



北大案例库(BI)

BEIDA CASE CENTER

北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

终极管理思想

北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

中国营销实战

BEIDA CASE STUDY

何志毅/著

陕西师范大学出版社



北大案例库(BI)

BEIDA CASE CENTER



北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

终极管理思想

北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

终极管理思想文库

北大案例课堂

中国营销实战

BEIDA CASE STUDY

何志毅/著

The Ultimate Business Library

终极管理思想文库

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北大案例课堂：中国营销实战/何志毅著. —西安：
陕西师范大学出版社，2003. 4

(终极管理思想文库)

ISBN 7-5613-2608-4

I. 北… II. 何… III. 市场营销学—案例—分
析—中国 IV. F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 019722 号

图书代号：SK263300

北大案例课堂：中国营销实战

责任编辑：周 宏

特邀编辑：杜 烨 张万文 张 蕾

封面设计：耀午书装

出版发行：陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱)

邮编：710062)

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：16.5

字 数：240 千

版 次：2003 年 4 月第一版

印 次：2003 年 4 月第一次印刷

ISBN 7-5613-2608-4/F·67

定 价：32.00 元

前言

何志毅

案例教学是工商管理教育最主要的方法之一，这已经得到了全球工商管理教育界的共识。联合国教科文组织对全球管理教育专家的一份调查表明，案例教学是管理教学九种方法中在六种评价指标方面总体排名第一的方法。美国《商业周刊》对全美排名前25所商学院的调查结果表明，理论讲授在教学中所占的比重只在10%~50%之间。在哈佛商学院的MBA教育中，案例教学的比重占到了85%。一个MBA学生两年里要分析600~800多个案例。哈佛大学商学院出版社的案例销售额一年可以达到2000多万美元。

在中国，工商管理教育是个新事物，案例教学更是新事物。随着市场经济的不断完善，MBA教育和各种在职管理教育方兴未艾，因此各种版本的MBA教材和案例也就理所当然地成了热销书。但纵观这些案例，基本上以情景再现和作者的分析为主，很少是适合教学用的；这样的案例，主要着眼点在于经验的借鉴，我们称之为商业案例或经验案例。教学案例与经验案例的差别是，教学案例的着眼点在于通过案例学习知识、学习方法，因此，它不注重经验，不注重对错，而注重学习知识、注重培养能力、注重思考过程。

为了了解MBA学生对案例教学的认识和需求,我们对北京大学、清华大学、人民大学、复旦大学、上海交大、厦门大学六所学校的学生做了问卷调查,在890份有效问卷中,97.2%的学生认为案例教学很重要,其中70.6%的学生认为案例教学非常重要;只有20%的学生对目前的案例教学效果表示满意,64%的学生认为效果一般,16%的学生表示不满意;44.2%的学生希望案例教学的比重占到30%~50%,43.1%的学生希望案例教学的比重占到50%~70%。这个调查结果表明中国MBA学生对案例教学重要性的认识程度很高,对目前的案例教学效果不满意,对案例教学比重的期望值也是很高的。

由于在中国国内的MBA教育开展时间不长,可供运用的教学案例还不多。这里面有各种条件限制,涉及到教授、企业等方面:企业是否有好的问题可以印证管理理论或运用管理理论进行分析讨论,企业是否愿意披露相关信息,教授是否对案例对象企业有深入的研究,教授或案例写作人员是否有写作企业案例的丰富经验等等;最后,案例完成后还要在课堂上试用两三次以上,经过不断地磨合与修改才能最后定稿。案例教学涉及的因素固然很多,但最基本的是要有好的案例。本书中我收录了四个经常在课堂上应用的案例,以及以案例为主题的视频拍摄现场嘉宾的点评和对话,再加上相关知识点和教学用途与分析,试图让读者对案例教学有个直观的认识。这四个案例都经过多次的课堂使用,无论在本科班、硕士班、MBA班、总裁班上使用,都得到了很好的效果。

