



复旦卓越 · 经济学系列

市场营销案例与实务

杨顺勇 牛淑珍 赵春华 主编



复旦大学出版社

复旦卓越·经济学系列

市场营销案例与实务

杨顺勇 牛淑珍 赵春华 主编

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例与实务/杨顺勇等主编. —上海:复旦大学出版社, 2006.8

(复旦卓越·经济学系列)

ISBN 7-309-05102-5

I. 市… II. 杨… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083741 号

市场营销案例与实务

杨顺勇 牛淑珍 赵春华 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65642857(门市零售)

86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 徐惠平

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海复文印刷厂

开本 787×960 1/16

印张 14

字数 264 千

版次 2006 年 8 月第一版第一次印刷

印数 1—6 000

书号 ISBN 7-309-05102-5/F·1154

定价 25.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

复旦卓越·经济学系列

(可供书目)

微观经济学

杨长江 陈伟浩 编著

宏观经济学

杨长江 石洪波 编著

新编国际经济学

冯宪中 编著

金融学教程

杨长江 张波 王一富 编著

现代人力资源管理

杨顺勇 王学敏 查建华 主编

新编财政学

牛淑珍 杨顺勇 主编

现代审计学

徐筱凤 李寿喜 主编

企业金融学

张玉明 著

国际商务单证实务

刘伟奇 丁辉君 主编

经济社会学导论

朱国宏 桂勇 主编

市场经济法律教程

田立军 主编

应用统计学

张梅琳 主编

金融市场投融资分析

李 敏 编 著

市场营销案例与实务

杨顺勇 牛淑珍 赵春华 主 编

内 容 提 要

如何做市场？如何做营销？是一门实践性很强的艺术。本书注重市场营销理论和我国企业市场营销实践的结合，分案例和实务两篇，采用营销故事、案例分析、思维训练、角色扮演、模拟训练、课题研究等多样化方式来反映市场营销发展的新动态、新趋势，使广大读者更全面、具体、有效地掌握市场营销这门课。

本书适合广大读者。

目 录

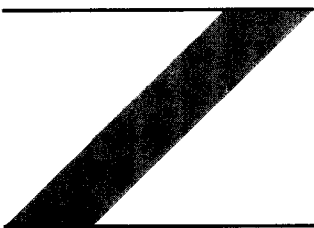
一 案例篇	1
案例 1 成功没有偶然	3
案例 2 与顾客一起创造价值	8
案例 3 嫁接就是创新	11
案例 4 最女人的信用卡	16
案例 5 引领时尚潮流	19
案例 6 国产手机的市场攻略	22
案例 7 感冒药市场的“双赢”策略	26
案例 8 “伟哥”大战的背后	29
案例 9 网络营销的务实之道	33
案例 10 家电营销模式大比拼	36
案例 11 走向国际的中欧商学院	41
案例 12 联通 CDMA 的绿色营销	46
案例 13 中信 STAR 的电子营销	49
案例 14 土家烧饼的兴与衰	52
案例 15 应对国际竞争的娃哈哈	55
案例 16 从世界工厂到品牌运营商	60
案例 17 星巴克咖啡进驻中国市场	64
案例 18 超级女声与蒙牛酸酸乳	70
案例 19 重塑“李宁”品牌	75
案例 20 西班牙焚鞋事件的反思	80
二 实务篇	85
实务 1 电话营销	87
实务 2 伊莱克斯的 3·15 特别行动	94
实务 3 营销策划常用的方法和工具	99
实务 4 顾客满意度测评指标的设定	105
实务 5 赢得“心”的营销——CRM	111



实务 6 促销(SP)活动赠品的选择	116
实务 7 小市场大营销	120
实务 8 销售上路	131
实务 9 成功营销人的自述	135
实务 10 宠物店创业计划	141
实务 11 营销细节决定成败	146
实务 12 经典营销传播概念	150
附录 1 市场营销分析报告模版	158
附录 2 《市场营销学》英汉常用词汇	179
主要参考资料	216
后记	217

