

FINANCIAL TIMES

FT

《金融时报》

THE FINANCIAL TIMES MARKETING CASEBOOK

(Second Edition)

营销案例

(第2版)



[英] 莱芙拉·里卡德 (Lavela Rickard) 著
 基特·杰克逊 (Kit Jackson)
 文红 唐清华 戴松 译

中国人民大学出版社

FINANCIAL TIMES
FT

《金融时报》

营销案例



金融时报
FT
营销案例

金融时报

FINANCIAL TIMES

FT

《金融时报》

THE FINANCIAL TIMES MARKETING CASEBOOK
(Second Edition)

营销案例

(第2版)



[英] 莱芙拉·里卡德 (Lavela Rickard) 著
基特·杰克逊 (Kit Jackson) 译
文 红 唐清华 戴 松

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《金融时报》营销案例 (第2版) / (英) 里卡德, (英) 杰克逊著; 文红, 唐清华, 戴松译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

ISBN 7-300-06030-7/F·1921

I.金…

II.①里… ②杰… ③文… ④唐… ⑤戴…

III.企业管理—市场营销学—案例

IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 105385 号

《金融时报》营销案例 (第2版)

莱芙拉·里卡德
[英] 基特·杰克逊 著
文红 唐清华 戴松 译

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 编	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	三河市华晨印务有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 12 月第 1 版
印 张	18:125	印 次	2004 年 12 月第 1 次印刷
字 数	258 000	定 价	48.00 元

前言

在生活的每一个角落，营销活动都有意无意地对我们产生影响。可以说，它始终与我们同在。

首先，营销与交际相关。营销是一门技巧，它通过一切可能的手段，让交际尽可能有效。其中心思想是成功地将信息从一个个体传送到另一个个体，这个过程包含了人类所有的活动。难怪营销会被认为是一门涵盖广泛而又丰富多彩的学科。

本书以从《金融时报》中摘取的文章为基础，旨在阐明真实世界中营销活动的全貌。《金融时报》是一家公正、切实地报道全球制造业、服务业或非营利机构中大大小小的组织活动的权威性发行商。

本书在版式上参考了布拉辛顿和佩蒂特的（Brassington and Pettit）《市场营销原理》第2版（*Principles of Marketing*）。对任何一名想摆脱严格的理论性研究而从基于实践的角度来学习营销学的学生来说，都可以把本书作为研究这一方面的课本或工作手册。

本书有多种用途：

营销从业人员——将能在书中发现一系列有趣的文章。这些文章的论题正是他们在当今迅速变化与发展的社会环境中所面临的一系列热门话题。本书也给他们提出了引人深思的问题。

营销学学生——展现在他们面前的将是一系列与主题相关的现实生活的实

例。这些实例可以独立钻研，也可以群组探讨，将激励他们去探索更多的问题。本书富有逻辑性，将引领读者温故知新，融会贯通，以增强自身的专业知识。

研究人员——本书是一个浓缩版，涵盖了大多数的营销学原理教科书中的论题，否则这些彼此相关的问题很有可能被分割，出现在各个独立的章节中。本书有利于将各个章节中的论题综合起来，阐明各式各样的营销活动之间的内在联系。本书对于案例及其相关问题来说不失为一种有价值的资源，它弥合了理论与实践的隔阂。

关于作者

莱芙拉·里卡德 (Levela Rickard) 德蒙福德大学市场营销系的首席讲师，主攻国际市场营销。她出生于美国北卡罗来纳州，在来英国之前一直就职于夏洛特的北卡罗来纳大学。莱芙拉·里卡德目前已在德蒙福德大学任教 12 年，与基特·杰克逊结婚。她出任德蒙福德大学市场营销系国际培训部主任时，曾出差到中国、印度尼西亚、苏联和法国，并与这些国家合作。值得一提的是，在南非的约翰内斯堡，她成功设立了德蒙福德大学的商贸学院。目前，她除了负责本科生和研究生的课程外，还负责该大学与英国特许市场学会的交流。

基特·杰克逊 (Kit Jackson) 德蒙福德大学市场营销系讲师，主攻非营利市场营销和产品管理及创新。他久居莱斯特郡，曾在纺织部门的多家公司担任高级管理职务，对销售、市场营销和新产品开发有极大兴趣。基特在德蒙福德大学工作 7 年，他参加了国际高级管理员培训项目，同时给研究生和本科生授课。基特是莱芙拉·里卡德的丈夫。

