

世纪营销实战丛书

主编 冯丽云 孟繁荣

■ 副主编 何利民 刘昱

# 经典 营销案例新编



历史与现实、理论与实际的交汇。

刘昱 编著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经典营销案例新编 / 刘昱编著. —北京: 经济管理出版社, 2008.10

ISBN 978-7-5096-0369-7

I. 经 ... II. 刘 ... III. 市场营销学—案例  
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 137679 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

20.75 印张 430 千字

2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0369-7/F·359

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部  
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 总 序

新世纪给我们提供了新的机遇与新的挑战。随着我国加入世界贸易组织，众多中国企业不仅面临国内日益激烈的市场竞争，而且无可回避地要面对来自国际市场及跨国公司的挑战。从大的背景看，我国经济已告别短缺，由供给约束型转向需求导向型经济。如果讲供给约束意味着产品（或制造）经济时代（要求产品精良、性能先进、质量稳定、功能完善），那么需求导向型经济就的确意味着营销经济时代（市场调研、营销策划、营销网络构筑、分销渠道选择、差异化营销及个性化服务、品牌战略、物流配送、连锁经营、主题营销、国际市场营销等）的到来！营销对于我们当今经济生活前所未有的重要，它不仅关系着企业的生存与发展，而且关系着我国市场秩序、市场繁荣及整体经济的可持续发展。因此，无论是生产企业还是商业企业，谁能及时抓住市场机遇，巧妙地运用营销策略与技巧，最大限度地满足和适应瞬息万变的市场需求，谁就能在市场竞争中获胜。否则，就可能在营销博弈中失利，且这种因对市场判断把握不准、策略失当而痛失市场的案例可谓比比皆是。在商场中摸爬滚打的经营者们，为着趋利避害在商战中胜出，至少是免遭淘汰、灭顶而无不殚精竭虑，用心智、血汗不断创造着一个又一个的营销神话，也以苦涩和无奈演绎着“你方唱罢我登场”的营销话剧！毫不夸张地说，中国绝大多数工商、服务企业已经进入了“成也营销，败也营销”的新的历史时期。我们推出这套“世纪营销实战丛书”，就是为了给那些渴望获胜的企业家和经营者提供最新的营销理论和具有借鉴价值的营销实战案例，为他们在未来的世界性营销大战中获得成功助一臂之力。

“世纪营销实战丛书”是一套从多视角来展示新世纪营销理论与实践的系列著作。它以创新的思维概括和总结近年来国内外企业在营销实战中的成败得失，并引入当代国际最新的营销理论和管理方法，既有一定的理论深度，又具有可操作性；既有企业、行业的前沿信息，又有规范性分析。

“世纪营销实战丛书”已列入出版计划的著作共有五本，分别是：《市场营销策划》、《广告策划》、《公关策划》、《经典营销案例新编》、《经典公关案例新

编》。这套丛书高度重视理论与实践的结合，它们不是抽象的理论，也不是案例的罗列，而是历史与现实、理论与实际的交汇。如果这套丛书对从事营销实践的企业家、经营者、营销人员及在校学习管理、营销、财会、保险、餐饮等专业的学生有所帮助和启迪，我们将感到欣慰。

冯丽云  
2008年8月

# 前 言

有“总经理摇篮”美称的美国哈佛大学商学院从1924年首开案例教学风气之先河。自此以后，哈佛MBA（工商管理硕士）在学习期间必须修完800多个案例。通过这种将学生置于一个实际经营者的立场来学习经营管理的方法，哈佛造就了一批美国有史以来最有适应能力和解决问题能力的“职业老板”，截至1974年，该院49届毕业生有1/5的人已经成为百万富翁，有一半以上的人在各大公司担任总经理或首席业务主管的要职。目前，美国最大的500家公司总经理，有1/5是从该院毕业的，《幸福》杂志称颂该学院为“豪富之班”。许多成功之士在回忆大学生活时，都认为案例教学使他们受益匪浅。由于哈佛大学案例教学的成功，使纽约大学、哥伦比亚大学、斯坦福大学、弗吉尼亚大学等美国著名大学纷纷仿效，案例教学法得到广泛的普及。我国案例教学的引进是伴随着改革开放而逐渐发展起来的。至今，案例教学已经成为营销管理类专业不可缺少的教学内容和教学手段。