中国的MBA培养或者说是新企业家的培养,需要一大批中国企业的案例。中国的案例已经受到了世界各著名商学院的重视,哈佛案例库中的中国企业(主要是外企)案例数量已经排在了美国以外国家的第三位。由我们自己来编写的案例更适合中国的工商管理教育,随着中国加入WTO,中国在世界经济的舞台上扮演越来越重要的角色,本土管理案例库的建设已成为一个重要的使命。我从1997年加入北京大学光华管理学院起,就配合厉以宁教授、曹凤岐教授承担国家教委“九五”重大社科项目“中国企业管理案例库组建工程”和北京大学“九八五”(争创世界一流大学计划的代号)的重要项目“北京大学企业管理案例库”,2001年正式担任北京大学管理案例研究中心主任。在

教育部、北京大学、光华管理学院的领导们的重视下，在案例中心全体成员的努力工作下，经过长达四年的积累，北大案例库已成为中国最具规模和最有影响力的案例库，其案例被中国大陆高校广泛使用，并传播到香港、台湾、新加坡、日本等国家和地区。由我们编写、北京大学出版社出版的第一套教学案例已经多次再版，发行超过了4万册，并被国家教育部评为优秀教材一等奖。为了向国际水平看齐，北大管理案例研究中心正在与哈佛、毅伟（IVEY）、欧洲案例交流中心（ECCH）、联合国全球协议组织等建立了密切联系。

教学案例是试图模拟一种实际的管理情境，让学习者身临其境地进行分析决策。这种学习是互动的，学员不仅是向教师学，也向同学们学，甚至教师也能从学员中学到东西。在案例教学中，教师更像是导演或指挥，学员的基本素质、对案例的熟悉程度和学员的参与度与教师的作用一起构成了教学质量的要素，而不是传统的教师单向地“传道、授业、解惑”。在我国，优秀的商学院的数量还远远不能满足广大管理学习者的需求。大部分学习者既没有机会享受在一流商学院听教授的课堂讲授，也没有氛围参与同学们和企业嘉宾的讨论互动。为了弥补这一缺憾，我们为每个案例配上了现场实录，呈现了一个完整的案例课堂，讨论者包括了教授和学生、案例对象的企业高层决策者，行业内的其他的企业嘉宾和咨询公司资深管理顾问。

在如今竞争日益激烈的市场经济中，市场营销成为企业的生命线。本书的四个案例，基本上以营销为主题，即使最后一个“彩虹天地的企业文化变革”，也是由销售业绩平平引发的，只不过它背后深层次的原因涉及到企业文化的问题。每个案例虽然各有主题，但企业的运作是一个有机体，销售、营销、品牌、战略、企业文化和公司治理结构等往往互为相关。本书试图提供一个立体化的案例，尽可能从多侧面来展示企业的实际问题，并通过教授、MBA学生、企业家等不同身份来碰撞并揭示不同的观点。尽管书中提供了案例分析，但实际上，每个案例的分析结论并不重要，重要的在于每个案例的分析过程中应用一些管理知识，体会一种思考的方法，锻炼一种解决问题的能力。

本书所采写的四个案例，都得到了案例对象企业的大力支持，这些企业对于我们的支持是建立在为中国工商管理教育服务之信念基础

上的；联想集团董事局主席柳传志、TCL移动通讯有限公司总裁万明坚、李宁体育用品有限公司董事长李宁、盖洛普中国咨询有限公司副总裁刘启明、赛特购物中心总经理池洋、北大纵横管理咨询公司总经理王璞、上海蜂星国际贸易有限公司副总经理李艳的到场和讨论发言为案例和本书增添了精彩内容；参加案例讨论的学生和其他嘉宾也为“北大案例课堂”做出了贡献，我在此一并表示衷心的感谢！

另外感谢杜烨、孙梦、杨军、张险峰等四位我的学生和案例中心的工作人员，他们为本书的案例素材的收集及全书的整理出版做出了很大贡献。

北京大学企业管理案例研究中心一直以服务于中国工商管理教育、推动中国企业管理进步为己任，目标是把北大管理案例库建成中国第一、国际知名的一流案例库。

我们任重道远。

2002年11月于燕园

目 录

前 言

何志毅

第1篇 品牌困惑

——从李宁品牌的重塑看品牌管理决策

1

核心知识要点	2
案例正文	3
中国体育用品行业	3
李宁公司	10
李宁品牌	13
李宁公司面临的选择	17
课堂讨论	18
品牌认知	18
品牌成功之路	21
品牌面临的挑战	26
品牌定位与营销战略	31
李宁与李宁品牌	42
案例分析	54
李宁牌成功因素	54
李宁公司面临的挑战	57
李宁公司需解决的问题	60

