

MANAGEMENT CASES

管理案例精选

(第3辑)

王世良 主编

浙江大学MBA教学用书

浙江大学案例中心收录、浙江大学管理学院名师深度研究开发的

原创型中国本土（**浙商**）案例



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

管理案例精选

(第3辑)

王世良 主编



图书在版编目 (CIP)数据

管理案例精选. 第3辑 / 王世良主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2018. 12

ISBN 978-7-308-18850-0

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—案例—汇编
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 291974 号

管理案例精选(第3辑)

王世良 主编

责任编辑	樊晓燕
责任校对	杨利军 董齐琪
封面设计	春天书装
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	杭州高腾印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	18
字 数	317 千
版 印 次	2018 年 12 月第 1 版 2018 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-18850-0
定 价	56.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式:0571-88925591;<http://zjdxcbbs.tmall.com>

MANAGEMENT CASES

编委会名单

顾问：魏 江 吴晓波

主编：王世良

成员：邢以群 张大亮 许小东

姚 铮 邹益民 郑 刚

臧 译 张小林 吕佳颖



序

管理学理论演化的历史,就是记录管理实践发展的历史。中国正在创造新的历史,而中国企业在这部历史中正在谱写着华丽的乐章。

这是中国企业创造理论的时代,也应该是中国学者为人类贡献管理学理论的时代。浙江大学管理学院作为以“培养引领中国发展健康力量”为核心价值的中国一流科研和教学机构,记录管理实践、诠释管理实践、创造管理理论,是其义不容辞的职责!学院长期以来高度重视案例研究与教学,早在20世纪80年代初,由许庆瑞院士带领的研究团队就强调“去企业蹲点”,做案例研究,形成了在国内有重要影响力的创新案例研究风格。正是在案例研究的基础上,浙江大学管理学院提出了原创的全面创新管理理论。到了2010年11月,学院成立了集案例研究、案例开发、案例教学和案例传播等于一体的专门机构——案例中心,把案例研究和教学提升到组织层次。到了2018年,遵循学院“扎根浙江、服务国家、嵌入全球”的战略路径,案例中心与全球浙商研究院协同发展,聚焦改革开放40年来浙商的创新创业实践,深化浙商特色、中国特色的管理案例研究,试图构建起具有浙江大学特色的管理案例研究模式。

经过不懈的努力,在全体教师的共同努力下,案例中心自主开发和建设的管理案例库已经收录经严格评审的中英文案例140多个,其中3篇案例分别被哈佛和毅伟案例库收录,25篇案例荣获“全国百篇优秀管理案例”,1篇案例荣获全国MPAcc优秀案例。2018年,案例中心协同浙江大学全球浙商研究院,遴选了国际国内著名的优秀企业家鲁冠球、宗庆后、沈爱琴、茅理翔、徐冠巨,作为研究对象,组织了5位领衔教授,投入125万元专项经费,开发了基于企业家精神的5本案例集,开启了案例研究和传播的独特模式。

此次出版的《管理案例精选(第3辑)》全部精选于浙江大学管理学院案例库,共11篇原创教学案例,主题涵盖了战略管理、市场营销、人力资源管理、创

新与创业管理、项目管理等不同的学科领域,题材广泛,类型众多,既有反映创新创业成功的典型案例,也有反映浙商企业发展瓶颈与困惑的特色案例。这本案例辑还提供了每个案例完整、规范的教学使用说明书,不仅有助于教师的有效使用,也为读者分析这些案例提供了指导思路。

本书由浙江大学管理学院案例中心主任王世良副教授担任主编,他为本书付梓倾注了大量心血。本书的出版得到各界人士的支持和指导,在此致以诚挚的感谢!同时,要感谢各位案例作者的鼎力支持,感谢浙江大学出版社樊晓燕编审的积极鼓励和细心编辑。相信此书的出版不仅对浙江大学管理学院的管理教育有着重要的意义,亦会对各界管理精英的成长产生积极的意义和作用。