为了配合工商管理市场营销管理专业的人士学习，我们编著了“世纪营销实战丛书”，这套丛书已陆续出版了《品牌营销》、《经典广告案例新编》等，这本《经典营销案例新编》是这套丛书的又一佳作。编著人在多年从事工商管理教学及市场实践中，总结出为使工商管理专业学生在理解和掌握市场营销基本理论、技术、方法的同时，能够比较熟练地分析企业内外环境，为企业找出问题，抓住机遇，做出科学准确合理的营销决策，运用案例研究进行教学，收到良好的效果。此书也是在这样的需求下应运而生的。

通过案例的分析，让学生验证、操习和运用营销的某些概念、理论和方法，以达到学生能深刻领会、掌握、提高这些知识与技能的目的；这与工商管理教育的基本目标——重在能力培养——是密切联系的。这个“能力”概括了未来营销者应具备的主要能力：学习能力（快速阅读、做笔记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与归纳等），人际交往能力（口头和书面表达、陈述见解与听取意见、小组交流沟通等），解决问题的能力（发现和抓住问题、分清轻重

主次、分析原因、拟定各种解决问题的措施等)。实践证明,营销案例教学是一种行之有效的教学形式,是贯彻理论联系实际原则的一种很好的教学方法。

营销案例与其他领域的案例不同,如在医学上案例称为病例,在军事上案例称为战例,在法律上称为判例,等等。这些案例的共同特征是应用大量对以往实际情况和经历的介绍材料,来训练学生,以期学习前人分析解决问题的经验,并不要求学生针对这些材料,独立地提出解决办法。而营销案例的侧重点是介绍真实的营销情形,这情形中就包含了许多已经或待解决的问题。案例所提供的营销问题,或者虽在案例中已得到解决,但要求对解决问题的思路、途径和办法加以评论;或者案例对问题的解决只字不提,由学生去观察、挖掘、分析、提出自己认为合适的、满意的解决办法和方案。案例教学虽然不是万能的,但却是一种独特的、重要的且很有效的教学方法,它在工商管理教育中有着特殊的意义。

在案例的选择上体现两大原则:

### (一) 企业的选择

选择范围基本是 2006~2008 年列入世界 500 强的知名企业;在此前提下,国外企业选择是根据近年经营和管理先进,经营业绩突出,历史悠久,企业品牌知名等要素来选择的,而国内企业是根据中国现代经济发展迅猛,在国内市场经营业绩显著,消费者信赖,信誉强的企业。

### (二) 营销案例的选择

从市场营销专业的角度选择具有创新性,启发性大,教育意义大,在同行和同业界共同称的,值得企业借鉴的成功或失败的典范性案例。无论在行业还是学术界都推崇的经典营销案例。本书的体例是根据市场营销学理论发展的顺序编排的,主要考虑理论教学的连续性和理论结合实际的特性,更符合学生循序渐进的学习规律和方便教师在教学中深入浅出地引导学生。所以大的章节共十三章,按市场营销学理论顺序编排,每章案例均围绕章节题目,体现本章的营销理论思想。每章具体包括章节开言即理论导言,精选的三到四个案例,每个案例包括案例介绍,案例启示,案例链接,案例思考题,讨论问题。案例结束还有相关阅读资料,这部分是学生学习案例之后的辅助性阅读资料,每章安排两或三个不等的小阅读资料,文字一般不超过 1500 字,起到补充、辅助、完善、丰富章节的作用。

