

工商管理经典译丛

管理案例系列

PEARSON

Prentice
Hall

STRATEGIC MARKETING CASES FOR
21ST CENTURY ASIA

亚洲战略 营销案例

约翰·A·奎尔奇 (John A. Quelch)

洪瑞云 (Swee Hoon Ang)

梁绍明 (Siew Meng Leong)

陈振忠 (Chin Tiong Tan)

著

康蓉 吴越 李青 等译

康蓉 审校



 中国人民大学出版社

工商管理经典译丛

管理案例系列

STRATEGIC MARKETING CASES FOR
21ST CENTURY ASIA

亚洲战略 营销案例

约翰·A·奎尔奇 (John A. Quelch)

洪瑞云 (Swee Hoon Ang)

梁绍明 (Siew Meng Leong)

陈振忠 (Chin Tiong Tan)

著

康蓉 吴越 李青 等译

康蓉 审校



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

亚洲战略营销案例/奎尔奇著;康蓉等译.
北京:中国人民大学出版社,2004
(工商管理经典译丛·管理案例系列)
ISBN 7-300-06113-3

I. 亚…
II. ①奎…②康…
III. 市场营销学-案例-亚洲
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111755 号

工商管理经典译丛·管理案例系列

亚洲战略营销案例

约翰·A·奎尔奇 洪瑞云 梁绍明 陈振忠 著
康蓉 吴越 李青 等译 康蓉 审校

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)	010-62511239 (出版部)	
	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	河北涿州星河印刷有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 11 月第 1 版
印 张	23 插页 3	印 次	2004 年 11 月第 1 次印刷
字 数	464 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《工商管理经典译丛·管理案例系列》

出版说明

中国经济的持续快速发展，呼唤着企业家和优秀管理人才的大量涌现。近年来，工商管理硕士（MBA）教育在我国蓬勃兴起和迅速发展，为企业管理人才的培养开辟了一条有效的途径。

纵观国外 MBA 教育的演进和发展，我们看到，MBA 教育是一种系统化、职业化的管理教育，它与其他学科教育的最大区别在于，其教学方法是以案例教学为主，辅之以必要的课堂讲授，通过案例讨论来提高学生分析和解决实际管理问题的能力。因此可以说，案例教学是 MBA 教育的精髓，是一种与传统教学截然不同的教学方法。工商管理和 MBA 教育之所以要采取案例教学，是因为它所培养的对象，不是与实验室或书本打交道的学者，而是直接参与企业决策与管理，能在激烈的竞争中演出活剧的实践家。然而，在学校的课堂里，学生不可能亲身参与企业的管理活动与决策过程。由哈佛商学院倡导并领先的案例教学法，将管理现实用案例模拟的方式引入课堂，成功地解决了企业家职业化培养的关键问题。此后，案例教学法在美国各管理院校中得到积极的肯定和推广，现已成为世界各国商学院中 MBA 的主流教学方法。

案例教学离不开案例，案例是进行案例教学和推广案例教学法的重要工具，也是课堂讨论中培养学生分析判断能力的基本资料。案例的收集和撰写，是一个艰辛的提炼和创造过程，它充分地体现了教师对各类管理问题的理解水平和分析深度。

当前，我国在工商管理和 MBA 教育中推广案例教学的时间不长，经验不足，许多教师和学生还不太适应，其中，缺乏丰富和实用的管理案例是原因之一。为了促进我国工商管理和 MBA 教育事业的发展，中国人民大学出版社与享誉世界的麦格劳-希尔、培生教育集团等国际著名出版公司合作，共同出版了这套《工商管理经典译丛·管理案例系列》。本丛书所选的版本，涵盖了工商管理各专业和 MBA 核心课程的重要领域，作者皆为世界各国著名商学院

的教授。他们的这些案例集，将深厚的专业理论功底与丰富的管理实践经验融为一体，被欧美各著名大学 and 世界各国（地区）的管理院校所选用，并经过了教学实践的考验。

我们希望这套丛书的出版，能进一步促进案例教学在我国工商管理 and MBA 教育中的推广和普及，同时也为中国的企业管理者们提供可资借鉴的丰富经营管理实例，能对提高中国企业的竞争力有所帮助。

