



人本管理案例丛书

恪守以人为本 彰显社会责任

丛书主编◎陈惠雄

主 编◎张 荣

副 主 编◎吴诗启 郭军灵

市场营销 案例集

The Marketing
Case Selections

本案例集介绍了苹果、LV、ZARA、海尔、顾家等国内外知名企业成功案例，以及黄太吉、甘其食等国内小企业创业成功案例；不仅列举了传统企业，还涉及电子商务、物流、IT等新兴行业。注重人本营销，新颖、独特、涉及面广是它的主要特点。使它具有很强的知识性和阅读性，可以提高师生分析、判断与决策能力。因此，它是一本配合《市场营销学》课程的重要学习资料，也是开展市场营销培训不可缺少的辅助教材。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



· 014056043

F713.50
901

人本管理案例丛书

恪守以人为本 彰显社会责任

市场营销 案例集

Human Resource Management
Case Selections

丛书主编◎陈惠雄

主 编◎张 荣

副 主 编◎吴诗启 郭军灵



北航

C1744053



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

F713.50

901



北航

C1744053

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例集 / 张荣主编. —杭州:浙江大学出版社, 2014. 8

(人本管理案例丛书/陈惠雄主编)

ISBN 978-7-308-13135-3

I. ①市… II. ①张… III. ①市场营销学—案例
IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 080580 号

市场营销案例集

主 编 张 荣

副 主 编 吴诗启 郭军灵

人本管理案例丛书 丛书主编 陈惠雄

责任编辑 周卫群

封面设计 续设计

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 21.5

字 数 386 千

版 印 次 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-13135-3

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>

总 序

自管理学从经济学理论体系中分离出来而成为一门独立的学科以来,迄今已近百年。在过去的一百年中,管理学发展势头迅猛,出现了诸多管理学派,形成了管理学理论丛林。无论什么学派,都是基于对人性的认识不同而提出来的管理思路。正是对于人性认知的演进,人本管理思想最终成为主导的管理学思想之一。

人本管理就是基于科学的人性观基础上的“以人中心”的管理。它要求理解人,尊重人,充分发挥人的积极性、主动性和创造性。作为一种现代管理方式,相对于传统管理方式而言,人本管理是一种管理理念与管理方式方法的根本性跨越。人本管理思想产生于西方二十世纪三十年代,真正将其有效运用于企业管理是在二十世纪六七十年代。自上世纪九十年代知识经济时代出现,人及其知识在经济发展中的贡献日益突出,人本管理逐渐风行全球。

众所周知,企业管理是对企业生产经营活动组织、计划、协调、控制等一系列职能的集合,包括对企业的人、财、物、信息等资源要素的系统整合与组织管理。对企业资源中第一要素——人的认识也有一个逐渐演化的过程。现在没有人怀疑人力资源是第一资源。那么,如何对企业中的人进行管理,就不能再简单地以“经济人”、“社会人”这些人性的认识作为前提进行制度层面的设计。我们需要对人类行为的终极目的——包括人们工作的终极目的有一个更加深入的认知。这个终极目的就是人的快乐幸福。运用到管理实践中就是如何尽可能地实现人们的“快乐工作”。也就是说,人本管理的核心还是要调动人的积极情绪,考虑人的多方面的快乐需要,通过人们的快乐工作来使得个人与组织都获取最大收益。这也使得“Happiness in Work”的研究越来越受到人们的重视,并成为人本管理的一个新趋向。

显然,基于人本管理视角,我们应该把员工作为企业最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况来科学地安排最合适的工作,做到合适的人做适合的事。并在工作中充分考虑员工的职业发展和价值,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中享受工作的愉悦,从而充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作绩效。

