

行銷管理實務

MARKETING MANAGEMENT CASE STUDY

個案分析

■ 戴國良 博士 著

- 行銷管理實務個案分析是行銷管理的進階學習。
- 本書涵蓋30則國外知名企業個案，以及11則本土短篇個案，7則本土長篇個案。
- 兼顧本土觀點與國際視野；協助您強化行銷理論的實務应用能力與全方位決策能力。
- 不論學生或企業人士，對於行銷企劃的撰寫能力，均能透過本書獲得提升。



行銷管理實務

MARKETING MANAGEMENT CASE STUDY

個案分析

■ 戴國良 博士 著



五南圖書出版公司 印行



五南

凝煉知識・品味閱讀

國家圖書館出版品預行編目資料

行銷管理實務個案分析／戴國良 著．——初版．——臺
北市：五南，2006 [民 95]

面：公分．

ISBN 957-11-4262-X（平裝）

1.市場學-個案研究

496

95002681

IFP4

行銷管理實務個案分析

ISBN 957-11-4262-X

作 者 戴國良 (445)

責任編輯 唐坤慧

封面設計 鄭依依

發行人 楊榮川

總編輯 王秀珍

主 編 張毓芬

出版者 **五南圖書出版股份有限公司**

地 址 台北市大安區(106)和平東路二段 339 號 4 樓

電話：(02)2705-5066 傳真：(02)2706-6100

台中市駐區辦公室 台中市中國區中山路 6 號

電話：(04)2223-0891 傳真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號

電話：(07)2358-702 傳真：(07)2350-236

網 址 <http://www.wunan.com.tw>

電子郵件 wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司

法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2006 年 7 月初版一刷

定 價 新臺幣 650 元

※版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意※

作者序

◆本書目的

行銷管理是一門重要的學問基礎，而其《行銷管理實務個案分析》，則是進一步地希望透過實務個案內容，而加以學會如何應用行銷理論，以達到理論、實務、應用三合一的最佳目標與境界。

因此，這本《行銷管理實務個案分析》，希望同學們及讀者們，能夠強化對行銷理論、行銷架構及行銷內涵，進一步地深度思考、討論及辨證，以提升自己的行銷全方位決策之能力。

◆本書六大特色

本書具有下列六大特色，值得各位同學學習：

一、本書蒐集、整理及撰寫數十個國內及國外知名企業的行銷研究個案，具有相當的行銷國際觀與國際視野。

二、本書涵括大量本土企業的行銷個案，使更貼近生活感與增加熟悉感，可有效提升學習效果。

三、本書個案包括短篇個案及長篇完整性個案二種組合。短篇具有精簡有力的優點，而長篇則具有見樹又見林的全方位觀優點。二者相互組合在一起，具有相得益彰之效果。

四、閱讀完本書之後，你將會知道如何更有效及更懂得如何應用行銷理論及行銷內容。換言之，本書是一種「實務導向」的本質。

五、本書希望透過這些知名企業的豐富面向行銷個案內容，引發起各位同學及各位讀者們的深度思考與討論，然後更加啟發你們的行銷功力。

六、本書最後的特色，是相信可以訓練各位同學們，如何寫好一個完整的、大型的「行銷報告」，不管是在學校或是將來畢業後在公司上班時，都能具備這樣一項技能。

◆感恩、感謝與祝福

本書的順利完成，衷心感謝我的家人、我在世新大學的各位長官、同事們及同學們，以及五南圖書出版公司的相關人員，由於您們的協助、鼓勵及加油，才使本書能以全新面貌及獨特風格呈現出來。尤其，在撰寫的時刻當中，正值一月份的嚴