中国人民大学出版社

2001 年 2 月

译者前言

2000年我在北京大学国际MBA项目中参加“西部MBA师资培训”时,梁能教授给我们这些教师专门开设了一门关于案例教学的课程,他让我们深刻地领略到了什么是案例和案例教学法,同时我们也感受到了案例教学法与传统授课方式的差别和难度。从此,我非常关注案例教学法及其发展,并且也在《市场营销管理》课程中运用了许多案例。从中我发现案例本身是非常重要的,它直接影响到学生对案例的兴趣。编写得很翔实的案例不仅能促进学生对这家企业及相关行业的了解,而且还能提供很好的分析基础,学生在课堂讨论以及深入的案例分析过程中才能把握重点而且拓展思路。因此,编写案例对工商管理专业教学意义重大。

市场营销管理的理论已有多年的发展,它已经成为一门成熟的课程,理论体系在全球得到了高度的认同。但是各类教材却试图用不同的案例和例子(特别是读者熟悉的)来阐述营销理论。这些案例成为营销理论正面和负面的佐证材料。实际上,读者对案例的熟悉程度,包括对涉及的企业及其成长环境、相关行业会影响他们对案例的理解,甚至影响他对所涉及的理论的理解。因此,使用适当的案例在教学中是一个非常重要的环节。中国曾经有许多学者提到过案例本土化的问题,这在一定程度上反映的就是这个问题。这本案例的最大特点就是集中采集了19家亚洲企业或者国际公司在亚洲开展业务的实例,具有很强的针对性,对了解亚洲市场环境、亚洲各国文化、各类行业在亚洲的发展都有很大帮助。

我们在翻译过程中查阅了大量相关资料及许多企业的官方网站,尽力使译稿作到准确精练。对于书中涉及的人名与地名,我们参考了中国对外翻译出版公司出版的《世界人名翻译大辞典》、商务印书馆出版的《外国地名译名手册》和《英语姓名译名手册》等工具书。但是还有一些人名或地名我们无法查到译文,于是就在译稿中保留了原文。

本书初稿的翻译分工如下:康蓉(案例1、2、12)、吴越(案例8)、李青(案例14)、王索(案例5、7)、叶佳萍(案例3、10)、赵东(案例4、9、

11)、常莉(案例 16、18)、杨燕辉(案例 13)、曹恒(案例 19)、范文(案例 6)、宋明瑜(案例 15、17)。吴越审阅修改了案例 3、4、5 的初稿,李青审阅修改了案例 15、16、17 的初稿,其余案例的初稿由康蓉审阅修改。全书由康蓉最终定稿。

本书在翻译过程中得到过许多朋友的帮助。现在还在日本名古屋大学进修的王玉莲老师、在新加坡工作的曹蓓女士为书中一些专有名词的翻译提供了有益的信息。另外,樊俊杰同学帮助做了翻译前期的准备工作。这里我们表示衷心的感谢。我们的家人在本书的翻译过程中给了我们无私的帮助。特别是我的妈妈,我要特别感谢她。本书的翻译曾得到中国人民大学出版社和闻洁工作室闻洁老师和编辑的大力支持和指导,责任编辑郑卫洁、刘蕴莉为本书的出版倾注了大量心血,在此一并表示感谢!

由于译者水平所限,加之对某些亚洲国家文化的不熟悉,译著中难免有疏漏不妥之处,敬请各位读者不吝赐教。

康 蓉

2004 年元月于西北大学桃园校区

英文版序言

在由约翰·A·奎尔奇、梁绍明、洪瑞云和陈振忠所著的《营销管理与战略案例》(Marketing Management and strategy)一书中,亚太地区的市场营销被描绘成为令人激动、富有挑战和与众不同的。今天这些特征更为明显。20世纪末是这一地区所经历的最喧嚣的社会经济阶段之一。在“亚洲经济危机”时期,货币贬值、老企业垮掉了、外国投资商们放弃了投资、股票市场一路下跌、政府摇摇欲坠——对于这个地区的营销者而言,所有这一切都使得这里的营销更加令人激动、更加富有挑战性,也更加与众不同。随着地区经济的复苏,企业开始重组和重新定位。而且,为了努力获得竞争优势,更加重视以市场为导向。