本书选择近 50 多个企业市场营销案例,包括相关阅读资料的一些小案例。这些案例可以与相关的理论参考共同使用,以使学生对市场营销的运作和该学

科的核心概念获得细致的了解。本书涵盖了营销分析、营销战略和营销管理的基本概念，可以为那些营销学本科和 MBA 的学生进行小组讨论时使用。每个案例都有一套案例思考问题并特别安排了讨论问题，目的是帮助学生进行自由案例讨论和市场营销课程的深入学习，在与核心营销概念的理论参考结合使用时，这些案例也可以使本书成为自学或备试的有效读物。营销的行业包括了消费品、服务产品、汽车、工业品等，覆盖亚太、法国、德国、美国、芬兰、中国内地和中国台湾等国家与地区。案例主题包括：营销分析、营销战略与营销管理；理论问题；成功与失败；实践知识等。

《经典营销案例新编》一书在编著过程中得到了很多师长、领导、朋友们的帮助，在此主要感谢的是：主编冯丽云教授的热情帮助和关怀，在选题、体例编写等方面给予全面的指导，她的专业能力和敬业精神令人叹服；感谢原安游网科技公司执行副总裁刘昊先生在网络技术、文字编排及各种技术、案例资料等方面给予的无私帮助；感谢雀巢中国有限公司北京分公司区域销售经理柏玉奎先生在编著过程中给予的市场实践指导和销售经验的传递；感谢中国长城电工原监事会主席刘大庆先生在思路上的开导和精神的鼓励；感谢的人还有很多，在此不一一列出。

本书经过几番修改，但终留遗憾，在市场营销的长河中还有很多堪称经典的案例，由于时间和精力等限制不能编写在本书中。由于本人学术、能力的有限，书中难免存在不足之处，希望大家批评指正。在本书完稿之时，正值北京 2008 年 29 届奥运会举办，我国运动健儿奋力拼杀为国赢得荣誉，每个中国人都为之自豪。作为一名市场营销专业的教师深感我国企业营销的滞后与不足，企业经营的实力决定国家的富强，在奥运之际深深地祝愿我国企业如同奥运健儿一样在国际市场营销的“奥运会”中拼杀夺金。