冬寒雨季節，獨自一人坐在書案前，要維持這一份耐力與毅力，確是一份不簡單的事情。

◆ 人生勉語

最後，有幾句我日常喜歡的座右銘，提供給各位參考：

✦ 大悲心起。

✦ 反省自己，感謝別人。

✦ 在變動的年代裡，堅持不變的真心相待。

✦ 夜色暗下來，一切歸於寧靜，望著窗外閃爍的路燈與遠山的點點燈火，可以靜靜思考自己與世界。

✦ 以行動證明：做自己，路更廣。

✦ 堅持做喜歡的事，才会有好成果。

✦ 有慈悲，就無敵人；有智慧，就無煩惱。

✦ 終身學習，必須是要有目標、有計劃、有系統，以及有紀律的學習。

✦ 滿招損，謙受益。

✦ 很多人喜歡把磨練當成是受苦，我卻視作磨練等於是上天對我的一種恩賜。

✦ 力爭上游，終必有成。

✦ 確立人生目標，全力以赴。

✦ 因為有妳，所以生命更加珍貴。

最後，再次祝福各位都能擁有一個成長、成功、健康、欣慰、滿足與平安的美麗人生旅程。

戴國良 敬上
於台北

目錄

作者序

第1篇 他山之石

——30個國外知名企業短篇行銷管理個案集

案集

1

- 個案1 挑戰雙B 豐田打造終極武器／3
- 個案2 連續獲利成長24年 花王保持常勝軍的祕密／7
- 個案3 建構強化現場力 日本麥當勞突圍出擊／11
- 個案4 亞洲2萬店追夢 日本Family-Mart改革上路／15
- 個案5 松下電器敗部復活的挑戰 中村革命第2役／19
- 個案6 P&G日本2次挫敗 勝利方程式改弦易轍／25
- 個案7 東京迪士尼的經營策略與行銷理念 門票、商品、餐飲營收鐵三角／29
- 個案8 網路購物日本第1大 樂天網路商城的成功法則／35
- 個案9 資生堂挾國際知名度 搶建中國市場5千店／41
- 個案10 超成熟消費時代 製販一體戰略／45
- 個案11 ZARA贏在速度經營／49
- 個案12 世外桃源好日子不再 富士相紙的通路改革／53
- 個案13 贏得顧客心 Yodobashi高收益經營祕訣／57
- 個案14 透視品牌資產價值的經營策略／63
- 個案15 業務祕笈 業務行銷IT情報力／69
- 個案16 末端業務情報的勢力起跑！／77
- 個案17 顧客情報再生術／83
- 個案18 只要營業革新 沒有賣不掉的商品／89
- 個案19 顧客聲音光聽是不夠的 需把顧客心聲導入經營會議／97
- 個案20 行銷「接客」時代來臨／103
- 個案21 POS系統看不到的顧客需求／109
- 個案22 探索消費者需求 以「顧客聲音」為革新事業的起點／113
- 個案23 從「顧客滿足營業」到「顧客感動營業」／119
- 個案24 COACH品牌再走設計風格 擄獲年輕女性的心／123

- 個案 25 關心顧客大小事 Walgreens 行銷致勝祕訣 / 127
- 個案 26 LAWSON 創新 DNA 挑戰 7-ELEVEN / 131
- 個案 27 研發委外 P&G 成長終極密碼 / 135
- 個案 28 三越百貨 百年老店復活大考驗 / 139
- 個案 29 揭開商品開發的成功祕訣 / 143
- 個案 30 長銷商品的撇步 / 149

第 2 篇 台灣本土篇(一)

——11 個短篇行銷管理個案集 155

- 個案 1 薇閣精品旅館 / 157
- 個案 2 誠品連鎖書店 / 159
- 個案 3 宏碁電腦公司 / 163
- 個案 4 家樂福併購特易購 / 167
- 個案 5 愛鮮家「植物の優」優格 / 169
- 個案 6 統一泡麵 / 173
- 個案 7 丹堤面膜 / 177
- 個案 8 正新輪胎 / 181
- 個案 9 統一超商 / 183
- 個案 10 新光三越百貨 / 187
- 個案 11 東森得易購經營與行銷傳奇探祕 / 191

第 3 篇 台灣本土篇(二)