本书收入的这19个案例体现了这些发展,而且还结合了许多其他的问题。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、新加坡和越南。有几个案例是泛地区性的。这些案例包括范围很广的消费品和工业品。消费品的例子包括报纸、咖啡、服装等;工业品的例子包括汽车导航系统、医院管理和净水器等。因为绝大多数案例是关于那些人们耳熟能详的公司的,例如安利、国泰航空、创新科技公司、大宇集团、戴比尔斯、吉列和星巴克。所以它们能够引起读者广泛的兴趣和探讨。为平衡起见,我们也采用了一些小企业的案例,为的是提供一种独特性和地方特色。其中一例就是 Annalakshmi 餐馆,位于新加坡的一家很受欢迎的印度素食餐馆。本书当中的6个案例来自哈佛大学;2个来自欧洲工商管理学院(INSEAD),佐证了这本书的质量。

这本案例集的编写遵循四个原则:

第一、其结构与由菲利普·科特勒、洪瑞云、梁绍明和陈振忠合著的《营销管理:亚洲版》(Marketing Management: An Asian Perspective)(第2版)相符。这使得教师可以依据课本的5个主要部分布置相关的案例材料。这5个部分包括认识市场营销管理、市场营销机会分析、制定市场营销战略、策划市场营销方案以及管理市场营销工作。这也将使学生更好地理解 and 运用

市场营销的理论、工具和技巧来解决营销管理的战略问题。

第二、这些案例以哈佛的案例写作文体进行编写严格、深入、详尽，可以进行全面深度的分析。它们适合营销学高年级本科生、MBA 学生以及经理人培训活动的参加者使用。因为这些案例深入地揭示了公司运作和市场反应，所以对于现实从业人员而言，它们同样有益。

第三、所有案例和其中包含的信息均为真实的。我们使用真实的案例，并且这些案例反应了以真实公司为背景的、真实的或二手资料调研。这使得学生可能利用诸如图书馆或实地观察的外部渠道获得额外的信息来补充案例。

第四、所有案例都是关于当代的营销管理和战略问题。它们涉及的都是 20 世纪 90 年代中期以后的问题和事件。

这本案例集的准备和出版工作得到了许多人的帮助。我们感谢这些案例的提供者，并在每个案例的首页上做出了说明。我们也真诚地感谢来自我们所在的商学院的鼓励，它们是伦敦商学院、新加坡国立大学和新加坡管理大学。我们也想感谢我们的同事以及从前的学生，正是他们不断的要求激励我们编写更多的亚洲案例。我们还要感谢培生的新加坡教育机构的员工，他们使这本书能够呈现在您的面前。具体而言，他们是洪利明 (Lee Ming Ang)、江耀基 (Yew Kee Chiang) 和克里斯汀·蔡 (Christine Chua)。

最后，我们向各自的家庭成员致以深深的谢意，感谢他们多年来始终如一的支持。

约翰·A·奎尔奇 洪瑞云 梁绍明 陈振忠

作者简介

约翰·A·奎尔奇：伦敦商学院院长和伦敦大学市场营销学教授。他曾任哈佛商学院塞巴斯蒂安·克瑞斯市场营销学教授。曾有13本著作，并在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)、《斯隆管理评论》(*Sloan Management Review*)、《麦肯锡季刊》(*McKinsey Quarterly*)，以及其他刊物上发表论文逾百篇。奎尔奇博士在50多个国家组织过管理研究会，也是WPP集团的一个非行政主管。

洪瑞云：新加坡国立大学工商管理系副教授，曾获英国哥伦比亚大学博士，曾在赫尔辛基经济与工商管理学院做访问学者。她曾与人合著《营销管理与战略案例（亚太版）》(*Cases in Marketing Management and Strategy: An Asia-Pacific Perspective*)和《亚太区营销启示》(*Marketing Insights for the Asia Pacific*)。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*)。她的教学研究方向是广告学和消费者行为，并关注亚洲地区。她曾经在一些新加坡公司和跨国公司中担任顾问和从事教学工作，这些公司有花旗银行(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：新加坡国立大学工商管理系教授。在麦迪逊威斯康星大学获得工商管理硕士和博士学位。他曾与人合著《营销管理与战略案例（亚太版）》和《亚太区营销启示》，他曾在《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*)和其他国际刊物及会议论文集上发表论文。他的研究集中在消费者行为、销售管理和市场调研。梁博士担任《亚洲营销研究》(*Asian Journal of Marketing*)的编辑以及