工商管理作为管理类一级学科,涵盖企业管理、人力资源管理、市场营销管理、物流管理等专业内容,旨在培养企业中的中高级管理人才队伍。我国有近千所高校开设工商管理类专业,目前在校学生达三百多万,为企业培养了大批适合的管理人才,在人才市场中是供需两旺。浙江财经大学工商管理学院目前拥有七个本科专业,企业管理、人力资源管理、市场营销管理、物流管理等工商管理专业都开设较早,形成了以人本管理为基础的培养特色。工商管理专业是浙江省重点建设专业,企业管理是浙江省重点学科。近年来,学院获得教育部高等学校人文社科优秀成果奖2项,主持国家社科基金、国家自然科学基金项目10余项。学院的师资力量雄厚,科研成果丰富。在多年的教学工作实践中,尤为重视案例教学。既注重理论上的“顶天”,更关注实践工作的“立地”,突出学生的能力培养。毕业的学生以理论掌握的系统性与实际操作的扎实性而广受企业界等用人单位好评。现在,我们把多年来的案例教学材料进行汇总、加工、编辑,以便为更多高校工商管理类专业教学提供借鉴、参考。

这套《人本管理案例丛书》包括《战略管理案例集》、《人力资源管理案例集》、《市场营销案例集》、《管理学案例集》,涉及企业管理的主要方面。案例选材以浙江省企业为主,大都是教师们在长期的教学研究工作中赴企业调研整理而成,有的企业本身就是我校的教学实习、实践基地,因而案例资料真实,所选企业又具有一定的代表性和典型性。相信本套案例集的公开出版将促使我校工商管理专业的教学与科研迈向一个新台阶,同时也为全国高校同行提供一个相互交流学习的平台。

陈惠雄

2013年10月于杭州

前 言

进入 21 世纪以来,伴随知识经济、信息技术和全球经济一体化的快速发展,市场经济的不断深化改革和逐渐完善,我国企业面临着更加复杂多变的世界经济环境和更加激烈的市场竞争时代。中国企业以制造著称,无人质疑。它们不仅为世界市场提供了大量、丰富的产品,也为众多奢侈品品牌制造出世界一流的高端产品。然而,从国内外市场需求来看,随着人们经济收入的增加和生活水平的提高,市场需求与消费已经从物质需求向精神需求提升,企业之间的竞争也从量的竞争转向质的竞争,我国企业如何面对市场的变化?如何提升自己的竞争能力和竞争优势?出路只有两条:创新和营销。

20 世纪 70 年代末至今,我们从引进和传播西方市场营销理论开始,以及一大批国外企业进入中国市场的营销实战效应,使我国企业从了解、学习和模仿开始,逐渐认识和实践着市场营销。过去,我们的专业人才和企业管理者依靠学习国外成功企业的市场营销案例而不断成长。今天,经过 30 多年的发展,我国企业在成长和壮大中积累了丰富的营销实战经验,它们根据中国市场的特点,创造出很多新的营销策略与营销模式,有待我们去挖掘、总结、提炼和推广。正是基于以上背景,我们收集了大量国内企业近些年的营销实战案例,完成此案例集编写,期望为丰富我国营销理论与实践尽一份力量。

本案例集具有以下几方面的特点:

1. 人本性。这是本案例集与以往案例集的最大区别,基于人本经济理论和人本营销理念,对注重从人的本质出发开展营销活动,突出人性化关怀和个性化满足的案例进行了重点编辑。

2. 新颖性。作者通过多种渠道,大量收集最新资料,筛选国内众多成功企业营销案例,特别是近些年的最新案例,使学者补充新鲜知识和内容。

3. 体验性。案例中选取的很多企业都是学者耳熟能详的,但是它们的营销故事未必了解。通过本案例的阅读,使学者有一种身临其境的感觉,感受它们的成功与挫折,与它们一些成长。

4. 借鉴性。选择的案例具有本土性、广泛性、代表性和时效性等特点,所以为市场营销专业教学和企业培训提供了良好素材,也为企业营销实战提供了有益借鉴。

本案例集共分十二章,参与本书编写人员包括浙江财经大学工商管理学院市场营销专业张荣、吴诗启、郭军灵和陈颖四位老师。各章编写分工:张荣(第一章、第二章、第四章、第五章),吴诗启(第八章、第九章、第十章),郭军灵(第三章、第六章、第七章),陈颖(第十一章、第十二章)。

