的副研究员蔡晨辉（Chua Chei Hwee）、教授彼得·威廉姆森（Peter Williamson）、阿克苏诺贝尔公司（Akzo Nobel）战略管理特别顾问、科学技术管理和亚洲商业教授阿诺德·迪·迈耶（Arnoud De Meyer）撰写。本案例更适合用于课堂讨论，而不仅仅用来阐述处理行政事务有效或无效的方式。



公司历史

何光平的祖父于 1916 年在纽约建立了华昌国际公司 (Wah Chang Corporation)。20 世纪 50 年代, 何光平的父亲, 一位新加坡外交官被派往泰国担任大使, 华昌公司的业务也随之开始向泰国扩展, 并实现了多元化经营, 其范围从矿产、钨产品交易到木薯淀粉、绿豆粉面条及小麦粉的生产。1985 年, 华昌公司泰国分公司以泰国华氏集团的名义在泰国证券交易所上市。何光平的父亲举家迁回新加坡后, 成立了华昌国际集团。何光平在 20 世纪 80 年代, 以集团董事长的身份正式参与家族业务。在此之前, 何光平一直担任香港《远东经济评论》(*Far Eastern Economic Review*) 的记者。他先后在中国台湾东海大学 (Tunghai University)、加利福尼亚州斯坦福大学以及新加坡大学 (University of Singapore) 主修发展经济学。

在寻找合适地址, 为家庭成员建造消暑别墅的过程中, 何光平在泰国普吉岛上偶然发现了一个被废弃的锡矿。联合国曾于 1977 年派调查组对普吉岛的旅游潜力进行调查, 当时认定这个地区为不可能复兴的地区, 从而否定了其旅游潜力。调查组指出该地区土壤中所有的养分都被完全破坏, 礁湖均为酸性, 而且海岸正在迅速地被侵蚀。但是, 被别人视为废墟的地区, 何光平却将它看做是一块有挖掘潜力的豪华度假区。他在这个地区买下了 1 000 英亩土地并成立了泰国华氏度假区开发有限公司以承接该项目。

普吉岛拉古娜项目

何光平与弟弟何光正 (Ho Kwon Cjan, KC) 一同启动了该项目, 将这个被毁坏的区域变成了亚洲第一个综合度假区——一个凭自己的资格命名的度假地点, 普吉岛拉古娜 (Laguna Phuket) ——项目投资 2 亿美元。何光正是一名建筑师, 他在华氏集团的支持下成立了建筑设计与规划公司, 设计并管理该地区的建设。1987 年, 华氏集团首先建立了杜斯特拉古娜度假村 (Dusit Laguna Resort), 共有 232 间客房。随后, 1992 年建成了拉古娜海滩度假村 (Laguna Beach Resort), 共有 256 间客房。1993 年建立了喜来登拉古娜海滩度假村 (Sheraton Grande Laguna Beach Resort), 共有 292 间客房。1993 年, 又增加了公寓式普吉岛拉古娜阿拉曼达酒店 (Allamanda Laguna Phuket), 共有 235 间客房。1994 年, 由 109 栋高档别墅组成的普吉岛悦榕庄与豪华的悦榕温泉同时向游客开放。这个项目还包括一个 18 洞的高尔夫球场, 普吉岛悦榕庄拉古娜高尔夫俱乐部于 1992 年成立。

由于当时缺乏酒店管理经验, 泰国华氏将酒店管理外包给成熟的酒店经营者, 包括泰国公司、杜斯特拉古娜连锁酒店集团 (Dusit Laguna Dusit Hotels & Resorts)、喜来登 [由美国喜达屋公司 (Starwood Hotels & Resorts) 拥有] 以及太平洋岛度假村集团 (Pacific islands Club Group)。但在悦榕庄这个项目中, 幸运之神意外地降临了, “我们打算建设整个项目中最后一个酒店并希望它能体现一些与众不同的特点——一笔



真正的、独一无二的小财产。我们无法找到理想的人选来管理它，因此我们决定自己来做。”何光平回忆道。事实上，当时普吉岛拉古娜已经从两个渠道获取了相当多的经验，即开发其他酒店地产、集团雇用的管理度假区内其他酒店的管理者。