浙江大学管理学院院长

魏 江

2018年5月

前 言

管理是基于情景的。管理案例教学方法的价值不仅在于使学生接受和掌握相关的理论和知识,更重要的是理解理论和知识的应用场景。换言之,建立在管理案例基础上的管理知识=“是什么”+“为什么”+“如何用”+“前提条件”。管理知识的学习是一种系统的学习,不仅能学习“是什么”,更重要的是还能学习“为什么”“如何用”及“在什么情况下有效”。因此,案例教学法可以最大限度地弥补传统教学方法的不足,有助于消除“知识无用”的抱怨,克服或减少尽管满腹经纶但却在管理实践中处处碰壁的现象。

本书共收录了 11 篇案例,均为浙江大学管理学院的原创成果,且分别经过了校内外专家的严格评审,其中的 6 篇案例曾荣获全国百篇优秀管理案例或全国 MPAcc 优秀案例,且多数案例已经多次用于浙江大学 MBA 等课堂教学中并收到了很好的教学效果。这在相当大的程度上证实了这些案例的质量水平。

鉴于 2016 年出版的《管理案例精选(第 1 辑)》和《管理案例精选(第 2 辑)》的热烈反响,本书的内容呈现形式仍沿用前两辑的模板,完全符合管理案例规范要求,包括了管理案例正文和教学使用说明书两个部分,以有助于案例教学使用。

本书既可用于 MBA、管理类研究生等不同层次的课堂教学与学习,也希望能为其他企业的管理实践以及管理研究提供参考、启示和借鉴。

感谢浙江大学管理学院院长魏江教授、副院长汪蕾教授等学院领导对案例工作的指导与支持。感谢魏江院长本人亲自为本书作序。

特别感谢浙江大学管理学院前院长、中国管理现代化研究会管理案例研究专业委员会副主任吴晓波教授对案例工作和本书出版给予的指导。

感谢学院案例工作小组邢以群教授、张大亮教授等各位老师的帮助。感谢

案例中心张胜男老师的协助。感谢大连理工大学中国管理案例共享中心王淑娟主任等兄弟院校案例中心老师们的鼓励和支持。感谢浙江大学出版社樊晓燕博士认真和细致的工作。

由于时间紧张、水平有限,本书难免存在一些不当及疏漏之处,敬请读者批评指正。

编者

2018年1月

目 录

秀山茶业 BtoC 抹茶产品上市之惑/	1
大数据时代同花顺这副牌该如何打? /	33
华特工艺厂产品质量困境/	56
易时科技新业务开发引发的组织变革风波/	80
天长保险浙江公司的组织变革路在何方? /	105
攀钢钢钒的现金选择权之痛/	142
全流程并联交互创新生态圈:海尔转型路向何方? /	175
海蓝进出口公司酒店业态及连锁经营扩张方式的选择/	206
未来利群品牌应如何推广/	222
KR 化妆品的新品上市计划/	246
突破中式快餐发展瓶颈——老娘舅的商业模式创新/	262

秀山茶业 BtoC 抹茶产品上市之惑^①

摘要:2012年5月,杭州秀山茶业有限公司决定在已有的BtoB抹茶业务的基础上推出全新业务——BtoC抹茶业务。新业务给公司市场部人员,特别是市场总监胡立成带来了巨大的挑战。胡总监深知做好该业务的关键是明确BtoC抹茶产品的目标顾客和顾客价值定位,但对于这个问题,公司市场团队和外聘咨询团队却给出了完全不同的方案,在讨论中双方各执一词。眼下,新产品上市迫在眉睫,不同方案到底孰优孰劣,胡总监感到困惑不已。

关键词:BtoC业务;抹茶产品;目标顾客选择;顾客价值定位

七月的杭州,一到傍晚,彩霞满天,夕阳的光辉洒落在茂密的茶树地上,深绿的茶叶泛着金黄色的光,美不胜收。

美景虽胜仙境,但若观景之人无闲心,也是枉然。此时站在办公室窗边伫望的胡立成便是如此。这位杭州秀山茶业有限公司(简称秀山)刚上任不久的市场总监脑中正千头万绪,一心想着公司正在谋划上市的BtoC(Business-to-