本案例集适用于高等院校管理学科,特别是市场营销专业的本科生、研究生及 MBA 学员使用,也可以作为其他学科及相关专业的市场营销教学素材,同时也是广大从事经济管理和企业营销人员培训及自学参考书。

在本书编写过程中,我们参阅了国内外许多市场营销方面的著作、教材和研究成果,以及借用了各种媒体上发表的大量资料,在此特作说明,并向有关作者表示真诚谢意。由于我们能力和水平有限,案例集中不免存在一些问题或不妥之处,敬请广大读者及时指出并予以更正,我们会不断修改和完善。

编 者

2014 年 1 月

目 录

第一章 市场营销管理哲学	001
【案例 1.1】 接地气的产品与人性化的沟通 助创业成功	003
【案例 1.2】 甘其食：一个受人尊敬的包子	007
【案例 1.3】 中国服装公司应向 ZARA 学什么？	011
【案例 1.4】 世界著名营销大师科特勒与海尔集团总裁张瑞敏的对话	015
【案例 1.5】 苹果的“傲慢门”	020
第二章 市场营销环境	025
【案例 2.1】 黑莓手机为何遭封杀	027
【案例 2.2】 麦当劳向洋葱认输	029
【案例 2.3】 非典时期的人性化营销	031
【案例 2.4】 都是 PPA 惹的祸	033
【案例 2.5】 家居电商创新升级 格家美居启动云商 2.0	035
【案例 2.6】 易讯的机遇与智能化和个性化发展战略	038
【案例 2.7】 用互联网颠覆线下体育产业的小清新虎扑	042
【案例 2.8】 物联网营销给消费者带来的惊喜	049
第三章 市场营销战略	053
【案例 3.1】 屈臣氏“以人为本”的营销战略导向	055
【案例 3.2】 吉利集团的国际化发展战略	062
【案例 3.3】 海尔的差异化战略研究	070

第四章 消费者市场购买行为分析 081

- 【案例 4.1】 美国人爱用日本酱油 083
- 【案例 4.2】 德国“野人餐厅”掀起原始风 085
- 【案例 4.3】 抓住消费者需求乃食品电商王道 087
- 【案例 4.4】 三星手机的人性化设计 089
- 【案例 4.5】 六个核桃年销售额 30 亿的密码 092
- 【案例 4.6】 星巴克给你带来的不同体验 097

第五章 组织市场购买行为分析 101

- 【案例 5.1】 国美电器较量格力空调 103
- 【案例 5.2】 服装销售生意经 105
- 【案例 5.3】 零售采购知多少 107
- 【案例 5.4】 政府采购 110
- 【案例 5.5】 三种采购模式 112
- 【案例 5.6】 宜家电子采购 116
- 【案例 5.7】 宝洁和沃尔玛的合作 118

第六章 竞争性市场营销战略 121

- 【案例 6.1】 宝洁公司的市场领导者战略 123
- 【案例 6.2】 九阳公司的豆浆机防御战 127
- 【案例 6.3】 清扬:追求个性化的市场挑战者战略 132
- 【案例 6.4】 蒙牛:从市场追随者到市场领导者 140