一 案例篇

案例 1



成功没有偶然

沃尔玛——世界超级连锁大王的经营和管理方式的确与众不同，有许多方面值得中国的零售企业学习和借鉴。通过这个案例，希望中国的零售企业从沃尔玛的成功中能够领略一二。

● 锋 芒

凭借首创的现付自运仓储式连锁会员的经营模式，沃尔玛开业不久就屡创销售佳绩，沃尔玛(Wal Mart)的成功有目共睹，已经有很多文章分析了沃尔玛成功的原因，“沃尔玛”这个名字也一时名震京城商圈，被当时众多零售商家“克隆”，至此名为“客隆”的超市层出不穷，堪称中国零售业一景。

屡创纪录的销售额与现付自运的形式只是沃尔玛进入中国后闪现的锋芒之一，其在当时的一系列经营举措都让中国的零售业大开眼界，受益良多。

☐ 独特的设店投资方式

沃尔玛的设店投资，不像其他商家那样一味追求廉价地租，而是采取购买土地使用权的方式。这种方式虽然一次性投资较大，看起来是增大了成本，但实际上对于投资商更为有利：一次性投资完毕后，必然省去了今后每年的土地租金以及今后的再投资。此外，沃尔玛投资的重点基本为发展中国家的大中城市，选址的地段都是很有发展前途的。若是用租地方式，租金的多少几乎是每年谈判的惯例。这必然会耗费相当的人力、物力、财力，并且不稳定；而买地投资，谈判只需一次，省人省力不说，今后地价升值，就会增加固定资产，降低经营成本。“即使沃尔玛将来不在此地开店，仅依靠土地出让的手段，也不会亏本。”



□ 会员制的仓储式商场

沃尔玛是实行会员制的仓储式商场。在未开业前,需进行艰苦的招募会员工作。但沃尔玛宽松的会员制还是颇受个体消费者的欢迎。沃尔玛的会员制与其他的会员制不同,在沃尔玛办卡不需要交费。只要你认同并接受沃尔玛的经营模式就可以发放会员卡给你,如果你只是临时来店里,办理一张临时卡也只需要两元钱,如果多次购买达到了一定的数量,你就会成为沃尔玛的目标客户。这种宽松的会员制使得沃尔玛吸引了大批个人消费者竞相加入会员的行列。而且会员制有很强的心理诱导作用,容易迎合一般市民的好奇和趋新心理,由于只有持会员卡的人方可购物,也强化了其“薄利多销”的形象,会对非会员产生强烈的激励作用。

□ 低成本的运作模式

沃尔玛在中国控制成本很有一套,所有员工不能在上班时间发私人邮件,因为所有邮件发出(包括私人邮件)必须抄送自己的上司。每月手提电话费必须打单,所有私人电话均不能报销。采购部人员下班都有可能被监控,一旦与客户吃一顿饭,被拍照就无条件被炒。《新财经》记述了一名中国员工亲历沃尔玛的体会:那一次我发现没有复印纸,就找秘书要,对方轻描淡写一句:“地上盒子里有纸,裁一下就行了。”可是我要打印纸!对方还是平静如水:“我们从来没有专门用来复印的纸,用的都是废报告背面。”打印纸也是一样,除非非常重要的文件,否则一律用纸的背面。秘书告诉我,办公室就有一台裁纸机。在第二天的会议上,我发现从部门经理到北方营运总监,大家随身携带的“笔记本”都是用废报告纸裁成的……“五一”前大连店搞店庆,出现了很少见的红红绿绿的广告,等打开广告彩页,才发现原来模特都是些熟悉的面孔:这个是采购部的,那个是财务部的。噢,这几个小孩子怎么不曾见过?一问才知道,原来他们都是沃尔玛员工的子女。仔细想想,沃尔玛那么节省,当然不会花钱请人做广告了。事实上,无论在美国还是在世界上任何地方,沃尔玛都很少做广告。凯玛特的广告宣传占到了总运营费用的10.6%,沃尔玛则只占到0.4%。

□ 该出手时就出手

但是沃尔玛在有些方面花费的“大手大脚”可能会让你吃惊:沃尔玛积极地应用最新的信息技术,而大家都知道最新的信息技术一般都价格不菲。1974年,公司开始在其分销中心和各家商店运用计算机进行库存控制。1983年,沃尔玛的整个连锁商店系统都用上条形码扫描系统。在1985至1987年之间,沃尔玛安装了公司专用的卫星通信系统。投入4亿美元巨资,委托休斯公司发射商用卫星,实现