刘 昱

2008 年 7 月 30 日

# 目 录

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 第一章 市场与市场营销 .....                   | 1  |
| 经典案例一：安快的营销占领大市场 .....              | 1  |
| 经典案例二：IBM 公司的兴衰 .....               | 7  |
| 经典案例三：美国 Capital One 公司的科学营销观 ..... | 14 |
| 相关阅读资料 .....                        | 20 |
| (一) 可口可乐在法国市场的“营销战” .....           | 20 |
| (二) 钟表王国走出困惑 .....                  | 21 |
| 第二章 市场营销战略 .....                    | 23 |
| 经典案例一：青岛啤酒的市场扩张战略 .....             | 23 |
| 经典案例二：丰田的营销战略 .....                 | 31 |
| 经典案例三：施耐德电气公司在中国的并购战略 .....         | 37 |
| 相关阅读资料 .....                        | 42 |
| (一) 比尔·盖茨的六战略 .....                 | 42 |
| (二) 华润雪花的市场战略 .....                 | 43 |
| 第三章 市场竞争 .....                      | 45 |
| 经典案例一：茅台与五粮液之战 .....                | 45 |
| 经典案例二：柯达—富士之战 .....                 | 56 |
| 经典案例三：日本摩托车进军美国市场 .....             | 61 |
| 经典案例四：中国移动与中国联通 .....               | 69 |
| 相关阅读资料 .....                        | 77 |
| (一) 百度和 QQ 之争 .....                 | 77 |
| (二) 挑战者策略：Dollar Tree——针锋相对 .....   | 78 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第四章 市场调研 .....                   | 81  |
| 经典案例一：铱星公司的失败 .....              | 81  |
| 经典案例二：福特汽车的失误 .....              | 87  |
| 经典案例三：摩托罗拉的 MOTO 策略 .....        | 93  |
| 相关阅读资料 .....                     | 100 |
| (一) 吉列公司的“荒唐”举动 .....            | 100 |
| (二) BC 人民广播电台频道改造需求调查 .....      | 101 |
| (三) 日清智胜美国快餐 .....               | 102 |
| 第五章 消费者需求与购买行为 .....             | 105 |
| 经典案例一：Esprit 成为中产阶级的生活时尚 .....   | 105 |
| 经典案例二：非处方药市场消费者行为分析 .....        | 110 |
| 相关阅读资料 .....                     | 117 |
| (一) 颜色的人格化特征 .....               | 117 |
| (二) 我国老年人消费行为分析 .....            | 117 |
| (三) 感情营销 .....                   | 118 |
| (四) 美国苹果：改变消费需求，创造市场 .....       | 119 |
| 第六章 市场细分与目标市场 .....              | 121 |
| 经典案例一：汇源果汁的市场细分策略 .....          | 121 |
| 经典案例二：资生堂的市场细分与目标市场策略 .....      | 127 |
| 经典案例三：万豪酒店细分市场策略 .....           | 131 |
| 相关阅读资料 .....                     | 136 |
| (一) 美勒啤酒公司的市场细分策略 .....          | 136 |
| (二) 绅宝汽车的“牛排”战略 .....            | 137 |
| (三) 动感地带——我的地盘听我的 .....          | 139 |
| 第七章 市场定位 .....                   | 141 |
| 经典案例一：巴洛克地板的“奢侈” .....           | 141 |
| 经典案例二：王老吉品牌定位战略 .....            | 147 |
| 经典案例三：万宝路的重新定位 .....             | 153 |
| 经典案例四：美国 Bally 健身俱乐部的再定位策略 ..... | 160 |
| 相关阅读资料 .....                     | 164 |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| (一) 大众市场定位的杰出代表: 福特公司 .....       | 164 |
| (二) 西南航空公司正确的市场定位 .....           | 166 |
| 第八章 市场营销组合 .....                  | 169 |
| 经典案例一: 宝马的市场营销组合 .....            | 169 |
| 经典案例二: 金莎的 4PS .....              | 175 |
| 经典案例三: 波音的“威尔森策略” .....           | 183 |
| 相关阅读资料 .....                      | 188 |
| (一) 伊诺的市场营销组合 .....               | 188 |
| (二) 招商银行的“一卡通” .....              | 190 |
| 第九章 产品策略 .....                    | 193 |
| 经典案例一: 宜家家居的产品营销 .....            | 193 |
| 经典案例二: 诺基亚的新产品开发 .....            | 199 |
| 相关阅读资料 .....                      | 204 |
| (一) 日立的核心产品 .....                 | 204 |
| (二) 三洋丑闻显示了什么 .....               | 206 |
| (三) 追求完美的可口可乐 .....               | 207 |
| 第十章 定价策略 .....                    | 209 |
| 经典案例一: 亚马逊公司的差别定价 .....           | 209 |
| 经典案例二: 新老品牌笔记本电脑价格战 .....         | 215 |
| 经典案例三: 长虹: 风风雨雨价格战 .....          | 221 |
| 经典案例四: 两厢 POLO “高价”上市 .....       | 227 |
| 相关阅读资料 .....                      | 233 |
| (一) 让廉价票更便宜 .....                 | 233 |
| (二) 一步到位的价格策略 .....               | 234 |
| (三) 产品定价: iPhone 的教训 .....        | 235 |
| 第十一章 渠道策略 .....                   | 237 |
| 经典案例一: 卡特彼勒的分销系统 .....            | 237 |
| 经典案例二: 安利在中国的渠道转型 .....           | 244 |
| 经典案例三: 固特异轮胎公司与经销商之间的关系“爆胎” ..... | 248 |
| 相关阅读资料 .....                      | 257 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| (一) 百威啤酒的营销渠道 .....                      | 257 |
| (二) 戴尔的直销模式 .....                        | 258 |
| (三) 联华超市的配送中心 .....                      | 260 |
| 第十二章 促进销售策略 .....                        | 263 |
| 经典案例一：统一润滑油的广告策略 .....                   | 263 |
| 经典案例二：耐克的神话传递 .....                      | 268 |
| 经典案例三：西门子的推广活动 .....                     | 275 |
| 相关阅读资料 .....                             | 280 |
| (一) PR 活动 .....                          | 280 |
| (二) 畅销 30 年 .....                        | 281 |
| (三) 飘柔新装的整合推广 .....                      | 282 |
| (四) 经典广告语欣赏 .....                        | 284 |
| 第十三章 品牌策略 .....                          | 287 |
| 经典案例一：DHL 在美国重塑品牌以挑战两大快递巨头 .....         | 288 |
| 经典案例二：百年品牌受挫中国市场 .....                   | 295 |
| 经典案例三：万科的品牌营销 .....                      | 300 |
| 相关阅读资料 .....                             | 311 |
| (一) 美国 New Balance 运动鞋坚持走自己的品牌营销道路 ..... | 311 |
| (二) 阿迪达斯的品牌策略 .....                      | 313 |
| (三) 麦当劳的品牌更新 .....                       | 314 |
| 参考书目 .....                               | 317 |