第七章 目标市场战略 147

- 【案例 7.1】 中国农业银行顾客至上的个人业务 市场细分与选择 149
- 【案例 7.2】 老红罐王老吉个性化的市场定位战略 156

第八章 产品策略 167

- 【案例 8.1】 万台诺基亚“神机”,3 天卖光 169
- 【案例 8.2】 小米的大市场源于极客个性 171

【案例 8.3】 浙江赛百味产品策略迷思	174
【案例 8.4】 淘宝网发展历程	180
【案例 8.5】 乐高积木——快乐和成长	185
【案例 8.6】 西塘古镇旅游产品开发	191
【案例 8.7】 张小泉剪不断的百年情愁	194
【案例 8.8】 云南白药集团的新产品开发	197
【案例 8.9】 汽车行业新技术与人性化诉求	206
第九章 品牌策略	209
【案例 9.1】 农夫山泉事件始末:由质量追问到媒企混战	211
【案例 9.2】 双汇的坎坷	215
【案例 9.3】 “小护士”多品牌战略失败不得不说的故事	220
【案例 9.4】 杉杉的品牌个性	224
【案例 9.5】 红旗汽车的品牌文化	229
第十章 价格策略	233
【案例 10.1】 奢侈品的价格迷局	235
【案例 10.2】 数字音乐将破冰试收费	240
【案例 10.3】 格兰仕微波炉的价格策略	243
【案例 10.4】 自来水的价格——公共物品价格的人本化思考	251
【案例 10.5】 冬虫夏草的价格	254
【案例 10.6】 你被价格歧视了吗	258
【案例 10.7】 世界大同咖啡馆:自由付费	261
第十一章 分销策略	267
【案例 11.1】 以人为本 五芳斋的产业链营销	269
【案例 11.2】 雕牌的个性化营销控制	272
【案例 11.3】 富日专做超市后台的生意	274
【案例 11.4】 浙江移动立体改造电子渠道	276
【案例 11.5】 速卖通仓储集货开创国际物流新服务	278
【案例 11.6】 顾家家居的电商之行	280

【案例 11.7】 当当网电子书分销平台	283
【案例 11.8】 菜鸟网络打造中国智能骨干网	285
【案例 11.9】 银泰百货以点带面积极扩张	288
【案例 11.10】 买卖宝:以农为本的电商之路	290
【案例 11.11】 好易购电视购物频道的人本创新	292
【案例 11.12】 杭州华数传媒集团翼乐购项目的现状	296
【案例 11.13】 虚拟电商的快乐:“墙上超市”	300

第十二章 促销策略 303

【案例 12.1】 智赢“云”品牌 触动目标消费者的“心灵按钮”	305
【案例 12.2】 人际圈层——最潮的工业品整合传播	309
【案例 12.3】 产品制造走向文化创造:万事利的大事件营销	311
【案例 12.4】 公众信任的回报:农夫山泉的“一分钱账单”	313
【案例 12.5】 吉利帝豪的“三枪拍案惊奇”	315
【案例 12.6】 奥克斯团购定制,玩转聚划算	319
【案例 12.7】 杭州联华超市“慢生活、爱玩客”快乐促销活动	321
【案例 12.8】 喜悦营销让品牌快乐生长	323
【案例 12.9】 顺应微时代,启动个性微传播	327
【案例 12.10】 玩转快乐促销	331

第一章 市场营销管理哲学

◇ 本章基本概念

1. 市场 市场营销学认为市场是指某种商品的现实购买者和潜在购买者需求的总和。

2. 市场营销 美国著名营销学家菲利普·科特勒教授认为,市场营销是个人和集体通过创造、提供出售、并同别人自由交换产品 and 价值,来获得其所需所欲之物的社会过程。

3. 顾客感知价值 顾客感知价值是指企业传递给顾客,且能让顾客感受到的实际价值。它一般表现为顾客购买总价值(产品价值、服务价值、人员价值、形象价值)与顾客购买总成本(货币成本、时间成本、体力成本、精神成本)之间的差额。

4. 顾客满意 顾客满意是指顾客将产品和服务的可感知效果与其期望进行比较所形成的感觉状态。

5. 顾客忠诚 顾客忠诚是指顾客对企业的产品或服务的依恋或爱慕的感情,它主要通过顾客的情感忠诚、行为忠诚和意识忠诚表现出来。其中情感忠诚表现为顾客对企业的理念、行为和视觉形象的高度认同和满意;行为忠诚表现为顾客再次消费时对企业的产品和服务的重复购买行为;意识忠诚则表现为顾客表达出的对企业的产品和服务的未来消费意向。