致 谢

像奥斯卡颁奖晚会一样，我们在这里也要感谢那些一直支持和鼓励我们的人。

感谢希拉·瑞特 (Sheila Wright)，她率先编写了本书的第 1 版，并在我们计划出第 2 版的时候继续为我们提供服务。在这个过程中我们有时甚至都不曾心怀感激！

感谢我们的妈妈伊芙琳 (Evelyn) 和贝蒂 (Bette)。她们一直信任我们，坚信我们一定能取得成功！我们要特别感谢贝蒂一直以来为我们做烹饪工作。感谢基特的父亲约翰·杰克逊 (John Jackson)，他一直以我们为荣。

感谢培生教育集团的全体工作人员，特别是李兹·斯伯罗特先生 (Liz Sproat)。正因为他的支持与鼓励才有今天本书的出版。

最后，但并不是最不重要的，我们要感谢 La Grand Champ，我们在法国的暂居地。这里给了我们安静的环境和静谧的夜晚，孕育了我们创作的灵感。

目录

Contents

- | | |
|----------------|------|
| 1 营销动态学 | /1 |
| 2 欧洲营销环境 | /13 |
| 3 消费者行为 | /27 |
| 4 组织的购买行为 | /37 |
| 5 细分市场 | /47 |
| 6 营销信息与调研 | /61 |
| 7 产品剖析 | /73 |
| 8 产品管理 | /87 |
| 9 新产品开发 | /101 |
| 10 价格 | /115 |
| 11 定价策略 | /125 |
| 12 营销渠道 | /135 |
| 13 零售商与批发商 | /145 |
| 14 沟通与促销组合 | /157 |
| 15 广告 | /173 |
| 16 销售促进 | /187 |
| 17 人员推销和销售管理 | /197 |
| 18 直接营销与互联网营销 | /203 |
| 19 公共关系、赞助与展览会 | /215 |
| 20 战略营销 | /229 |
| 21 营销计划、管理和控制 | /243 |
| 22 服务和非营利性营销 | /255 |
| 23 国际营销 | /271 |

1

营销动态学 Marketing Dynamics

“营销纯粹是脑力活，简直是魔鬼干的！”当被问到“什么是营销”的问题时，一个成年学生这样回答。通常人们会认为营销是与销售有关的事宜。但资深教师会告诉你，销售在营销中只占极小一部分。这一点让学生们非常惊讶。

刚提到的魔鬼和脑力活的答案，虽然有点偏激，却也不失为一种巧妙的应答。这或多或少反映了很多人的观点。也许只有那些在企业中任职或是身在教坛的营销专家才能以严肃的方式好好称呼它吧。

这一章节为讨论营销理论及实践做了准备。营销是应用于管理的一门学科，企业在考虑自身及与自身相关的其他企业的运作方式时，营销显得尤为重要。

我们的生活无处不受营销的影响。正确理解营销到底是什么，理解营销的运行方式，不管对增强个人观念还是加深企业理念来说，都十分有益。还有一点需要说明并承认：有人正打着营销的幌子干些不道德、不符合事实、不公正的事。但是如果营销应用得当的话，就会如同企业的耳目。无论企业是否以营利为目的，营销能确保以合适的价格、在合适的地方，给有需求的消费群及时提供货物及服务。这对交易的双方，即企业与客户，都是有益无害的。关于存在于公共机构中的营销，例如在英国国民健康中心推行营销策略这一提议，众说纷纭。大多数人认为“我干这一行是为了服务大众，并非谋利”，所以公共机构不应当采纳营销策略。但是经过深入研究及应用实践，我们发现，营销学的核心理念与理论，也就是发现顾客需求和满足顾客需求，与为人们提供服务这一目的完全吻合。

目前，系统的营销学当然不可能直接从营销专家的脑海中完整地蹦出来，所以，我们接下来就有必要细述一下营销学的发展历程。在生产导向型公司存在的

阶段，企业目标是以尽可能低的成本生产出尽可能多的产品，通过销售额盈利。接着是产品导向阶段。这一阶段着重于提高产品质量，通过改善产品来获取销售额。紧跟着是销售时期。在这个时期，销售额需要通过努力推销产品来获得，经常还需要支付巨额广告费用。接下来，营销时代来临了。生产的动机从顾客出发，生产是为了满足顾客的需求。营销理念负有社会责任，目前还在不断发展完善之中。我们将努力识别顾客群，为顾客提供服务，做到使双方满意；我们在保证这一点的同时，也不忘尊重邻近行业以及关注自身所处的商业环境。电缆、数码、卫星、网络等资源的涌现带来了知识爆炸时代，了解这些丰富的知识是企业在这个充满竞争的时代中获胜的必要条件。在这种环境下，营销学无疑将获得进一步发展。