20 世纪 90 年代初期普吉岛上的豪华度假村市场

20 世纪 90 年代初期，阿曼度假饭店^①利用自己旗下久负盛名的阿曼普吉度假村占领了普吉岛高端度假村市场，阿曼普吉度假村建立于 1988 年。豪华度假村构建在一个椰子种植园里，有 40 顶私人豪华帐篷和 30 栋泰式别墅。这些豪华帐篷每个占地 115 平方米，包括一个私属的户外日光浴所和就餐露台。别墅由 2~6 间卧室、一个私人泳池、起居室及餐厅组成。每栋别墅配有一个住在雇主家里的佣人兼厨师。豪华帐篷与别墅的费用为每晚 400 美元~4 000 美元。阿曼普吉度假村不仅因其雄伟的建筑设计和豪华的内部装潢而闻名，同时也因为来这里的客户中不乏好莱坞电影明星、歌星以及超级模特而著称。客户们在这里可以安排海滩活动、打高尔夫球或航海前往附近岛屿。其他设施与服务包括：自主选择餐馆或别墅就餐，泳池、健身房、保健与美容服务、图书馆等。

豪华度假村市场中的其他主要竞争对手是普吉岛美丽游艇俱乐部（Le Royal Meridien Phuket Yacht Club）以及普吉岛拉古娜集团旗下的其他旅游区。这些旅游区为游客提供客房及套房式住宿，并且坐落在靠近海滨的地方。房费从每晚 150 美元起，游客可以享受各种各样的康体设施，包括水上运动与高尔夫、各种就餐方式、节日旅游与远足以及保健与美容服务。光顾这些旅游区的绝大部分客户是家庭，旅游区还为客户的孩子们提供专门的设施，如儿童俱乐部，让孩子们在白天可以参加活动并派工作人员看护他们。

何光平在豪华度假村市场中发现了切入点。从定价方面看，阿曼普吉度假村与其他旅游区之间似乎存在巨大的价格差。房间价格在 250 美元~500 美元之间存在一个细分市场。从价值取向上看，何光平感到客户对奢华的住宿环境有一种需求，即强调浪漫、亲昵、私密性及活力。他相信“度假村不只是一座座酒店，它更要体现一种感受”，并设想建造一个以独栋别墅为基础的度假村，将别墅设计成夫妻们的爱巢。当时，还没有一个顶级的酒店连锁机构采用这种服务方式。

使理想成为现实

普吉岛悦榕庄有 109 栋私人别墅，根据别墅的主要特征可以分为三种类型：花园别墅、按摩池别墅及泳池别墅，其中泳池别墅包括双卧室泳池别墅。除了别墅内宽阔的空间，面积从 170 平方米至 450 平方米不等，每栋别墅都有一个私人庭院及一个露

^① 阿曼度假饭店在世界范围内经营着 11 个度假村及酒店，包括亚洲地区的普吉岛、巴厘岛、爪哇岛以及马尼拉。



天凹陷式浴缸。按摩池别墅中有一个户外水流按摩浴缸，而泳池别墅内有一个私人游泳池和一个泰国传统式会客厅用于户外就餐。这些别墅的报价在每晚 200 美元以上。

除了从事水上运动，在悦榕庄高尔夫球场打球以及乘船前往其他岛屿旅行等娱乐项目，客户们还可以浸泡在悦榕温泉中，这也是度假村最吸引人的服务项目。为了与西式温泉有所差别，普吉岛悦榕庄采用了非治疗性的热带花园温泉，富有东方感，这也是亚洲出现的第一个此种类型的温泉（见图 1—1）。温泉度假村没有安装空调，客户可以享受赤足按摩。这里还提供各种奢华的面部与身体美容服务，以及结合亚洲与欧洲手法进行的芳香油推拿。客户们可以从范围广泛的温泉服务一揽子方案中自主选择，诸如 Oasis of Peace，或选择定制化的客户服务项目。美容服务项目的价格从 33 美元至 289 美元不等。由于食品被认为是休闲活动中不可或缺的部分，温泉度假村也为客户提供专门烹制的温泉特色食品。