附件	77
李宁公司大事记	77
李宁简介	80
一项对中国体育用品消费者调查报告（节选）	81

第2篇 宝石风暴

——从TCL宝石手机看通过营销战略突破劣势	83
-----------------------	----

核心知识要点	84
案例正文	85
中国移动通信行业	85
TCL移动通信有限公司	87
课堂讨论	93
背景介绍	93
成长过程	95
成功因素	98
竞争策略	100
前景预测	110
案例分析	115
明确的营销战略	116
有效的营销手段	119
附件	121
TCL移动通讯公司大事记	121
万明坚简介	123

第3篇 市场拓展

——从婷美内衣的市场策略调整看企业发展战略	125
-----------------------	-----

核心知识要点	126
案例正文	127

婷美集团	127
发现市场机会	128
中国女性内衣行业	129
中国保健品行业概述	133
进入市场	134
迅速成功	138
遭遇困惑	139
婷美的思考	140
战略调整	141
战略调整的结果	142
课堂讨论	143
第一组讨论	143
第二组讨论	154
案例分析	171
婷美初期的成功要素分析	171
婷美内衣销售徘徊不前及调整不成功的原因分析	175
附件	181
周枫简介	181
“功能超越品牌决胜”——婷美新企划方案运作	
精神阐释	182

第4篇 遭遇激情

——从彩虹天地的激情危机看企业激情的营造	195
----------------------	-----

核心知识要点	196
案例正文	197
发展历程	197
陈龙森其人	199
出现的问题	201
陈龙森的困惑	202

课堂讨论	203
有关激情	204
正面抑或负面	212
激情的产生	214
精神激励与物质激励	223
公平与激情	225
与陈龙森对话	231
案例分析	242
彩虹公司企业文化问题的剖析	242
企业文化变革的手段	245
其他问题的分析	246
附件	250
彩虹公司大事记	250
陈龙森简介	250