^①本案例由浙江大学管理学院邢以群教授与浙江大学管理学院研究生方怡玲、邵晓琳、楼春华共同撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

本案例荣获“第四届全国百篇优秀管理案例”,由中国管理案例共享中心案例库收录,并授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。该案例经中国管理案例共享中心同意授权引用。

案例信息均取材于企业访谈记录、企业提供的材料以及笔者的资料搜集,真实可靠。

本案例于2013年3月收录,文中叙述保留收录时的时间点。

由于企业保密的要求,案例对企业名称、人物姓名进行了必要的掩饰性处理。

本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

Customer,企业对客户商务模式)抹茶产品项目。墙上上市倒计时的数字正在慢慢变小,但关于抹茶产品的目标人群和顾客价值定位,大家的意见仍然相异甚大。几个方案,孰优孰劣,众说纷纭,到底应该如何选择,胡总监陷入了深深的困惑中,自己到秀山公司承接该项目以来的情景,也一幕幕重现在胡总监面前……

一、项目的承接

记得一年前,当时的秀山在董事长刘吉的带领下,生机勃勃,致力于更快速的发展(秀山公司详情和发展历程见附录1)。长袖善舞的刘董在成功募集了1500万元风投资金,收购了中国最大的绿茶原料供应商——御茶村茶业有限公司(简称御茶村)之后,又募集了3000万元风投资金,雄心勃勃地准备大力开展现代化的工业绿茶及抹茶业务,并希望实现中国抹茶文化的全新回归。

胡立成是在公司发展转型的关键时刻加入秀山的,主要职责就是作为新任的市场总监来带领市场团队谋求工业绿茶和抹茶业务的全新突破。由于肩负着刘董雄韬伟略下的殷殷期望,自感责任相当重大,所以自加入秀山以来胡总监从不曾懈怠,竭尽全力推动企业的业务发展。原有的西湖龙井产品保持一贯的面向企业客户的高端礼品定位,整体业务发展稳定。工业绿茶业务在收购御茶村后已得到快速推动。御茶村原有的BtoB抹茶业务也取得了不错的成绩。在2011年日本茶园遭受大地震核污染的背景下,秀山凭借优良的产品品质和精细的管理,获得了如星巴克等全球抹茶需求商的青睐,2012年1到4月,秀山BtoB(Business-to-Business,企业对企业商务模式)抹茶销售额已比上年同期翻了一倍,成功抢滩海内外市场。

而BtoC抹茶项目,刘董曾向胡总监坦言,是董事会最为看重的项目。胡总监仍清楚地记得第一次与刘董慎重讨论这一项目时的情景:在刘董的办公室里,窗外的景色也像今天一样,夕阳的光辉透过窗户,使办公室笼罩在一片祥和的明亮中。“老胡,虽说今天是第一次跟你说抹茶的商业零售,但这是董事会思虑很久的想法。抹茶起源于我们国家,却兴盛于日本,如今中国的抹茶文化近乎凋敝,秀山作为中国领先的抹茶企业,要做好抹茶,不单单要开拓企业用户,更要直接面向消费者,让抹茶走进消费者的日常生活,让抹茶文化走进消费者心中。”

刘董保持他一向意气风发的状态,将他的长远谋略娓娓道来。“从另外一个角度讲,在商言商,相比于传统茶叶,抹茶的生产方式也更符合茶业现代化模

式,它可采用机器采摘而非人工采摘,这在农村劳动力越来越少、人力成本逐年攀升的背景下是一个重要因素;其次,抹茶的使用方式多样,适合现代方便、快捷、时尚的生活方式,能够吸引较年轻的群体,盈利性也会比绿茶好;而且,现在中国 BtoC 抹茶市场处于刚刚开发的状态,市场具有较大的发展空间。成功开拓 BtoC 抹茶市场,对企业而言,能培育一批年轻的消费者,有效增加企业的顾客资产,成为秀山另一强劲增长点,并使企业成为中国 BtoC 抹茶领导企业;对消费者而言,抹茶饱含各种维生素和营养素,口感好,是上佳日常饮品,有助于消费者的健康;对国家而言,能让抹茶重新回归中国,复兴中国的抹茶文化。可谓一石三鸟,多方受益。”