6. 市场营销管理哲学(市场营销观念) 市场营销管理哲学是指企业对其营销活动及管理的基本指导思想。它是一种观念,一种态度,或企业的一种思维方式。确立正确的营销管理哲学,对企业经营成败具有决定性意义。

【案例 1.1】

接地气的产品与人性化的沟通 助创业成功



在很多人的固有思维模式里，卖煎饼是一个上不了“台面儿”的行当，然而有个人却把煎饼卖到了年收益 500 万，目前这家只有 13 个座位，营业面积只有十几平米的煎饼铺的估值已接近 4000 万人民币，这就是黄太吉。

这家煎饼铺的老板叫赫畅，典型的 80 后创业者。从 22 岁起他先后在百度、去哪儿、谷歌担任品牌与用户体验管理工作，26 岁与英国传奇广告教父萨奇兄弟创办 4A 数字营销公司，28 岁创建数字创意公司 DIF。黄太吉是他的第三次创业。

相对于前两次创业，做黄太吉这事被周围的朋友泼了不少冷水，用赫畅的话说就是，“除了我老婆，基本没有人看好我卖煎饼这事”。周围朋友的劝阻，赫畅也能够理解他们的用心，但是在赫畅看来，卖煎饼是一件非常“接地气”的事，且餐饮行业又是与每个人息息相关的行业。

一、从广告到煎饼

关于黄太吉的来由，还要先从一个人说起，这就是现在黄太吉的老板娘。

据了解，在经历了几番跳槽之后，赫畅特别想自己做点事儿，但又苦于不知具体做些什么，就在此时，他认识了现在的黄太吉的老板娘，一个地道的天津姑娘，随后赫畅开始经常往返于北京和天津之间。由于老婆是天津人，自己和老婆都喜欢吃煎饼，所以，他开始对做煎饼这件事产生了兴趣。

两个人经过商量，决定投资开一家煎饼铺，但店铺形式区别于传统意义上的街头店，他希望能够颠覆煎饼之前在人们脑海中的印象，于是他决定把煎饼店开

进北京的 CBD。

经过三四个月的紧张筹备,就在一切准备就绪随时可以开业时,店铺的名字却还没有想好,如何起个朗朗上口又便于记忆的名字,这着实让做了多年品牌管理的赫畅费了不少脑筋。

赫畅告诉记者,自己想了很多名字,但是却始终没有一个让自己特别满意。“黄太吉”这个名字是自己晚上做梦时梦见的名字。由于自己是来自哈尔滨的满族人,自己的满族姓氏为赫舍里,于是他将小铺起名为黄太吉,便是取“皇太极”之意。

名字取好后,紧接着就开始筹划开业。作为一个没有任何餐饮从业经验的人,为了保险起见,他特意选了一个周末作为第一天开业日子,他依稀记得开业当天大概卖了几百块钱的煎饼。

随着大家的口口相传,没过多久生意就开始火了起来,每天中午排队吃煎饼的人已经不是门店所能承载的,很多人为了能吃上这一口儿经常要排上近半个小时的队伍,这起初有点出乎他的意料。但是随着时间的推移,赫畅已对这种门庭若市的场景司空见惯。

为什么选择煎饼为自己创业的切入点,赫畅有自己的一套理论。

首先,从行业趋势上,赫畅认为中国的快餐有个特点:要么太接地气,要么太不接地气。另外,中国作为一个饮食大国,孩子的童年被很多洋品牌快餐所包围,这是不正常的,中国人应该有自己的引以为豪的快餐品牌。