——7 個長篇行銷管理個案集 199

- 個案 1 P&G 晶瑩剔透的行銷策略 / 201
- 個案 2 因為你值得 台灣 L'ORÉAL 行銷策略 / 277
- 個案 3 蘋果電腦公司 iPod 行銷策略分析 / 343
- 個案 4 台新銀行 Story 現金卡 整合行銷傳播研究 / 365
- 個案 5 台灣新力博德曼 (SONY & BMG) 行銷傳播與通路策略之研究 / 393
- 個案 6 三星手機行銷研究 / 435
- 個案 7 全家便利商店之行銷研究 / 453

第 1 篇

他山之石

——30 個國外知名企業
短篇行銷管理個案集

個案 1

case one

挑戰雙B 豐田打造終極武器

豐田要進攻高級房車最後一塊，也是最難攻占的歐洲市場，推出Lexus戰略，但要擊敗盤踞歐洲高級車市場五、六十年的雙B，幾乎是一個不可能的任務。

豐田汽車將在2007年超越通用汽車，榮登全球汽車業龍頭，但對豐田高階經營者來說，旗下的頂級房車凌志（Lexus）汽車，在日本及歐洲市場，仍然無法和雙B（Benz BMW）並駕齊驅，不啻是一大遺憾。

1989年，Lexus首度登陸美國，即一炮而紅。由於具備低耗油、高品質、優質服務及行駛間動力引擎安靜等4大特點，得到汽車經銷商與消費者的廣泛肯定，業績逐年快速成長。目前已超過雙B，躍為全美高級車第1大品牌。

●攻下美國 回師日本●

市調業者J. D. Power調查結果顯示，在眾多品牌中，Lexus的消費者滿意度始終居冠。在美國人心裡，凌志已是高品質與高信賴性的表徵，也是一部價格比較大眾化的理想房車。

在成功攻下3億人口美國市場這個灘頭堡後，豐田把目標瞄準1.26億人口的日本市場。2005年8月，Lexus回銷日本，向雙B宣戰。迄今，豐田已投入2千億日圓，在日本的主要都會區打造143個5星級的展示中心，並且集結上千名銷售精兵負責販售。

目前，豐田總公司更推出「Lexus」戰略，未來兩年，要進攻高級房車最後一塊、也是最難攻占的歐洲市場。但Lexus要成功進軍歐洲市場，首須擊敗

盤踞歐洲高級車市場五、六十年的雙 B，這幾乎是一個不可能的任務。

● 產品競技 機密決策 ●

豐田汽車的發源地——日本愛知縣豐田市豐田街 1 號，如今正是豐田的研發重鎮。此處有一棟巨大的設計本館，一上 4 樓便可看到「南檢討場」。Lexus 設計完成，並做出原型車後，會駛往此場地的一大片空地上，圍坐在會議桌邊的高層主管，包括董事長、總經理、各部門副總經理以及研發技術工程團隊，會透過巨大的落地玻璃窗，觀察原型車各種角度的展示，並且和同時陳列的雙 B 車款互做比較、討論，做出最終結論。這個禁止員工進入的機密場所，是豐田最高層主管對新車開發案做成最終決策的地點。

豐田高層已決定在 2006 年上半年推出汽電混合動力車 Lexus GS 中型房車，緊接著在 2007 年上半年再瞄準歐洲車市推出 Lexus 上市以來最頂級的車款 LS 600，與 Benz S600 系列、BMW 750 系列較勁。該公司強調這是汽電混合動力車，卻比 Benz 600 更勝一籌，包括排氣量小、燃料費低，動力及加速性更強，行車安靜性和 Benz 不相上下，高科技配備及安全性超越 Benz 600。

● 特戰部隊 瞄準歐洲 ●

為了推出 Lexus 600 頂級車，以及因應汽電動力車的未來趨勢，豐田特別成立一支特戰部隊，採用最新的汽車研發科技，為了達到低燃料費及高動力引擎的 2 大指標性要求，兩年多來不惜投入數百億日圓研發費用。