第 1 篇

品牌困惑

——从李宁品牌的重塑看品牌管理决策

每一个公司都梦想着拥有一个强大的品牌。

拥有一个强大的品牌，就等于拥有一座金山。

凡善于经营品牌者，必充分挖掘其品牌的核心价值，塑造其品牌的独特个性，给自己的品牌一个明确的定位，从而向消费者传达出清晰连续的品牌形象，以提高消费者的忠诚度。

本章选取“李宁”品牌作为案例，分析了李宁公司在品牌及市场定位上所面临的问题，结合品牌经营相关知识，提出了管理对策。

本案例使用了《营销管理》课程中的相关知识点，适合于目标市场营销与市场细分、品牌定位和战略品牌管理等问题的实战运用。

核心知识要点

品牌是一种名称、术语标记、符号或设计，或是它们的综合运用，其目的是借以辨认某个销售者或者某群消费者的产品和服务，并使之与其竞争对手的产品或服务区别开来。

品牌最持久的含义应该是它的价值、文化和个性，它们确定了品牌的基础。

一个成功的品牌能表达出以下六层意思：

属性：一个品牌首先给人带来特定的属性。

利益：一个品牌不仅仅限于一组属性。这些属性最终必须转化为特定的功能和情感利益。

价值：品牌体现了该制造商的某些价值感。

文化：品牌通常附加和象征了一定的文化。

个性：品牌代表了一定的个性。

使用者：品牌还体现了购买或使用这种产品的消费者类别。

品牌的管理决策，主要由五个方面组成：

品牌化决策：是否应该为该产品制定一个品牌。

品牌使用者决策：企业决定使用本企业（制造商）的品牌，还是使用经销商的品牌，或两种品牌同时兼用。

品牌名称决策：企业决定所有的产品使用一个或几个品牌，还是不同产品分别使用不同的品牌。

品牌战略决策：包括产品线扩展策略、品牌延伸策略、多品牌策略、新品牌策略、合作品牌策略。

品牌更新决策：包括对目标市场重新定位和品牌形象更新。

案例正文

2001年岁末的一个下午，北京，大雪纷飞。

李宁体育用品有限公司的大会议室里，公司总监级以上人员及市场部主要负责人都围坐在会议桌旁，就公司明年的市场营销策略展开讨论。

按照惯例，下一年度的营销工作会议一般在10月中旬召开，而12月份正是圣诞节和新年的销售高潮，该是在全国范围布置新的POP和展品的时候了。

而为什么这次营销战略会议要在此时召开呢？

据权威机构调查，李宁公司经营的单一品牌“李宁牌”已经牢牢地坐上中国第一体育品牌的交椅，其品牌知名度和美誉度也居全国体育品牌之首。但近几年公司经营中出现的一些问题，却让公司管理高层不得不重新审视苦心经营了11年的“李宁牌”：

在今年10月召开的2002年春夏季产品发布会和订货会上，又有经销商反映产品设计风格不够清晰和统一。

公司以往的营销策略在计划和执行中也遇到了不够连续和一致的问题。

委托一家知名调研公司所做的一项品牌综合调查结果显示，李宁牌的核心价值在消费者心中并不十分清晰，且现有消费群体对李宁牌的品牌认知与李宁公司努力塑造的品牌定位并不十分吻合，消费者认知的某些品牌属性正是李宁公司为实现其品牌提升而希望弱化的……

因此，制定明年的整合营销方案必须慎重，既要考虑到公司长期的发展战略，又要以目前体育用品消费市场大众化的需求为基础。

大雪还在纷纷扬扬，京城已是万家灯火，会议室的温度却在不断升高。

中国体育用品行业

中国体育用品^①行业从20世纪50年代开始进入逐步发展的阶段。通过每年的计划订货会，以需定产，实行封闭式管理，逐步形成了一个由京、津、沪、穗、黑等五大生产基地和北京、天津、上海、广州四

^①广义上的体育用品包括器材、服装、仪器、设备以及运动食品、运动饮料等，而就此项目的研究内容而言，以下“体育用品”仅指运动服装、运动鞋以及运动配件产品。

大商业供应站构成的产销格局。

体育用品行业自20世纪80年代开始逐渐形成品牌概念，十佳、回力等国营品牌独领风骚。

20世纪90年代以后，体育用品行业进入高速发展阶段，体育用品企业结构出现了国营、集体、个体、外资等多元化投资经营的新局面，在流通领域也开始出现了产、供、销一体化的新的营销模式。

1993~1996年是全行业飞速发展的时期，成长起一大批国内知名企业，如李宁、康威、格威特，等等。同一时期，Nike、Adidas等国际知名品牌通过在中国设厂的方式纷纷涌入中国。

1997年东南亚金融危机影响到我国消费市场，整个体育用品市场出现了滑坡，相比1996年下降了8%。1998年开始逐渐回升，体育用品行业重新洗牌，李宁等企业及时进行经营策略的调整和品牌的转型，稳居市场零售额第一把交椅。

1999年，我国体育用品市场总容量达50亿元，中国体育用品市场逐渐成熟，消费者在体育品牌方面有了更多的选择。以Nike为首的国际知名品牌与李宁等国内品牌形成二分天下的局面。

2000年，体育用品市场容量实现了20%的增长率，达到了60亿元人民币。

2001年，随着中国加入WTO，北京申办2008年奥运成功，中国政府发展体育产业的宏观政策出台，中国体育用品市场竞争加剧，并开始呈现出国际化趋势。

发展到今天的中国体育用品行业生产企业众多，产品门类齐全，生产加工能力较强，但还处在品牌众多的“战国时期”，没有形成明显的优势企业和大型企业。1999年以来，以安踏牌运动鞋为代表的一批福建鞋业品牌生产制造企业大量崛起，据不完全统计，仅2001年1~7月，全国就有47个新品牌诞生。从中央电视台的运动鞋品牌广告即可见竞争之激烈，仅福建省晋江就有近20个运动鞋品牌在不同频道亮过相。目前，安踏每年运动鞋的销售量是300多万双。