此外,从制作工艺上讲,中国的美食相对于汉堡、披萨等西式快餐,在标准化工艺上要复杂得多,这也在很大程度上限定了中国快餐的发展。

如何才能既保证快餐的效率,又能还原现吃现做的工艺,且便于携带,综合考虑权衡之后,赫畅发现煎饼是个不错的切入点。

二、微博营销

无论是企业微博,还是其他社会化媒体形式,要想让大家参与话题讨论,首先内容一定要有话题性,这样话题才有附着性。而黄太吉,在话题的附着力上,下了功夫。时不时抛出一些带有附着力的话题来,引发大家的讨论和围观,例如煎饼店开进 CBD、老板开奔驰送煎饼、美女老板娘送餐、煎饼相对论公开课等,这已成为很多粉丝们津津乐道的话题。

除了话题要有依附性之外,更要为食客们提供方便分享的环境和氛围。很难想象在一个只有 13 个座位的煎饼铺里,还提供无线上网服务,之所以这么做,是因为赫畅希望能为顾客建立一个“分享”的环境和氛围,让大家快速地把自

“用餐经验”快速的分享出去,传递给自己的朋友。

据赫畅称,从开业至今,黄太吉共收到了约7万多条微博评论,老板赫畅对每一条微博的评论都会第一时间回复,他认为这么做的动机不仅仅是互动,更重要的是用心和顾客沟通,迅速、及时的回复更是诚意的一种体现。

除了微博、微信、大众点评等平台,主流媒体也是一个不容忽略的渠道。据悉,正是通过北京电视台的“BTV 美食地图节目”,才让这家店为更多的吃客熟知,影响力从社会化媒体扩散到全社会。对于黄太吉的营销,赫畅认为,往往看上去越不像营销的“营销”,产生的效果反而会更好。

三、坚持小而美

从2012年中旬开业至今,黄太吉不仅仅得到了众多食客们的拥趸,更吸引了很多投资人的注意,据赫畅称,目前主动找上门来的风投包括经纬创投、创业工场等国内众多知名风投,每天打电话来寻求加盟的人更是前赴后继。

关于被问及最多的加盟,赫畅有自己的想法:黄太吉只做直营,不做加盟。这样可以方便品质把控,也更利于管理和监督,他希望把黄太吉这个品牌做得尽可能长久。

关于公司未来的发展,赫畅告诉记者,黄太吉计划今年在北京开5~6家分店,计划明年将分店开到上海、深圳等地,如果一切发展的顺利的话,也会考虑把黄太吉开到纽约、伦敦、墨尔本等国外地区,三年之后再回来做下一轮扩张。

他同时透露,未来黄太吉每家店铺的菜单不会完全相同,每家店铺会根据不同地区的特点研制新的特色产品,相同的只有那些经典款的产品,他认为这样做更有趣,也让食客们对不同的店铺有不同的念想。

对于黄太吉目前取得的成绩,赫畅认为这既是意料之外,也在情理之中。

“良心用好料,还原老味道”,这是黄太吉的所倡导的经营理念。

“在用料上,我们坚持用有机生菜、纯绿豆面、无矾现炸油条,”老板赫畅如是说道,“相对于‘用好料’,其实我们最想强调的其实是后面‘老味道’这部分。”煎饼、豆腐脑、油条,这“老三样儿”是黄太吉店里的主打商品,也是食客们点击率最高的产品,他希望把那些老味道赋予新的生命,在被西化的中国快餐市场树立新的标杆。

一个标准版的煎饼定价9.5元,对于这个定价赫畅有自己的道理。“纯绿豆面、生态生菜、无矾现炸油条这都是我们的竞争优势。我希望在未来5~7年内,把黄太吉做成闭环,各个环节的用料都能够自己供应,但这需要逐步实现。”赫畅说。

因为做黄太吉,赫畅三个月瘦了 35 斤,他坦言目前公司遇到的最大问题是管理上的瓶颈,他希望未来无论是从工艺流程上还是人员管理上都能更加优化和有条不紊。

赫畅认为未来 30 年将是传统回归的 30 年,很多被记忆冲淡的往事会重新回归,餐饮亦是如此。

参考文献

[1]王越佳. 创业邦,2013(4):10.



案例思考

1. 赫畅创业的出发点是什么?
2. 你认为黄太吉为什么能够成功?