# 第一章 市场与市场营销

## 理论导言：

商品是不同所有者用来交换的劳动产品，商品交换离不开市场。由于不同生产者分别从事不同产品生产形成的社会分工，促使商品交换和市场的产生。市场是在一定条件下商品交换的总和。市场营销是履行交换职能与市场有关的人类经济活动，市场营销是企业生产和经营活动中所依据的指导思想和行为准则，它体现企业对市场状况的了解、认识、态度，在企业生产经营中所遵循的一种经营思想和理念。现代经济中的一切经营活动都应以市场营销观念为出发点。因为营销观念、营销策略、营销方法等是让企业在市场经济中更好地了解市场，掌握市场的变化，在激烈的竞争中使自身占有一席之地，指导企业更好地生存和发展。而营销观念的正确性是决定企业在市场竞争中兴衰存亡的关键。因此，企业奉行正确的符合市场经济环境的营销观念是企业组织市场营销活动的核心和关键。

## 经典案例一：安快的营销占领大市场

### （一）案例介绍

#### 1. 营销背景

现代社会生活中人们越来越依赖 ATM 机和网络银行，尤其在美国。很多年轻人在很多年前就开始不去银行柜台办理金融事务了，因为他们痛恨等待，也不愿意看到柜台后面只知道程序化、机械化地操作却冷若冰霜或面无表情的银行职员。不进银行就能把事儿办了，令那些不喜欢银行的人感到轻松愉快，但是随着进入银行网点办事的人不断减少，却让那些依靠网点来增加销售收入

和服务顾客的银行犯愁。尽管说银行已经顺应变化，开设了网上服务，与ATM联盟机构建立了更紧密的联系，但是真正想增加账户数量，或者顺便将额外的增值服务出售给顾客，还是得倚重网点和进入网点的顾客。银行强调的是面对面的服务，这样可以增进与顾客个人之间的关联，从而提升每一个客户的附加价值，巩固并延长客户生命线。尽管人是善变的动物，但是按常理来说，在美国，一般每一个人都会有一个固定的首选银行网点，然后在这个银行里有一个固定的专员；如果搬了家，找了新的银行，没多久，就会和新的网点里的某一个服务专员熟悉起来，建立稳定的关系。接受银行服务并不像是去超市买杂货，容易被广告或者临时促销所吸引而随意改变品牌购买决定。银行品牌的认可和忠诚度通常来说会比较容易维持。但是，由于当今的年轻人迁移频率在增加，对金融服务的知识和掌控能力比起前辈来说有明显进步，对互联网的依赖性非常强，许多银行纷纷转向努力提升在互联网上为顾客服务的能力，这似乎是一个不可逆转的趋势，仿佛不这样做就不足以吸引年轻人。