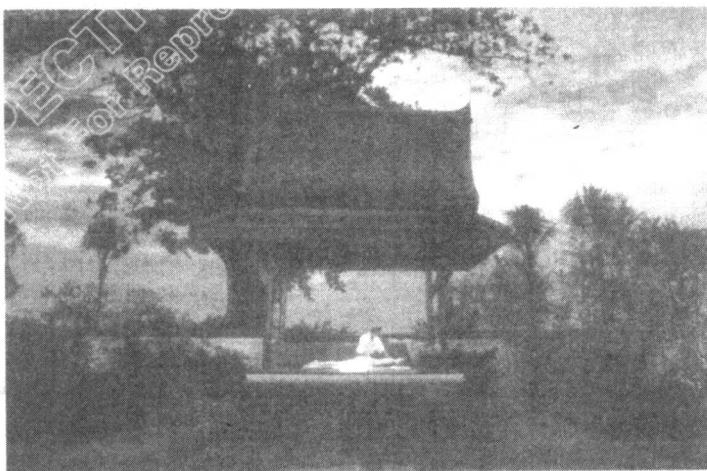


图 1—1 悦榕温泉度假区

“我们向客户承诺为他们的身体、思想及精神提供一个避难场所，他们可以在这里享受快乐、恢复活力。我们力图向客户传递奢华的享受，而不使他们过度沉溺。无论我们提供何种服务，我们都必须‘引导’这一理念。”普吉岛悦榕庄总经理兼公司业务副总裁 Abid Butt 解释说。何光平继续解释道：“在创建一个酒店时，我总问自己一个问题：酒店会对来这里的夫妻产生怎样的影响？由于我们的酒店大多数都是度假酒店，一个关键问题就是：它能否使我们的客户感到浪漫和亲昵？别墅具有完全的隐私性是悦榕庄的标志性特征，而且我们收到了大量客户的反馈意见，他们认为自己特别喜欢泳池别墅提供的与世隔绝的感觉。”

建筑设计与规划公司的总经理 Dharmali Kusumadi 补充道：“许多酒店和度假村往往浪费公用空间，特别是大堂，为的是使酒店显得富丽堂皇。但我们看来，与别墅内部的装饰和设施相比，公用空间并不重要，因为‘悦榕感受’强调在私人别墅里的经历与感受。例如，我们房间里的床都是精心挑选的，并通过不同的卧室设计营造气氛。”

在解释如何产生有关度假村的独特想法时，何光平说：“妻子与我都考虑对我们产



生吸引力的事物，观察它们的潜在价值，然后进行尝试，看看它们能否产生效果。”在设计度假村时，新思想的灵感来源于头脑风暴式的会议、建筑设计杂志，以及其他酒店与度假村的方案。

当被问及如何产生将“悦榕”作为品牌的念头时，何光平回忆说：“当我和妻子第一次坐下来思考品牌时，我们想设计一个能够激起人们的亚洲感觉与体现亚洲背景的品牌。我们想要一个有特色的、能激发人们热情的品牌。我们选择了‘悦榕’，因为它是香港一个地方的名字，我们曾经在那里生活了4年，那也是我们生命中最幸福的时刻之一。”为了完成品牌的图案设计，我们在标志中增加了宣传语（见图1—2），“感情的避难所”，由百帝广告公司（Batey Advertising）设计，普吉岛悦榕庄最初几年的代理也由对方承担。



图1—2 悦榕标志

关键战略与能力构建

随着普吉岛悦榕度假村的兴起与运营，普吉岛悦榕庄将注意力转向拓展国际业务。在确定了正确的战略、确保企业能力持续增长后，不断拓展国际业务将成为未来成功的关键。普吉岛悦榕庄需要具备做好以下工作的能力：瞄准正确的目标市场、选择恰当的定位、有效管理度假村的设计与建设、管理与当地政府及社区的关系、培养并招聘员工形成一个国际化组织，能够灵敏地根据本土条件调整经营模式，并在这个过程中分享成功的实践经验、构建并管理悦榕品牌。

确定正确的目标细分市场

在描述普吉岛悦榕庄的客户时，Abid Butt说：“我们的目标市场是豪华、高利润市场。我们的客户中84%都是寻找浪漫与亲昵感觉的夫妻。他们中绝大多数在35岁以上或40岁左右。他们很有钱但并不一定有名。在我们这里四晚住宿的费用，平均每个人为2 500美元左右。我们的客户是那些希望享受更好的生活及高水准的服务，同时不必为天文数字般的价格买单的人群。”

市场营销副总裁兼合作管理董事 Edwin Yeow 补充说：“除了浪漫与亲昵感，这里还有一种体验新时代生活模式的潮流，人们可以在度假时发现内在的自我。我们为个人提供休闲场所——来躲避其忙碌而充满压力的生活。”

悦榕的客户还包括公司（占10%）和家庭（占6%）。这些度假村为有强大消费能力的目标公司，如金融行业、IT业以及宇航业的公司，配备了可以召开公司会议及休息的场所。普吉岛悦榕庄还设立了一个公司培训机构，被称为普吉岛拉古娜冒险之旅，为客户提供定制化的户外团队训练项目。

选 址

“建立品牌是我们成功的重要因素，但这只是成功的一部分，地理位置也发挥着重要的战略作用。”马尔代夫悦榕庄的总经理兼业务拓展副总裁伯纳德·施莱德（Bernold