最后刘董语重心长地说:“开拓抹茶快速消费品市场,尽管困难不少,但咱们俩都在商界摸爬滚打多年了,都知道天下没有免费的午餐,只要是对的,就不能因前进道路上的困难而停止前进。而且,我也相信,你有着十几年的市场经验,公司的市场团队也经过了多年的培养,我们一定能成功开拓 BtoC 抹茶市场。”刘董坚定的决心和饱满的信心着实点燃了胡总监的激情,当时他就拍着胸脯对刘董说:“刘董,您放心,接下来看我的,我们一定会把这个项目做好的。”

“接下来看我的!”陷入回忆中的胡总监回过神来,深吸一口气,望着远方,自忖:BtoC 抹茶能否成为秀山又一轮腾飞的动力引擎,市场团队任重而道远。

二、问题的提出

从刘董处领命而回后,胡总监想:要想让抹茶成功上市,首先要了解抹茶这一产品以及现在中国抹茶市场的情况。为此,6月12日,胡总监特意请来了技术部的同事方林来给市场部和销售部人员详细讲解抹茶的产品特性,并让市场部吴经理把前期对现有抹茶市场进行的摸底情况做个汇报。

在那次会议上,方林对抹茶作了详细的讲解。“到底何为抹茶?人们常常将抹茶与绿茶粉混淆。实际上,抹茶并非简单地利用粉碎机将普通绿茶粉碎而成,抹茶从最开始的树种选择到后期的车间制造都与绿茶粉完全不同。抹茶一般选用无性系繁殖培育而成的树种,采用遮阳覆盖栽培,一般只采摘4、5两个月份出产的优质鲜茶叶做原料,然后经过蒸青—碾磨—超微粉碎—低温干燥等独特工序,最终生产出带有纯天然海苔和粽叶香味的优质抹茶。”

“特殊的生产加工工艺使抹茶拥有丰富的营养功效。其主要的营养成分是茶多酚。茶多酚是茶叶中最主要的有效成分之一,也是目前体现茶叶的医疗价值最主要的物质基础。很多临床试验证明,茶多酚具有降血脂和血压、促减肥、

抗衰老、增强机体免疫力、抗疲劳、防辐射、抗菌和抗病毒等良好功效^①。与此同时,抹茶还拥有丰富的维生素、纤维素、叶绿素以及多种微量元素,具有明目提神、消食解腻、清肠排毒、祛痘美颜等功效。而且,不同于普通茶叶的饮茶去渣,抹茶可通过多种方式直接食用,将喝茶变为吃茶。在喝茶方式中,茶叶中所具有的大量不溶于水的有效成分被当作茶渣倒掉,而食用抹茶能将大部分的营养元素带入人体中。实验证明,一碗正宗抹茶的营养元素超过30杯普通绿茶水(详见附录3)。因抹茶是吃茶,所以对产品品质要求较高,否则残留的有害物质会直接进入身体。需要进一步说明的是,抹茶具有多种多样的使用方式。传统方法是往放有抹茶的器具中冲入温水,用特殊茶具——茶筴充分搅拌后直接饮用,也可根据个人口味加入蜂蜜、牛奶等成分;抹茶也可作为调料,直接撒在蛋糕、冰淇淋等食品上食用,或用以精心烹制抹茶蛋糕、抹茶雪糕、抹茶奶茶等DIY食品;甚至还可将其调制成抹茶面膜。”

最后,方林微笑着总结道:“总之,抹茶具有丰富的营养成分,功效非常多,使用方式多样化,称得上浑身都是宝,吃用两不误。这样的好东西如何推上市,诸位是专家,我这个门外汉就不清楚了,不过大家如果对抹茶特性有什么疑问,可随时跟技术部沟通,我们会尽力地配合大家。”