負責歐洲地區的執行董事石井克政表示，Lexus 在歐洲高級車市場的市占率只有 1%，知名度也低，和在英國市場高居第 1 品牌，亞洲市場獲好評相比，有如雲泥之別，當然這也代表歐洲市場成長空間大，但也極具挑戰性。他說：「未來 3 年，豐田將大幅擴增歐洲經銷網，全面動員起來。」

目前豐田總公司及全球各地子公司已奉指示，全面發動 Lexus 革命，以催生「全新的 Lexus」。高品質是 Lexus 新生命的 DNA，預定生產 Lexus 600 的豐田深美廠，引進全面高度自動化的設備，堪稱全球最具效率的工廠，即使如此，豐田仍然力行著不斷改善的優良傳統，為 Lexus 革命做好更萬全的準備。

所有豐田人都體認到，未來二、三年將是決定成敗的關鍵時刻。豐田不只要成為生產量居全球之冠的汽車製造廠，而且希望在高級房車市場，Lexus 能

與雙 B 媲美，甚至要迎頭趕上，達到超越雙 B 的歷史性目標。

豐田的敵人就是自己。豐田已勾勒出 Lexus 600 的願景，將在歐洲這一塊最後的聖地，點燃高級房車爭霸戰的戰火。豐田這次祭出終極祕密武器 Lexus 600，能否打贏最後一役，不但豐田人全力以赴，各界也拭目以待。

問·題·研·討

1. 請討論 Lexus 高級房車，為何能在美國受到好評？Why？
2. 請討論 Lexus 回師日本的原因，以及做了哪些準備？
3. 請討論豐田汽車的產品決策最終階段的做法為何？
4. 請討論豐田汽車挑戰雙 B 的產品與市場策略為何？
5. 綜合來看，從本個案中，你學習到了什麼？啟示到什麼？

個案 2

case two

連續獲利成長 24 年 花王保持常勝軍的祕密

日本第一大清潔日用品公司——花王公司，即使處在長期市場不景氣之下，仍能連續 24 年來，保持連年獲利額成長的佳績，被日本媒體界譽為「獲利常勝軍」之美稱。花王公司自 1981 年開始獲利，1987 年獲利 250 億日圓，2000 年時，獲利突破 1 千億日圓。2004 年營收額達 8 千億日圓，獲利額則為 1 千 2 百億日圓的歷史性高峰。在這不景氣的時候，花王公司連年維持獲利成長，實屬不易。

花王公司的營收及獲利，大概有 8 成來自於日本國內市場。但即使如此，由於花王企業形象良好，營運績效長期穩健，因此，國外投資機構持有花王公司的股票，仍高達 36%，顯係受到國外法人投資機構肯定。

● 花王強的根源何在 ●

很多人問到，什麼是花王公司能夠連續保持 24 年獲利成長的原動力，花王公司後藤卓也總經理表示，花王強的根源，主要繫於花王公司長久以來的企業經營理念，那就是如何在順境中，隨時保持「危機意識」與「對現狀不滿意」的兩項最高指導方針。就具體營運事項來說，花王公司常勝的 3 項競爭優勢，乃在於：成本競爭力、商品開發力及製造彈性力等，此 3 項競爭優勢均明顯的超過了競爭對手，才能長期保有領導市場的第 1 品牌地位。

●成長競爭力●

從 1986 年開始，花王公司下令展開「全面削減成本」(Total Cost Reduction；簡稱 TCR) 活動。花王公司仿效全日本最有名的豐田汽車「改善力」的借鏡，從研發、製造、銷售、物流及幕僚等全體部門，展開全方位削減成本改善活動。每年大概收到 1 千件的成本改善提案計畫。17 年來，每年均有 100 億日圓的成本降低成果。花王公司的營業成本率從 1985 年的 58.1%，很顯著的降到 42.3%，整整提高 16% 的毛利率，成效斐然。另外，在庫存金額方面，在 5 年內也下降了 40%，從 120 億日圓，減到 40 億日圓；缺品率亦從 0.12% 降到 0.04% 的極低水準。