在这个变幻莫测的世界中，只有具备迅速有效的反应能力才能生存。本章概述了营销学作为一门学科，如何去适应更大范围的组织功能，如何开始着手排除人们对营销学的恐惧心理。

为了更好地完成本章的学习，你需要熟知以下内容：

- 营销/商业导向；
- 环境扫描；
- 营销组合；
- 品牌。

1. A

FT

既定价值链过程中的外部联结

传统的经商途径已经渐渐行不通了。现存公司有必要对损失进行评估。

彼得·马丁 (Peter Martin)

数字商务时代对现存公司带来的挑战是：价值链中的哪些部分使公司显得臃肿？这将会对公司的竞争优势造成多大的损害？

公司的价值链由一系列的活动组成——从采购到售后服务——在此过程中

企业制造出产品并将产品提供给消费者使用。成功的企业通常在价值链的某些环节具有竞争优势。数字商务能够做到这一点。

波斯顿咨询集团公司的菲利普·埃文斯 (Philip Evans) 和托马斯·沃斯特 (Thomas Wurster) 说：“建成销售部门、分支机构、印刷部门、连锁店和送货机构等，要花费多年时间，投入大量资金，这些因素给企业进入市场造成了巨大的障碍，在当今这个新社会它们会瞬间转变为企业难以负荷的重担。来自互联网的竞争者也将会突然冒出来抢走部分顾客。”

例如，一家在国内实体分店连锁领域中颇具竞争优势的银行可能会受到来自不断增多的网络银行的威胁。因为许多与金融有关的常规交易可由自动计数器、电话中心或通过直接登陆银行的中枢系统完成。

潜在的威胁已经显示出来，但这并不是问题的全部。传统银行的任务是：评估丧失这种竞争优势的严重性以及给顾客带来的影响、实体分店在吸纳和保留顾客方面能否保持优势、实体和虚拟两种彼此竞争的销售系统的代价和优势以及如何量化它们之间的平衡。

传统商业仍然保留了以下优势：书店的社会环境良好；银行实体具有可见性和安全感；与旅游代理商的人际关系融洽。许多顾客将这些视为传统商业的优势。“价值链的这些变化在多大程度上损害了你的传统竞争优势？”表面看来，这个问题的答案很可能是“不太大”。

这种回答低估了变化。首先，少数对网上交易不习惯的顾客将会逐渐被那些能轻松使用网上交易的新一代顾客群所取代。其次，即使只有一小部分顾客青睐电子商务，那也足以影响定价。

位于圣弗朗西斯科的一家名为 Orchid Partner 的私有产权投资公司中，负责经营电子商务投资活动的杰德·登普西 (Jed Dempsey) 认为，廉价的电子交易时代的到来将逐渐推动一个行业来重新定价它的全部商业活动——甚至波及那些仍然用传统方法交易的顾客。因此，与嘉信理财公司 (Charles Schwab) 和 E*Trade 公司从事的电子零售证券经纪业类似，电子交易也将会对传统的折扣券商产生压力，还有可能对整个服务经纪业务产生影响。

我们需要对定价进行再评估，这也许比简单的全盘削减更加复杂。在受电子交付威胁的商业领域，对定价进行再评估需要考虑两个方面。登普西说：“由于来自于从其他常规交易的交互补贴可能已经消失，所以，几乎全部商业企业中都将有某个部门仍处于初始价格阶段——或者价格更高些。”

很明显，吸纳顾客和提供服务等活动将面临来自数字商务的威胁。但当整个价值链被破坏以后，随之而来的是新时代带来的更严峻的挑战，尤其当数字商务创造的技术机会与该行业的运作环境及结构宽泛的变化相结合时，这一点就更加明显了。

以电力为例。对大多数发达国家的消费者来说，电力一直都是由垂直整合垄断机构进行生产、传输和分配的。但在一些国家，由于规章的变化及低价计算机与电信设备的普及，形势出现了急剧的转变。

英国等国家首先在规章方面出现变化。这是因为它们将整合垄断机构分化成了彼此独立的发电、传输、分配公司。随即由数字商务时代带来的真正意义上的革新席卷了英国，这种革新已经在瑞典和挪威发生了。