了全球联网。

□管理方式与众不同

首先是山姆的个人魅力,他所创造的企业团队文化:勤奋、节俭、激情、协作,是任何一家企业无法轻易复制的。还有沃尔玛的 3 米原则:与顾客在 3 米之内相遇,要微笑、打招呼,这种情感销售也吸引了许多新顾客,留住了许多老顾客。

其次,沃尔玛的商品部门经理具有足够的权力来处理顾客的不满,部门之间没有相互推诿,大胆地承认错误、承担责任是沃尔玛员工的职责。短时间地解决问题,使顾客的不满意能降到最低程度,甚至更让顾客感受到了被极度地尊重。

相反,回头看看我们身边的连锁店。营业员在角落里扎堆谈天,视顾客而不见。保健品旁的营业员根本不顾你需要什么,却一味地推销他正在促销的品种。营业员未经过培训,一问三不知。更可气的是他们的脸上没有笑容,并没有把你当成上帝,这样的商店旁边如果开出一家沃尔玛,相信大多数顾客一定会离他而去的。

但是,沃尔玛的锋芒并没能持续闪现。在中国加入 WTO 的背景后,越来越多的国际零售巨头开始大举进入中国市场,同时,中国本土的零售商也在快速成长,以大卖场、购物中心的形式开始分流沃尔玛的客户,在国外以零售方式从事批发业务的沃尔玛苦于在中国没有一个合法的身份,渐渐步入了长达 4 年的沉寂期。

● 蛰 伏

从 2000 年北京店开业后的 4 年时间里,沃尔玛再也没有开张一家新店。回忆起那沉寂的 4 年,沃尔玛不讳言自己在中国走了一段弯路。

“政策因素固然是一个方面,但中国的批发市场很强大是一个主要原因。”时任中贸联沃尔玛的荷方总经理杨博标说,正是由于批发市场的强力挤压,沃尔玛在中国被迫走了一段业务定位上的弯路。

沃尔玛在全球所有的店都是仓储式的会员制商店,这种业态的主要顾客并不是个人购买者,而是小型零售商、酒店餐馆以及机关团体等专业客户。“沃尔玛在大超市这一业态中没有竞争优势,这是由它的业态自身特点决定的。”但在那 4 年中,由于受传统批发市场的影响,分销商和供货商也在抢占市场,沃尔玛在经营方式上被迫实行批零兼营,甚至以零售为主的模式,以至于沃尔玛 70% 以上的销售额来自个人用户,面向专业顾客的批发销售份额反而较小,仅占 20%~30%。随着众多内外资超市、大卖场的纷纷出现,沃尔玛的个人会员也逐渐减少,加上批发市场的恶性竞争,沃尔玛的销售额自 1999 年开始出现下滑,此外,由于公司注重通



过业绩增长来实现发展的高层策略失误,导致沃尔玛在4年中一直没有开新店。

仓储式商店最大的特点,就是以较低的价格和较大的批量销售商品,而这一规模效益主要在于通过增加店铺数量来实现,作为供应商则希望能加大其产品的出货量。由于沃尔玛在4年中一直没有开新店,单店走的量也越来越小,这对供应商而言吸引力越来越小。沃尔玛意识到了这个问题,把客户群体调整为团体、中小零售商等单位会员,才止住了业绩下滑的局面。

● 发 力

沃尔玛把战线缩短至北方后,已获准在2010年之前在中国建立30家分店。2004年沃尔玛已经开始发力了,当年在天津、石家庄、沈阳各开了一家分店,销售额为10亿元。沃尔玛要从生鲜食品入手,它的目标是专业批发商,它要挑战中国传统的批发市场。对现在已经拿到批发经营执照的沃尔玛来说,它已经不存在身份上的问题了。

当然,扩大食品批发只是沃尔玛转型的一个切入点。同时,他们将借助营运管理、信息技术方面的优势来不断提高服务效率,培养和扩大专业顾客群。沃尔玛北京的两家店正在从面向最终用户向面对大客户转型,争取尽快实现70%~80%的销售额由集团客户来完成。