方林一番讲解加深了市场部和销售部同事们对抹茶的了解,大家饶有兴致地看着方林带来的样品以及详细的抹茶功效表(见附录2),与方林进行了热烈的讨论。

在那次会议上,胡总监还让吴经理和大家分享了市场部收集的信息。

吴经理说:“刚刚小方讲了‘抹茶是什么?’现在我来跟大家讲讲‘抹茶卖得怎么样?’在世界范围内,美国和日本是消费抹茶的热点地区,日本的抹茶产业已经达到成熟阶段。日本京都的宇治、静冈和千叶等地的财政收入一半以上来源于抹茶,抹茶已经成为当地的支柱产业。欧洲和东南亚许多国家的民众,对抹茶的消费热情也正在不断高涨。在抹茶的发源地中国,以抹茶为原料的抹茶蛋糕、寿司、巧克力等并不少见,但抹茶单品的出售却非常少,线下渠道难觅踪迹,线上的销售额也很少。抹茶商家主要聚集地——淘宝平台上的抹茶产品2012年上半年销售额为695万元^②。根据我们预计,按抹茶销售近年来不断上升的态势,整个电商市场2012年全年BtoC抹茶粉剂市场销量规模也就1700万~1900万元,2013年全年抹茶粉剂的市场规模最多可达

① 朱永兴, Herve Huang. 茶与健康[M]. 北京:中国农业科学技术出版社, 2004.

② 市场详情见附录4、5。

3500 万~4000 万元,这一容量仍远低于秀山现有的生产规模。”吴经理一边讲着,一边面呈忧色。

“淘宝平台现约有 119 家出售抹茶粉的店铺,销售量主要集中在艺福堂、宇治抹茶、简品 100 等几大店铺,这些企业在公司实力、网络销售、技术等方面都各具特色(见附录 6)。这些公司较热销的抹茶产品多以‘抹茶’命名,或加上‘日本进口’等前缀,没有独特的产品名称,推广大多从产品功能出发;产品价格相差甚远,产品质量良莠不齐,但网页介绍却十分雷同,信息来源及权威性无从考证。这主要是因为国内缺乏抹茶的行业标准,对网上不实宣传也没有进行监管。与此同时,现有消费者对抹茶认知较为匮乏,也不知道如何正确鉴别抹茶的品质。”

“以上就是我们了解到的情况,可谓喜忧参半,抹茶市场既是一个有潜力的市场,又是一个混乱的市场,秀山若想成功开拓 BtoC 抹茶产品市场,需要寻找一个准确的切入点。”

胡总监记得自己当时问:“吴经理,你所谓的‘切入点’是指什么?”“买家和卖点!谁是我们的买家?什么样的卖点会促使他们购买?换言之,我们应该定位于哪一个消费群体,我们的产品应该定位于满足消费者哪一个需求。”对于吴经理的说法,自己当时是完全赞同的。

当时,一向心急口快的小汪还接口说:“吴经理说得对,我刚刚突然想起一句话,酒香也怕巷子深,咱们这叫茶好也怕市场不明啊。方林说抹茶浑身是宝,我们推广时总不能说,抹茶这也好,那也好,对小孩好、对年轻人好、对老年人好,这不叫营销,营销要从消费者出发,要搞清楚消费者需要什么?要是消费者不需要,或是没有办法让消费者知道,千般好,万般好,都是白搭。”

小汪俏皮的言语引发了大家的热烈回应。所谓问题越辩越明,经过一番讨论,首先需要解决的问题越来越清晰,即寻找抹茶产品最恰当的目标人群,并明确顾客价值。

在会议的最后,胡总监布置了任务:“既然我们了解了情况,也明确了问题,接下来就要全力以赴,发挥我们准确的市场判断力和创新思维能力来解决问题!”