## 2. 营销过程

美国西部华盛顿州的 Umpqua（安快）银行却反其道而行之，把着力点放在了零售网点的开设和打造上。华盛顿州是微软的“老巢”，互联网的影响力不言而喻，到底该如何吸引年轻一族？安快的管理层们所制定的核心策略就是要尽量让思维跳出银行业运作的传统框架，在不同的方面向其他行业的成功者而不是本行业的成功者学习，这是非常聪明的，因为向本行业的成功者学习的结果只能给人模仿的印象，不利于建立自己的竞争优势。他们的第一个学习对象是最擅长店内陈列和服务的美国鞋业零售巨头 Nordstrom 百货店。正如安快银行的创意策略主管拉里所说的那样，如果 Nordstrom 店开始像传统的银行那样运作，那么他们就会将所有的鞋子搬到店后面的仓库里，然后在店堂内摆上宣传手册和广告吊旗，然后等着顾客的到来，但是那样的结果很明显就是灾难。而我们就应该向现在的 Nordstrom 学习，做到让顾客能够随意地挑选和试用各种产品，同时及时地回答顾客所有可能的问题，并解决它们。但是，知易行难，银行卖的可不是一双双鞋，那些储蓄服务、贷款服务等可都是无形的，如何将它们展示出来，供顾客随意挑选，实在太难了。

在专业品牌设计公司的协助下，安快开设了第一家它们内部称为“第一代”的银行零售网点，在这里，比起其他银行网点，少了桌子，但是多了银行职员，他们在店内走来走去，不时和顾客交谈。店堂内有专区供人们读报，还有电脑区供人们上网浏览，店堂内还煮着喷香的咖啡供人们免费饮用。而银行所提供的各种服务的摆放方法跟零售产品的摆放方法非常相似。例如，为了推销房屋按揭贷款服务，银行就摆放了一部梯子、一堆油漆和刷子，通过这样生

动、形象的方式来展示他们的按揭贷款服务不仅能帮他们买下房子，而且，如果顾客有需要，他们还能帮忙给房子装修一番。听说有这样的银行，人们开始蜂拥而入，先是左看看，右瞧瞧，希望确信自己是在一个银行而不是百货店里面，然后他们就开始浏览各种服务和产品，并且和银行职员开始严肃地对话。就这样，在各种网上银行蓬勃兴起之时，安快的零售网点也开始星罗棋布，1998年该银行成功上市。

他们的努力得到了相应的回报：安快银行从1995年的5家银行网点和1.5亿美元的资产，到今天已经发展成了一个拥有95家网点、50亿美元资产的中型银行，2005年，安快被美国银行协会评为全美顶级零售银行之一。

### 3. 独特的零售环境设计

安快最早开始计划设计“下一代”零售网点时，共有三家设计公司应邀参加比稿，其中有一家专注于银行业设计的，安快几乎是不假思考就把它排除在外了。另一家长于如法炮制，拷贝的成分大于新创，也被淘汰了，而最后的赢家得知自己拿到了这个项目时几乎不敢相信，因为他们的概念新奇得让他们自己都觉得有点天方夜谭。但是安快银行需要的恰恰就是这种突破框框的创新想法。

当然，“第一代”零售点的很多有口皆碑的精妙之处还需要很好地保持，例如，已然口口相传、“品牌化”了的安快现煮咖啡，免费的网络浏览和报纸杂志，还有被业界和顾客戏称为“Un-bank（非银行）”的环境和氛围。但是，除此之外，安快还想为自己的银行网点创造出一种更为舒适惬意的、更像家庭起居室的温馨感觉。因此，他们和设计公司一起模仿咖啡店的方式摆放报纸，而杂志则像图书馆里那样摊开，更便于选择与阅读。店堂内的摆放也时时更新。有时候，银行职员会特意买来商业管理方面的书，就像书店那样摆放在特定的书架上。当人们在网点里开设完一个公司账户后，临走时，一个购物袋加上一些免费的礼物例如一包咖啡，一个帽子就在门口等着他们，他们也可以抽空去书架上翻翻书，若喜欢，也可以买了带走。

### 4. 聚焦当地社区

安快银行的主要营业范围美国西部沿海的华盛顿州和加利福尼亚州。这两个州有不少大都市地区，作为一个社区银行，安快银行要想提升自己的品牌认知，有着很长的路要走。一方面，他们采取的策略就是聚焦于某些特定的社区，在那里占一席之地，不以规模取胜，而以方便为制胜法宝。他们通过精心分析划定了几个区域，那几个区域都是人们会步行去吃个早餐或者夜宵的地方。在那里，他们开设了不超过1500平方英尺的银行网点。他们对于这些区域的设定标准很简单，就是找一些类似Whole Food或者Starbucks的参照物，