生产与分配分化，产生了两种不同类型的电力公司：一种公司拥有并垄断电缆，为家庭及单位供电；另一种公司则以竞争者的身份，从发电厂购电，然后再提供给客户。

在这类商战中，传统电力工业的实力，例如可靠性、技术深度、有形存在等，可能都不如掌握客户关系的技巧、把握现货市场贸易来的重要。

瑞典一家名为坦特姆的电力咨询公司的行政总裁卡尔-阿克塞尔·爱丁(Karl-Axel Edin)认为，尽管发生部分变化的原因并不是因为数字时代的来临，但“新信息技术对这个市场的产生及其运行，对如何处理与个体客户的关系起了很大的作用”。正是因为数字商务，他认为，“电力市场运作起来就像是金融市场。”

在现存公司中，管理人员的任务是要看清技术变化如何与行业内的其他形式的发展发生相互作用。例如在娱乐业，全球化趋势加强了对广播业的限制；迅速合并的大型传媒集团也加速了技术变化。

全球商业网络的创始人之一劳伦斯·威尔金森 (Lawrence Wilkinson) 说, 对企业战略家而言, 企业的前景发生了变化。他说: “像认为 ‘我在电影业’ 这样以传统方式来看待自身行业的人们越来越有必要认识到他们是在做一系列的工作, 并从中选出对他们来说最具有竞争力的一项去完成。” 他们需要关注内容创建、包装或销售等领域。

如果传统价值链遭到破坏, 那些具有极强客户关系的公司会不会因此占据多数的竞争优势? 例如像特易购 (Tesco)、米格罗斯 (Migros)、家乐福或沃尔玛这样的零售商, 会不会将商标渗透到能源供应或金融服务等行业? 有几家已经试图这样做了。

数字商务削减了这些领域中现存竞争者具有的许多传统竞争优势。零售商们可以购买到所需的服务, 客户关系及品牌能带给它们无懈可击的竞争优势。这种情形可能造成的极端情况是: 尽管传统的供应商仍然存在, 但大多数属于本无利润可获的次承包商。附加价值将会转移到控制客户关系的行业中去。

这种观点或许高估了企业与客户关系的真实重要性。很多时候, 公司认为自己拥有客户关系, 客户却只认为公司拥有一些无聊的事物。对那些尽最大努力去发展真正的客户关系的公司来说, 比如零售金融服务, 许多银行已不在顾客数据库上投入巨额资金了, 因为顾客并没有给出银行期待的回报。

从食物到能源到金融服务的这一系列购买活动中, 顾客不喜欢让供应商知道太多的信息, 获得太多的权利, 所以顾客与单个信托中介公司打交道将会很便利。顾客应该如何在这两者之间进行权衡, 至今仍没有答案。麦肯锡公司硅谷办事处的约翰·哈格尔 (John Hagel) 认为, 公司只有明确地将自己放在顾客的地位上, 才能克服不信任。他构想出一种 “信息中介公司”, 即通过 “汇集顾客信息及个体客户的详细资料为第三方买主提供服务” 来赚钱。

不管这种构想是否合理, 它强调了一种转变传统价值链的方式。传统经销商使用的固定模式在数字商务时代将面临挑战, 难免要遭到淘汰。

- 1.1 从哪些方面可以看出互联网宣告了新营销时代的来临?
- 1.2 描述一下, 面对越来越便利且有效的互联网, 以前一直都依靠外观 (建筑以及员工) 为服务 (无形过程中的有形外观) 树立可靠形象的金融机构, 应当如何维持与客户的关系。
- 1.3 公司如何评价是否拥有成功的客户关系?

1. B

FT

帝亚吉欧公司推出四种饮料品牌

约翰·威尔曼 (John Willman)

帝亚吉欧公司 (Diageo) 正在推出四款主打欧洲酒类品牌, 这是它持续调整酒业投资, 使其合理化的一项举措, 目的是突出全球核心品牌, 如皇家 (Smirnoff) 伏特加和尊尼获加 (Johnnie Walker) 苏格兰威士忌。

食品饮料集团委托华宝德威投资银行 (Warburg Dillon Reed) 去联系潜在顾客, 查看他们给这四种酒定怎样的价位。这批酒包括沁扎诺酒 (Cinzano), 这是一种在全球名列第二的苦艾酒。