在沃尔玛的入口处有一块写字板,上面写着各类蔬菜每天的早市价格和沃尔玛的定价,哪个更便宜一目了然,比较下来,沃尔玛的定价要比早市便宜近20%。这样的低价源于沃尔玛强大的采购能力。“沃尔玛是赚顾客的钱少,赚供应商的钱多。但是没办法,供应商也需要大批的出货量才能使手头的现金得到保证。”“高销售量、低毛利、低成本”正是沃尔玛营运模式的核心。

在有了稳定的供应商之后,沃尔玛又如何吸引中小零售商成为自己的忠实客户呢?沃尔玛的一位管理人员表示,沃尔玛不会对中小零售商构成威胁,相反会加强对他们的培训,提供帮助他们生存并发展的解决方案。他们与沃尔玛业务上是相辅相成的伙伴,实现双赢是沃尔玛的宗旨。

一些专家认为,沃尔玛获得批发经营执照后,将对批发业改变现有的运行机制起到积极的作用。但在相当长的时期内,中国传统的批发市场灵活的价格优势、回扣返点等不透明的手段依然会强力地吸引住客源,还会具有强大的生命力,沃尔玛这种仓储式商场将只能与批发市场处于长期并存的状态。

而另一些专家对外资商业加紧布阵大型连锁超市的现象给予了很大关注。外商要求我国开放分销,其目的绝不仅仅只为获取流通利润,而是为了能够销售其母国公司生产的商品,是为了使国外的商品更加通畅地进入中国这个大市场。

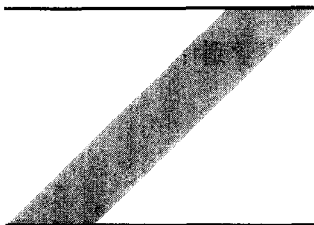


沃尔玛的春天到了,是不是也意味着中国本土一些企业的冬天来了呢?

讨论题:

1. 国内的零售企业如何提高竞争力,从沃尔玛那里可以学到什么?
2. 低成本战术是否是沃尔玛成功的关键?
3. 中国超市与沃尔玛相比在经营和管理方面存在哪些不足?
4. “成本领先”,“顾客是上帝”这些理念在沃尔玛体现得如何?
5. 沃尔玛为什么采取仓储式的方式? 仓储式商店最大的特点是什么?
6. 请谈谈你去沃尔玛购物的体会。

案例 2



与顾客一起创造价值

宜家公司是瑞典一家著名的家庭装饰用品零售企业,它从最初的小型邮购家具公司一跃成为在世界各地拥有 100 多家连锁商店的大企业。目前,在我国的海和北京,都有宜家公司的分店。宜家的成功秘诀在哪里?最根本的是它独有的营销理念——“与顾客一起创造价值”。在这种理念的指导下,宜家公司把自己与顾客、供应商之间的买卖关系,发展成共同创造价值的关系,你中有我,我中有你,共同组成一个价值链。

● 宜家: 顺应环境的变化

家具是为人服务的,而宜家营销的宗旨是“和顾客一起创造价值”,因此,宜家公司主要将目标市场定位于世界各大知名城市,因为这里消费人群密集,消费水平高,在同等条件下比其他地区更能创造价值。由于宜家家具的目标顾客主要为一些高消费人群,所以一个国家和地区的经济环境也对其营销战略有重大影响。目前,世界家具贸易额达到 600 亿美元,伴随着我国经济的发展,未来几年内,中国将成为家具出口大国,因此宜家也逐步把在亚洲的发展重点从新加坡转向我国。

家具的质地很大程度上取决于用材的质量,宜家在制定营销战略时自然非常重视这一点。由于其在国际家具界的知名度以及公司集团化发展的需要,其在开发新市场时既要考虑保证家具质量又要尽量减少家具成本,所以最佳选择就是在销售市场周边寻找自然资源符合要求的地方就地生产。东莞就是这样的可以供应高质量家具原料的重要生产基地,所以宜家不失时宜的将东莞作为其在中国的采购基地。