针对体育产业，国际奥委会奥林匹克项目委员会的一位官员认为，中国体育产业增长势头很快，到2010年体育产业的产值至少可以达到281.2亿元人民币，占GDP比重可望从1998年的0.2%增至0.3%。而发达

国家这一比例已达到1%到3%之间。

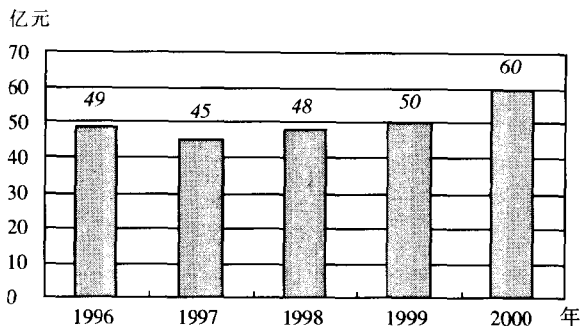


图 1-1 中国体育用品历年市场容量 (1996~2000 年)

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计和企业调查资料编辑

主要竞争品牌

在中国体育用品市场，市场份额和销售额较为领先的是国外品牌 Nike、Adidas、Reebok 和国内的李宁、康威等品牌。

价格范围

高			Nike Adidas	Nike Adidas	Nike Adidas
中		Li Ning	Reebok Li Ning	Reebok Li Ning	Li Ning
低	国产品牌	康威 国产品牌	康威 国产品牌	康威	
不喜欢运动 中性态度 关心健康 爱好运动 专业 消费倾向					

图 1-2 中国体育用品消费市场主要竞争品牌定位

资料来源：根据消费者和企业调研资料编辑

1964年，菲利浦·耐特和比尔·鲍尔曼各自投资500美元成立了蓝带体育公司；1972年，蓝带公司在奥运会比赛上推出了“Nike”这个品牌；1978年，Nike国际公司正式成立。

1. 耐克 Nike:

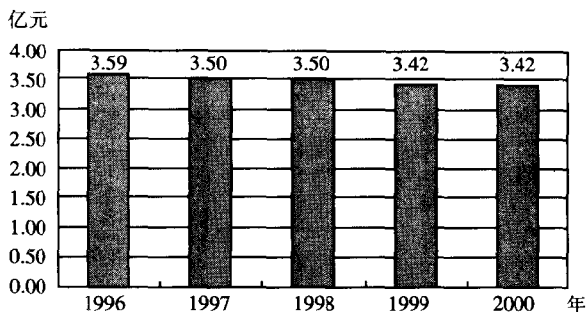


图 1-3 Nike 品牌在中国的销售业绩 (1996~2000 年)

资料来源：中国体育用品联合会，专家估计与企业调研资料编辑

20世纪70年代，借助席卷美国乃至全球的跑步健身运动，Nike的销售以年递增2-3倍的数额增长。1976年1400万美元，1978年7100万美元，1980年2.7亿美元，1983年超过9亿美元。由于冒险扩张到时装业和忽视新的消费需求等原因，1983年Nike陷入了危机。之后，创始人菲利浦·耐特重新定义了耐克的品牌识别，与乔丹签订代言人合约，同时增大广告投入，1988年发布“Just do it”的广告。1991年，Nike成为全世界第一家资产超过30亿美元的体育公司；1992年，Nike的海外资产超过10亿，占整个Nike公司资产额的33%。作为全球最大的体育用品公司，耐克在2001年的全球销售额达到90亿美元。

1996年3月，Nike在中国成立了耐克（苏州）体育用品有限公司，以之作为生产基地，并在上海、北京、广州成立销售分公司。苏州“耐克”产品90%在国内销售，另10%销往国外，主要的销售省份为北京、上海、浙江、广东、重庆。其中，40%产品通过自营专卖店和店中店销售，其余60%通过经销商销售。

Nike在刚刚进入中国时，品牌策略基本还是传统路线：针对专业运动员，强调高水平的赛场发挥和技术优势，产品在中国体育用品市场属于高档产品。经过几年的实践，Nike意识到中国市场消费实际与其品牌定位之间的差距，开始尝试推出街头篮球比赛等更为贴近消费者的推广活动和相应的产品系列。1999年初，Nike曾尝试推出100~400元低价位体育服装和运动鞋，但以失败告终。