三、初步方案

6 月 21 日下午 3 点,市场部会议。胡总监看了一下表,2 点 45 分,还有 15 分钟,足够他静心思考了。开会前把大脑腾空,好好整理思路,这是他多年养成的习惯。

从刘董处领命而归已经快一个月了,市场部针对目标市场和价值定位的问题前前后后又讨论了几次。不得不感慨现在做市场越来越难了,要在一个不成熟的市场中营销特别是抹茶这种新产品,几乎没有什么可参考的市场数据,消费者的需求和行为也难以捉摸。这种感觉就像在暗道中行夜路,无光无明灯。公司以往的西湖龙井、工业绿茶等产品,都是直接面向企业用户的,市场部和销售部的同事对 BtoC 模式接触得也不多,缺乏足够的经验来把握市场。

根据尽可能收集到的信息,经过多次的讨论,大家有了一个比较偏好的方案,那就是针对爱甜食又爱美的年轻女性,主打抹茶去脂解腻之功效,让抹茶成为甜品爱好者的奶油伴侣。为了确定该方案是否合适,胡总监在一周前布置市场部的小汪针对抹茶消费市场进行了问卷调查,特别是针对去脂解腻方面,今天正好看看调研数据如何。

想到这儿,胡总监回过神来,时间已经过去 10 分钟了,该开会去了。他拿起桌上的几份文件,三步并作两步疾步来到四楼会议室。市场部的相关人员都已经在会议室等候了。小汪也调试好了投影设备,准备开始汇报。

小汪见大家已落座完毕,便熟练地打开办公软件,开始进行汇报。“截止到 6 月 20 日,本次网络问卷调查共收回 237 份有效问卷,其中女性占 67.94%,年龄大多分布在 18~35 岁,属于年轻群体。问卷的结果印证了我们之前的很多判断:被调查者很少接触过抹茶,对抹茶的认知普遍都不太准确……”小汪一边展示图表,一边环顾四周,最后将目光落在胡立成的身上。“之前胡总让我特别对‘奶油伴侣’的定位设想进行调查。通过交叉分析,我们可以看到,在被调查者中虽然只有 47.37% 的男性喜欢食用奶油食品,但喜欢奶油食品的女性却达 57.76%。假如我们能聚焦于这一群热爱奶油食品的年轻女性,我认为有一个广阔的市场。”

听到这儿,市场部经理吴杰微微一笑,说:“现在的女生既喜欢吃甜品,吃多又觉着腻,还怕长胖,这可真是一个让女生左右为难的事情。而消费者的难处往往蕴藏无限的市场机会,咱们的抹茶有去脂解腻的功效,既能让年轻女性满足吃甜品的愿望,又能帮助她们减少甜腻感并在一定程度上控制体重,可以巧妙解决年轻女性的纠结。”

经常跑车间的小刘接口说道:“吴经理说得有道理。之前也跟大家探讨过,我们的产品在生产上严格把关,品质优良,但同时成本也不低,咱们的价格可能是现在市场均价的好几倍。当然,我不敢断言说现在网上卖的抹茶就不是抹茶,但假如按照国际的抹茶标准进行生产,这种价格肯定是要亏的,更何况我们的产能规模比他们大得多呀!而最头疼的是,抹茶行业缺乏行业标准,消费者

对抹茶品质的鉴别能力又还不够。所以，我们不能简单地把抹茶当抹茶卖，要创造一个独特的顾客价值定位，立足于消费者独特需求，重新开拓一个蓝海市场。”小刘越说越激动，音量也越来越高。

小汪看了看小刘，说：“小刘别激动，我继续往下介绍，大部分被调查者是在了解了抹茶的功效和营养成分之后，都比较有意愿购买抹茶产品，我们只要在宣传上充分呈现抹茶的功效，是能够吸引消费者的。”

坐在正中间的胡总监依旧不动声色，保持他一贯的冷静风格，开口说道：“大家转变一下思维，说说这一方案可能会有什么问题？”

被胡总监这么一问，大家都愣住了。小刘首先打破了沉默：“我存在一个疑虑，市场上宣称有去脂解腻功效的产品不少，像绿茶、红茶、各类花茶等，会不会我们开拓了市场，创造了奶油伴侣的新概念，到最后却有一大批产品进入这一领域来分一杯羹呢？”

“小刘提的问题很好，不过我认为抹茶有着其他产品无法比拟的优势，粉末状的抹茶可直接撒在奶油食品上，给奶油食品增添抹茶香气，且抹茶的翠绿色让奶油食品看上去更诱人，既提升口感也提升外观。而其他去脂解腻的食品，大部分都是冲泡饮用，无法直接倒撒，所以无法跟奶油食品同时食用，难以达到和抹茶同样的效果。”吴经理表达自己的看法。