家具是与一个国家和民族的社会文化发展密切相关的,所以宜家在国际化过



程中不断注意改变其产品的外形与质地,从而适应不同文化背景下顾客的需求。比如宜家销售的可随意拆卸、拼装的家具,就是宜家在努力适应消费者的不同文化和社会背景需求的结果。

● 为顾客搭建创造价值的舞台

宜家在公司的小册子中写道:“财富就是你实现自己想法的那种能力。”从这一点出发,宜家认为,不论是生产者还是消费者,都有创造价值的能力。问题的关键在于,作为销售商如何为每一个消费者施展能力、创造价值搭建一个舞台。宜家不把向顾客提供产品和服务视为一种简单的交易,而是视为一种崭新的劳动分工,即:将一些原来由加工者和零售商所做的工作交给顾客去做,公司方面则专心致志地向顾客提供价格低廉而质量优良的产品。宜家每年都要印刷几千万份、十多种语言的产品目录。而每份目录同时又是宜家理念的宣传品和指导顾客创造价值的说明书。宜家销售的可随意拆卸、拼装的家具,一是品种多,有厨房、卫生间、书房、客厅摆放的,有分别适用于儿童和成人的,有用木材、金属等各种不同材料制作的。二是便于消费者根据自己的爱好进行再创造,比如,宜家负责提供所需的油漆,消费者可以自己设计家具的颜色。进入宜家的商场,顾客不仅可以无偿使用商场提供的各种设施,还可以得到产品目录、卷尺、铅笔和记录纸,以便选择家具时使用,可谓“想顾客之所想”。宜家的商品标签也与众不同,除标有商品的名称、价格外,还有尺寸、材料颜色以及订货、提货的地点。宜家希望顾客能够明白,自己来这里不仅可以消费,而且可以再创造。在一些家具商津津乐道于现场定做、送货上门的时候,宜家却别出心裁地向顾客提供了无数个自己创新的条件和机会。这正是宜家的高明之处。

● 供应商也是宜家的顾客

宜家不但支持顾客创造价值,而且支持自己的供应商创造价值。为了最终向顾客提供优质的商品和服务,宜家必须拥有能够提供质优价廉产品的供应商。因此,宜家在寻找和评估供应商时格外认真。供应商一旦成为宜家系统的一部分,就能够获得宜家提供的多方面的支持和帮助。如,设在维也纳的宜家商业服务部,建有一个电脑数据库,目的就是向原材料供应商提供生意上的信息。宜家家具组件的来源极为分散,一把椅子的椅背可能是波兰制造的,椅子腿可能是法国制造的,而把它们组装到一起的螺丝钉,又可能是西班牙生产的。因此,宜家必须拥有一个高效率的订货和发货系统。这个系统的核心是由14个仓库组成的世界网络。这



些仓库不是简单的储藏设施,而是公司的控制中心和供货枢纽。它们按照电脑优化的程序协调供求,帮助零售商预测需求和补充缺货。由此可以看出,在宜家的系统中,不仅顾客的角色增添了新的内容——家具的再创造者,而且供应商的角色也发生了新的变化,他们已经成了宜家的服务对象。宜家就是这样把顾客和供应商巧妙地连接在一起,形成了一个牢固的共同创造价值的链条。

全球市场的形成,“以顾客为中心”消费时代的到来,使企业面临着竞争者和消费者的双重压力。在这种情况下,产品和服务的界限越来越难以界定。通过宜家的经营,我们可以看到,它不但在销售产品,更在销售服务,销售一种理念和文化。“与顾客一起创造价值”的经营理念,使宜家就像一个身怀绝技的导演,激发出顾客和供应商无穷的活力和想象力,共同演绎着一场引人入胜的精彩话剧——“创造价值”。

讨论题:

1. 请说明企业的发展与环境之间的关系。
2. 宜家公司的营销为什么能够取得成功?
3. 中国家具业应采取什么样的对策才能与宜家公司这样的大企业集团竞争?
4. 如何理解“顾客的认同就是最好的广告”这句话?
5. 宜家公司的成功对中国的家具企业有哪些启示?
6. 请谈谈你对“以顾客为中心”的理解。