《营销沟通研究》(*Journal of Marketing Communications*)和《营销教育评论》(*Marketing Education Review*)的编委。他曾担任一些公司的顾问和为一些客户组织研讨会,例如美国国际保障公司(American International Assurance)、发展置地集团公司(DBSL)、杜邦公司(Du Pont)、新加坡经济发展委员会(Economic Development Board of Singapore)和飞利浦公司(Philips)。

陈振忠:新加坡管理大学的校长。获宾夕法尼亚州立大学博士。曾任教于赫尔辛基经济与工商管理学院和金山大学,曾在斯坦福商学院做访问学者。他曾与人合著《营销管理与战略案例(亚太版)》、《亚太区营销启示》和《新的亚洲帝王们》(*New Asian Emperors*)。他曾在《消费者调查研究》、《国际商业研究》、《国际营销评论》(*International Marketing Review*)、《欧洲营销研究》(*European Journal of Marketing*),以及其他一些国际期刊和会议论文集上发表论文。陈博士担任了几家公司的董事以及政府部门的委员。他担任新加坡航空公司管理发展中心(Singapore Airlines' Management Development Center)的学术顾问,曾为包括宏基电脑公司(Acer Computer)、永通教育集团(Altron Group)、英之杰公司(Inchcape)以及新加坡电讯(Singapore Telecom)在内的若干公司开展顾问咨询工作。

目 录

第一部分	认识市场营销管理	1
	案例 1 佐丹奴：使物有所值、高销量和高质量服务的战略 行之有效	3
	案例 2 新加坡创新科技有限公司	23
第二部分	市场营销机会分析	37
	案例 3 HMI 股份有限公司	39
	案例 4 星巴克咖啡：在亚洲的扩张	49
	案例 5 戴比尔斯：奉献给亚洲人的钻石	59
	案例 6 爱心服务：Annalakshmi 餐馆案例	80
第三部分	制定市场营销战略	95
	案例 7 美国电报电话公司的美国直拨本语服务：印度	97
	案例 8 索尼公司：汽车导航系统	110
	案例 9 越南：市场进入决策	148
	案例 10 吉列印度尼西亚公司	163
	案例 11 《亚洲周刊》：地区性杂志的定位	178
	案例 12 布莱尔净水器在印度	206
	案例 13 大字集团的国际化：乌兹—大字汽车项目	223
第四部分	策划市场营销方案	259
	案例 14 报业危机：残酷无情的价格战	261
	案例 15 东方医药	271
	案例 16 国泰航空公司	283
	案例 17 安利日本有限公司	301
第五部分	管理市场营销工作	329
	案例 18 御苑皇家花园酒店：东山再起的定位与管理	331
	案例 19 IPC 公司	342

第一部分

认识市场 营销管理

案 例 1

佐丹奴：使物有所值、高销量和
高质量服务的战略行之有效*

我们致力于向顾客提供物有所值的商品、专业化的服务以及方便舒适的购物经历。

——佐丹奴公司的企业使命

佐丹奴公司 (Giordano, 以下简称为“佐丹奴”) 是一家在东亚、东南亚和中东地区经营休闲服装的零售企业。1999 年, 其经营覆盖了中国大陆、迪拜、中国香港、中国澳门、菲律宾、沙特阿拉伯、新加坡、韩国和中国台湾等地。佐丹奴的销售收入从 1989 年的 7.12 亿港元 (9 190 万美元)^[1] 增至 1998 年的 26 亿港元 (3.356 亿美元) (如表 1—1、表 1—2 所示)。本案例记述了使佐丹奴得以在一些亚洲国家快速发展的成功因素。而且, 本案例也关注了佐丹奴在现有市场和计划进入的亚洲及其他新市场里保持成功所面临的三个紧要问题。其一, 是关于佐丹奴的定位。如果必须进行调整, 那么佐丹奴应该采用哪些方法来改变其目前的定位? 其二, 是关于引

* 约亨·沃茨 (Jochen Wirtz) 和洪瑞云编写了这个案例, 用作课堂讨论的基础材料, 而不作为一种管理方式是否有效的依据。

约亨·沃茨和洪瑞云是新加坡国立大学的副教授。

两位作者衷心感谢佐丹奴公司 (东南亚地区) 的首席运营官和执行总裁查尔斯·冯 (Charles Fung) 的大力帮助。他投入了时间、提供了信息, 并对本案例的初稿提出了反馈意见。作者还衷心感谢研究助理高凯林 (Cindy Kai Lin Koh) 和许思伟 (Jerome Sze Wee Kho), 他们收集了大量数据并协助编写了案例。