小汪接口说：“吴总说得有道理，不过就抹茶产品而言，我们的抹茶比现在市场均价贵了不少呀，这也是一大难题呢！”

这时，市场部小林开口说：“我倒是认为，奶油伴侣能在一定程度上克服价格高的问题。现有抹茶主张冲泡，用量较大，而我们的抹茶强调搭配奶油食品，采用倒撒的方式，每次不需要很多的抹茶粉就能够发挥效果，对消费者而言，性价比还是挺高的。当然，我们在做产品宣传时也要充分展示我们产品与其他抹茶产品的区别，让消费者了解因品质的不同才存在价格上的差异，一分钱一分货嘛。”

会议室中你一言我一语，讨论得非常热烈。大家普遍觉得，虽说这一方案可能存在一些市场风险，但目标人群非常清晰，用途和使用情景也很明确，具有较高的可行性。

胡总监听完了大家的分析后，说：“我们别那么快下结论，很多想法大多都是凭借我们的经验和直觉得来的，虽然有一些数据，但未必能够充分说明这一方案的可行性。关于这个产品的定位问题，我联系了一个熟悉的咨询团队，他们会针对咱们公司这一项目做出市场分析和策略建议，下周二会给出最终方案，到时我们再听听专业团队的想法。不过，距离7月22日的上市期

限已经越来越近,其他方面的工作需要不断推进,接下来的工作安排是这样的……”

安排好了工作,会散了,投影仪关了,胡总监看着逐渐收起的幕布,暗想,下周二,当幕布再次放下时,它将会有怎样的呈现呢?

四、观点交锋

投影仪亮起,屏幕上赫然呈现着:“秀山 BtoC 抹茶产品定位方案”。咨询经理林晓穿着合身的职业装,带着自信的微笑,操着标准的普通话,开始了方案的展示。

胡总监一边听一边想,专业团队就是不一样。一方面,思路的逻辑非常清晰,从企业情况分析,到抹茶产品及市场分析、行业与竞争者分析,再到产品定位方案;另一方面,有着较强的市场数据挖掘能力,在秀山已有问卷的基础上进行了样本的扩充,分析了网上抹茶产品的网购评价以及市场竞争产品的定位。通过这些分析,不知最后他们到底会给出怎样的定位方案。

“总而言之,抹茶产品营养丰富,功效众多,使用方式多样;秀山具有优秀的市场团队、先进的管理和生产技术,规模化的原料来源和生产能力,且产品品质优良,公司也一直力求通过弘扬茶道文化传播健康、和谐与愉悦。而通过市场分析,现有抹茶产品主要定位于女性市场,忽略男性市场;通过问卷调查发现,男性市场对抹茶也具有较强的购买意愿,且男性和女性都看重抹茶的大多数的功能,而非单一功能。”林晓自信的声音在安静的会议室中显得格外的清亮。

林晓环顾四周,停顿了一下,亮出了咨询团队的定位建议方案。“经过以上分析,我们认为,秀山抹茶应该定位于年轻男女,这一群人包括你,包括我,是一群在现代快节奏的环境中进行工作和学习的人,他们注重方便快捷,追求美丽与健康,看重品质。他们当中,有些人享受着工作带来的收益与快乐,却日益感到身体有些不堪重负,亚健康迹象屡出;有些人工作和学习忙忙碌碌,都忘了曾几何时给自己和家人做过甜点,以表达感情,陶冶心情。”

林晓停顿了一下,继续往下讲:“而这些都是秀山的高品质抹茶能够满足的。我们知道抹茶有着非常多的功效、非常多的使用方式,为什么我们要选择其中一种,而舍弃其他呢?为什么我们不能将其糅合起来呢?因此,我们认为,抹茶的顾客价值定位应该是‘健康与快乐’,抹茶的多功效能够为消费者带来一种天然营养、全面均衡的健康状态,抹茶的多用途能够打造一种美丽快乐、现代时尚的生活方式,而这些都是现代都市年轻男女所渴望却往往不可得的,抹茶