而远离汉堡王等快餐店热衷于进驻的社区型购物中心。这样的策略就使得安快银行在这些区域的网点融入了人们的日常生活，并进而成为社区不可缺少的一分子。

另一方面，安快充分意识到要吸引新的客户，很重要的一点就是要有足够的理由让人们进到银行来。他们通过参与众多的社区活动来吸引人们。正如拉里强调的那样：“安快银行一直致力于和所服务的社区里的人们建立起紧密的联系。”

社区银行的贷款专员为了吸引顾客，会在社区的咖啡店里为排在他后面的每一个人买一杯咖啡，有时甚至会为当天一起在餐馆里吃饭的顾客埋单，这样的方法通常非常奏效。那么为何不效仿一下呢？于是他们买来一部冰淇淋销售车，放着悦耳的音乐声，而不是通常美国冰淇淋销售车常用的吱吱哑哑、一成不变、让人心烦意乱的噪音。这部车在社区的小街里弄内穿行，向行人赠送免费的冰淇淋。当然，免费的东西后面激起的是人们好奇地打听和相互谈论，窃窃私语间，安快的名字就被提及并记住，随之而来的结果就是人们纷纷进入这家银行。这个免费冰淇淋车是如此的成功，变成了安快银行的看家法宝，每开一个新的网点，这部车就在网点附近的社区里出现。

### 5. 独特的营销手法

银行广告向来是千人一面，干巴巴地讲一些金融产品或者是银行利息，行业术语堆了不少，听得懂的实在寥寥，所谓有创意的，最多也就是让俊男美女在那里展示所谓的专业服务，让普通人在他们面前只有自惭形秽的份儿。

安快对自己的定位和服务对象非常清楚，其广告聚焦于安快品牌所承载的社区银行的特色。因此，当他们推广产品时，所创作的广告通常更多地体现出跨渠道交叉推广的营销理念。例如，他们在推广支票账户（美国的非储蓄账户，主要用于开具支票，无储蓄功能）产品时，就创作了一个广告活动，着重推广支票账户中的联合账户功能。广告片中，一对男女穿着燕尾服和婚纱，开着敞篷车，笑容满面地穿过小镇，向行人招手。敞篷车上贴着“我们刚开了一个联合账户”。而同时播出的电台广告中，则是一个男士试探他的梦中情人，不过，男士说的可不是“你愿意嫁给我吗”，他说的是“你愿意和我开一个联合账户吗”？当地的杂志中也夹有安快委托专门生产贺卡的贺曼公司制作的卡片，人们一打开杂志，会发现一张卡片，乍看上去，好像是一对情人放在杂志里忘了拿走，卡片上写着的是：“你愿意和我合开一个联合账户吗？”这一整合营销活动引起了当地不少人的谈论，引发了人们会意的微笑，同时也将安快品牌的形象和所提供的产品以润物细无声的方式传递给了客户。

除了独特的广告手法之外，安快也充分利用口口相传的游击营销战术来推

广自己。在并购加州一家社区银行并将之改名后，由于安快在当地相当陌生，管理层就面临一个很大的问题，那就是如何让当地人知道自己并建立起对自己的信任感。拉里和他的团队灵机一动，最后想到的就是那辆免费冰淇淋车。

## （二）案例启示

（1）比起那些实力超强、名声显赫的航空母舰级的银行，安快银行显得相形见绌，毫无优势，似乎没有任何生存的空间和理由。然而，安快银行却凭自己的聪明才智和独特魅力，不仅为自己争得了生存空间，而且还逐渐扩大地盘，受到越来越多的客户的青睐。这告诉我们经营胜负不在规模大小而是正确的营销观念和营销手段。