本案例的最终版本发表在《亚洲案例研究期刊》的第 4 集中, Copyright © 2000 by John Wiley & Sons (Asia) Ltd.。

发佐丹奴成功的关键因素。在未来这些因素仍然会很关键吗？最后需要研究的一点是，当佐丹奴努力进入新市场时，其竞争优势是否可以达及其他市场。

表 1—1

合并损益账号

单位：百万港币

	1999 年半年*	1998 年	1997 年	1996 年
营业额	1 429.2	2 609.2	3 014.4	3 522.0
营业利润	130.8	66.9	55.9	293.5
税前利润	161.3	88.3	82.0	315.4
税后利润	132.5	76.2	62.7	261.2

* 1999 年的数据统计的仅是佐丹奴公司 1999 财政年度上半年的情况，截止到 1999 年 6 月 30 日为止。

公司背景

佐丹奴是吉米·赖 (Jimmy Lai)^[2] 在 1980 年创立的。赖认为一个意大利的名字可以唤起精致奥妙的感觉，所以他就借用了一家纽约的比萨饼店的名称为其零售连锁企业命名。1981 年，佐丹奴开始在香港销售休闲服装，而这些由一家名为 Comitex 集团的香港服装企业所生产的服装主要针对的是美国市场。一开始，佐丹奴公司在香港用佐丹奴的品牌集中从事高利润商品的批发业务。1983 年，它缩减了批发业务的规模，开始在香港建立自己的零售店。而且它也开始扩张，通过一家合资企业在台湾分销佐丹奴的产品。1985 年，它在新加坡开了第一家零售店。

但是在 1987 年，销售变缓了，而且企业不再获利。赖认识到这种昂贵的零售连锁的概念行不通。于是他组织了一支新的管理团队，改变了公司战略。直至 1987 年，佐丹奴只销售男式休闲服装。当它认识到其商店吸引了越来越多的女性顾客时，就改变了公司定位，开始销售男女都可穿的中性休闲服装。公司将自身重新定位为一家折价销售中性休闲服装的企业，而目标不是使利润最大化，而是使销售量最大化，并销售物有所值的商品。公司战略的改变非常成功。从此以后，其销售额几乎增加了 4 倍，自 1989 年的 7.12 亿港元 (9 190 万美元) 增至 1998 年的 26 亿港元 (3.356 亿美元) (如表 1—2 所示)。

表 1-2

	主要财务指标							单位: 百万港币	
	财政年度 1999*	1998 年	1997 年	1996 年	1995 年	1994 年	1993 年		
(合并)									
营业额	1 429.2	2 609.2	3 014.4	3 522.0	3 482.0	2 863.7	2 334.1		
营业额增幅(%)	12.6	(13.4)	(14.4)	1.2	21.6	22.7	40.5		
税后利润和少数股权	132.5	76.1	68.0	261.2	250.2	195.3	137.6		
税后利润和少数股权增幅(%)	535.6	11.9	(74.0)	4.4	28.1	41.9	19.6		
股东基金	n. a.	n. a.	1 068.9	1 138.3	911.7	544.5	454.7		
流动资产	n. a.	n. a.	654.2	670.3	496.0	362.0	297.4		
总的债权比	n. a.	n. a.	0.3	0.4	0.7	0.9	0.8		
银行借款与债权比	n. a.	n. a.	0	0	0	0.1	0.1		
销售库存周转额(天数)	32	45	48	58	55	53	59		
总资产回报率(%)	n. a.	n. a.	4.8	16.5	16.4	18.8	16.7		
平均权益回报率(%)	n. a.	n. a.	6.2	25.5	34.4	39.1	33.7		
销售回报率	n. a.	n. a.	2.3	7.4	7.2	6.8	5.9		
每股收益(分)	18.9	10.8	9.6	36.9	38.8	30.9	22.0		
每股现金红利(分)	6.5	5.0	4.5	16.0	13.5	11.0	9.0		

注: * 1999 年数据统计的仅是佐丹奴公司 1999 财政年度前 6 个月的情况。1999 年统计的百分制数据是与上年同期数据相比计算出来的。

“n. a.”指在印刷本书时还没有此项统计数据。