多年來，全面削減成本 (TCR) 的本質思想與行動，早已滲透在花王公司 5 千多名員工身上，並已成為花王公司具有特色的企業文化。

花王公司 TCR 推進小組負責人岸根延幸經理即表示：「工廠是降低成本最大的產生來源，經過多年來的努力，從紙箱組裝、原料填充、包裝、入庫、物流運出等，均已朝高度的自動化機械操作，而把人工作業降到最低。花王工廠堪稱是業界成本節省有成的典範。」

除 TCR 得到成效外，自 2001 年起，花王公司更進一步展開「VCR」(Value Creation Revolution；價值創造革命) 活動，透過精密與自動化設備的汰換及研發計畫獲得更高效益，以提高商品在使用上的附加價值。

●商品開發力●

早從 1970 年代開始，花王公司就很重視商品研究開發。在花王 5 千 7 百名員工中，研究人員所占人數即高達 1 千 7 百人。

花王公司堅強的研發組織，包括了 2 個部分，第 1 個是商品開發部門，底下包含 7 個商品研究所，例如清潔品、皮膚保養品、健康品……等商品研究所。第 2 個是基礎技術研究部門，底下包含 7 個研究所，例如素材、生物科學、包裝容器、加工製程、香料開發、構造解析、安全性評估等基礎研究中心。

後藤總經理很重視商品開發進度落實，每個月固定召開 2 次研發會議，所有相關部門的人員均須出席，在會議上，共同討論及腦力激盪，然後才會獲致共識。花王公司商品開發的創意，大部分來自行銷業務部門及消費者客服中心

每年 12 萬件的意見反應。另外，在正式商品上市之前，亦會經過多重的家庭用戶試用、試飲之過程，並必須通過商品安全性評估，才能正式銷售，其過程相當嚴謹及科學化。

花王為了獎勵研發專案小組產生創意，還曾頒發過最高 1 千萬日圓的研發團隊成果獎金。另外，花王公司也善用「製販同盟」策略，與各大零售通路業者合作，專為零售業者製造特有專屬專賣的自有品牌商品，以擴大銷售規模。

花王公司過去幾年來，經常推出暢銷新商品，例如健康食用油及綠茶飲料……等，脫離既有清潔用品領域，而開創出新事業領域。此亦是花王得以持續保有營收及獲利成長的關鍵因素之一。

●製造彈性力●

花王目前銷售品項高達 900 種，其製造係屬於多種少量生產，其依季節生產商品的特性，亦非常顯著。因此，生產線就必須保持很高的彈性及自動化程度，才能因應市場的需求變化。此外，在庫存管理的品項精確化要求，也是一個重點。為了要達成這些目標，花王在供應鏈管理（SCM）、銷售情報分析（POS）及行銷研究方面，下了很大的功夫，也投資了很多的 IT 設備，如此才能滿足多種少量的彈性生產方式與低製造成本的 2 大目標要求。

●結語——危機意識下的成長奇蹟●

花王公司在日本已有 110 年的歷史，但至今未見老化與官僚化，其關鍵在於高階經營者深抱危機意識，永遠設想著未來將如何挑戰的經營信念。

花王公司後藤卓也總經理表示：「從消費者最關心的事出發，不斷給予消費者新的需求滿足，帶給他們更愉快、更舒適與健康的人生，這是花王公司的最終願景。而花王公司每年投入高達 300 億日圓以上的研發費用，就是在確保這一個目標的真正實踐。」

以清潔品、洗髮精、沐浴乳、洗衣精等商品起家的花王公司，在日本能夠成功抵擋全球巨人 P&G 的強攻，而仍能保住日本第 1 品牌的市場地位，並且創下連續 24 年保持獲利成長不衰退的佳績，確實顯示出這一支花王常勝軍的獨到與值得效法之處。