（2）消费者的口味永远捉摸不透，如同众多的零售商店不断推陈出新一样，银行也得不断地保持新鲜感，维持吸引力。为了更好地强化安快银行所推行的顾客服务与顾客体验并重的价值主张，安快不断地加以改造和完善服务。如在 2003 年推出了“下一代”银行网点等很受消费者的欢迎。

（3）安快银行舒适惬意的环境和氛围被人称为“Un-bank（非银行）”。与大部分银行注重向业内标杆企业学习的做法不同，安快银行的核心策略是向非银行业的成功者学习，建立另类竞争优势。安快先向美国零售巨头 Nordstrom 百货店学习他们的店内布局和服务。网点内所提供的各种服务的摆放方法跟零售产品的摆放方法非常相似。安快为了创造出一种更为舒适惬意的温馨感觉，他们模仿星巴克咖啡店摆放报纸和杂志，像图书馆里那样摊开，更便于顾客选择和阅读。如果喜欢，也可以买了带走。安快银行在客户服务方面是营销企业学习的楷模。

## （三）案例链接

总部位于美国西部华盛顿州的 Umpqua（安快）银行，被称作非银行的银行。在 2007 年度美国卓越雇主排行榜上排名第 13 位，它在很多方面都别具一格，以善于向非银行业成功者学习而出名。不同于大部分银行注重向业内标杆企业学习的做法，安快银行的核心策略是尽量跳出银行业运作的传统框架，在不同的方面向非银行业的成功者而不是银行业的成功者学习。

2001 年，Umpqua 银行，作为一家地区性银行，创立之初是为了给樵夫和农夫们多提供一个银行服务的选择。Umpqua 银行找到 Ziba，希望 Ziba 帮助他们重新做出定义。接到工作后，Ziba 并没有立刻着手设计工作，他首先查明：对于 Umpqua 银行的客户而言，银行的意义是什么？顾客对于一般的银行持怎样的态度？像 Umpqua 银行这样拥有 65 个分行的银行，用传统模

式经营是否合适？对于大型商业银行而言，它们是如何嵌入传统模式的？如今，有了在线银行和 ATM 的方便服务，什么因素能驱使顾客走进一家银行，并把这家银行作为自己的第一选择？顾客渴望个性化服务。Umpqua 银行必须了解自身的文化：Umpqua 的信仰是什么？擅长什么？象征什么？还能象征些什么？Umpqua 银行针对这些问题进行了一番彻底调查，最后发现顾客们渴望的是亲密性（Intimacy）。顾客们已经厌倦了普通银行的无个性化服务，对传统的金融机构表示质疑。于是，Umpqua 银行认准了一个时机，在其他银行都围绕着在线银行和 ATM 转，较量着谁能制定更方便顾客的策略时，Umpqua 银行为顾客提供了一种缓慢性银行（Slow banking）的用户体验。这种体验既富有灵感又富有鼓舞性。Umpqua 银行对 Slow banking 的诠释是：舒适而又富有个性化的服务，是一个富有现代工艺美感的旅馆或者说零售场所的隐喻。

实施创造性策略的成果是，Umpqua 银行成为波特兰珍珠区的一个标志性的场所。Umpqua 银行和珍珠区的顾客之间建立了一条情感的纽带，它为顾客的特定需求提供量身裁衣式的个性化服务和前所未有的银行体验，而这种表现形式也很好地对 Umpqua 银行独特的 DNA 做出了诠释。同时，这种个性化服务也让 Umpqua 银行获取了可观的利润。Umpqua 银行是在 2003 年 4 月开张的，仅第一个星期，吸纳的储蓄存款就达到了 100 万美元。到了第 9 个月，新银行已经有了 5000 万美元的银行进账。从此，Umpqua 银行就以这种经营模式铺开经营，在美国俄勒冈和其他地区进行复制。

#### （四）案例思考题

- （1）安快银行在营销方面有何与众不同之处？
- （2）为什么安快银行被称为“非银行的银行”？

#### （五）讨论问题

- （1）安快银行是一家小企业而它的经营之道却让人感叹，你如何评价其成功之举？
- （2）安快的市场营销你认为是“另类营销”吗？