另外三种是白兰地, 虽然在其他地区影响较小, 但都是产地国家市场内的龙头产品。这三种酒为希腊的迈塔克瑟酒 (Metaxa)、德国的亚斯巴克酒 (Asbach) 以及意大利的 Vecchia Romagna 酒。

分析家认为, 这四种年总销量超过 600 万箱 (9 升/箱) 的酒, 能达到 3 亿英镑的销售额。帝亚吉欧公司在北美市场销售加拿大威士忌、波旁威士忌酒和其他美国的酒类时提出其销售额将超过 2 亿英镑。

帝亚吉欧公司已把西班牙最大的啤酒品牌 Cruzcampo 推向市场, 期待从中获取 3.5 亿英镑的销售额。自 1998 年 3 月将德瓦苏格兰威士忌 (Dewar's Scotch)、

孟买杜松子酒以 11.5 亿英镑的价钱卖给百家得公司 (Bacardi) 开始, 帝亚吉欧公司去年的总收益达到约 20 亿英镑。

帝亚吉欧公司昨天还声明它已将四个希腊茴香酒品牌售给意大利公司金巴利 (Campari), 但没有透露卖价。

这四种被推销的酒是 20 世纪 80 年代末或 90 年代初由吉尼斯公司 (Guinness) 和大都会公司 (Grand Metropolitan) 购得的, 这两家公司在 1997 年合并成为帝亚吉欧公司。它们买这些酒是为了进一步发展在个别国家的销售网络, 并取得了极大成功。由于消费者偏爱国际品牌, 国内酒商丧失了市场份额。

潜在顾客很可能是中层的酒类消费群, 他们需要在欧洲选定的市场中有更好的酒类销售网络。

资料来源: 《金融时报》, 1999-04-28

- 1.4 为什么帝亚吉欧公司向包括竞争者在内的其他公司出售这些成功品牌? 为什么其他公司会考虑购买这些品牌?
- 1.5 市场营销引进了品牌资产这一概念, 当今, 品牌是否比其母公司更重要? 请陈述你的观点并说明理由。
- 1.6 印在商品包装上的品牌满足了顾客需求。请判断这一说法是否正确, 并说明原因。
- 1.7 本文中涉及到营销组合的哪些要素, 暗含了哪些要素? 请说明原因。

1.1.C

FT

在大型企业之间有力生存

首批立体耳机的发明商紧跟科技发展, 不断创新, 前景光明。

尼基·泰特 (Nikki Tait)

立体耳机的发明人之一约翰·高斯 (John Koss) 问道：“当产业领域被跨国公司控制时，创新者能否转为利基市场厂商继续生存下去？”

40年前的今天，两位满怀憧憬的美国企业家步入了威斯康星州密尔沃基市的一家宾馆。那里正在举行一场高保真展示会。一位是高斯先生，目前他已年近70岁，但仍是以其名字命名的上市公司——高斯公司的董事长。另一位是他的合伙人马丁·兰格 (Martin Lange) 先生。当时，他们正试图迈入发展迅速的乐器器材行业。

高斯先生那时还是某个爵士乐队的喇叭手。他回忆道，“我们当时就想，生产一款便携式唱机吧。但是为了与众不同，我们考虑到，如果制造出一系列精致的立体声耳机，人们只要带上耳机就能独自听音乐了。”

把这一想法变成现实并不容易。“在当时根本就找不到音乐耳机。我们只能找到二战后留下的通信设备，那就是总机接线员的耳机和语言设备。”

“这些设备都不具备听音乐所必需的平衡调节装置，丝毫没有动感，就像从电话里听到的音乐一样。”

但是他们并没有灰心。高斯先生让同伴在飞行员专用的耳机上安装微型高保真扬声器，“实际上，我们当时所用的器材远远没有现在的小巧。”

“尽管那只是第一批设计，但这些耳机既有低音，又有平衡和动感。展示会上的每个人都对这种声音几近狂热，但是没有人喜欢我们设计的唱机。”

高斯立体耳机诞生之时，正是高斯唱机大败之日。今天，它的发明者看起来相当坦然。他颇具哲学意味地说：“我们的发明比同行者早了10年，直到20世纪70年代才出现便携式唱机和内置扬声器。”

虽然便携式唱机生不逢时，立体耳机在市场上却很受欢迎。高斯先生指出：“20世纪60年代，音乐变化迅速，音量越来越高。”

大学生尤其热中于这一新兴产物：“学校的孩子们最想要的是一点点的家庭作业和很多的音乐。”