

亲历哈佛案例教学课堂

饱览最权威的哈佛营销案例

MARKETING MANAGEMENT TEXT AND CASES

深窥宝马、惠普、固特异、喜力等国际知名品牌的营销内幕

营销管理 哈佛观点

拉吉夫·拉尔 (Rajiv Lal)
[美] 约翰·奎尔奇 (John A. Quelch) 著
卡斯图里·兰根 (V. Kasturi Rangan)
宋学宝等译

**MARKETING
MANAGEMENT
TEXT AND CASES**

**营销管理
哈佛观点**

拉吉夫·拉尔 (Rajiv Lal)
[美] 约翰·奎尔奇 (John A. Quelch) ◎著
卡斯图里·兰根 (V. Kasturi Rangan)
宋学宝等◎译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目(CIP)数据

营销管理·哈佛观点/(美)拉尔等著;宋学宝等译.
北京:中国人民大学出版社,2009
ISBN 978-7-300-11450-7

- I. 营…
II. ①拉…②宋…
III. 市场营销学
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 214234 号

营销管理·哈佛观点

拉吉夫·拉尔
[美] 约翰·奎尔奇 著
卡斯图里·兰根
宋学宝 等译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	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	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 12 月第 1 版
印 张	19 插页 2	印 次	2009 年 12 月第 1 次印刷
字 数	327 000	定 价	49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



COPY捉不到鱼

当詹姆斯·邦德开着他那辆帅气的宝马跑车飞驰而过时，吸引你眼球的是詹姆斯·邦德？还是那辆在《黄金眼》中惊艳亮相的Z3跑车？

到底谁抢了谁的风头？

当007系列电影迫切需要一个合作伙伴来更新邦德33年不变的装备时，当宝马公司需要让Z3跑车在一部真正有影响力的大片中亮相时，双方一拍即合，于是有了Z3跑车在《黄金眼》中为时90秒的惊艳亮相。

宝马Z3有着令人艳羡的销售记录，当然这有赖于它的出众设计。但出众的跑车为数众多，为什么宝马Z3能够脱颖而出？

我们不得不承认，这和它在面世前所做的营销努力密不可分。现在，几乎每个商家都知道营销的重要性，但如何能成为聚光灯下的焦点，如何能成为消费者争购的宠儿，却让营销人员费尽心机。

你可能会说，这有什么难的，照猫画虎呗！现实生活中有那么多鲜活的营销实例，各类营销书中也有无数的案例分析，找个类似的案例copy到自己的公司，一切就是这么容易。

这，你就大错特错了！你所学到的案例都是从企业角度出发，分析企业的特点，再分析营销策略，然后说明某种营销策略成功或失败的原因，这些属于典型“马后炮”式的案例，这种案例只会桎梏你的思维。

而哈佛的案例截然不同，在这本《营销管理·哈佛观点》中收录了哈佛最经典的营销案例，这些案例从市场角度出发，分析企业当时的市场状况，分析企业的自身条件，罗列出经理人当时的多种营销策略，并逐一对其进行分析，以此拓展你的营销思维。这就好比学习捕鱼，哈佛告诉你不同季节、不同天气、不同海域、不同鱼类、不同捕鱼工具的多种捕鱼方法，了解了这些，你就可以独自出海了，相信，你定会大有斩获。

由于哈佛案例的这些特点，因此保证了哈佛案例的有效性。而且，它的每个案例的版权都是单独收费的，这从另一个侧面证明了哈佛案例的弥足珍贵，相信这些宝贵的案例定能“授你以渔”。



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

一 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

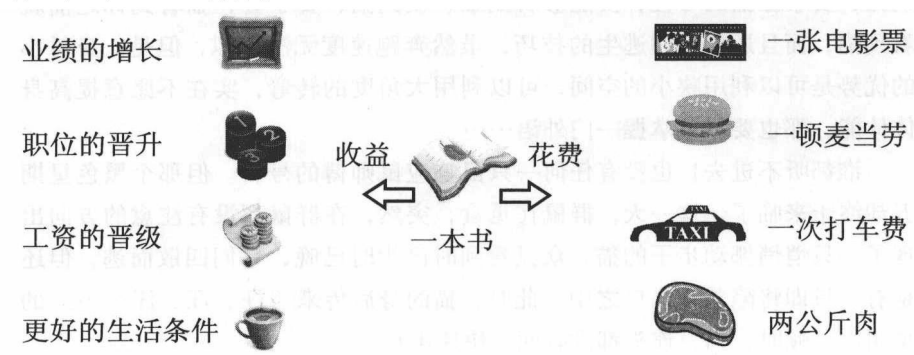


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。





推荐序一

要么颠覆市场，要么纸上谈兵

营销及消费行为专家 孙路弘

中国营销从业人员，到你做出决定的时候了！

你必须现在就要做出选择，到底是要颠覆市场，还是要纸上谈兵？

你还在跟校园的教授学习营销吗？

就算你学出来了，又怎么样！

学出来的也不是企业需要的用于实战的营销知识。

你还在营销理论中头晕目眩吗？

那是肯定的，空谈理论一定让人眼花缭乱！

没用！最终，你将只能读懂市场中纸上谈兵的图片注解！

不过，就算我写了这些，明明白白、白纸黑字摆在这里也没用，你照样还是按照每天的习惯生活……

一群老鼠已经在一个安全的环境中生活太久了。不过，有经验的鼠师傅近期发现周边出现了猫的气味，因此，不断提醒鼠群中的鼠辈们，要学会识别猫，要掌握猫的习性，要能够听到猫、嗅到猫，要学会在猫看到你之前就看到猫，而且还要掌握逃生的技巧，虽然奔跑速度无法比拟，但是，身材小的优势是可以利用狭小的空间，可以利用大角度的转弯，实在不愿意提高身体体能，那也要尽量掌握一门外语……

谁都听不进去！也没有任何一只鼠响应鼠师傅的号召。但那个黑色星期五却终于来临了。这一天，群鼠在觅食，突然，在群鼠都没有注意的方向出现了一只悄悄挪动步子的猫。众鼠看到时已为时已晚，它们四散而逃，但还是有一只即将陷落在猫口之中，此时，猫的身后传来“汪、汪、汪……”的狗叫声。顿时，猫，连头都没有回，快速逃亡！

众鼠回过神来，才发现原来发出狗叫的是鼠师傅。此时，师傅语重心长地说：“明天大家先开始学外语吧！”众鼠鸦雀无声，一只小小鼠小声地说：“现在就学，可以吗？”

这就是案例教学的重要性！

平时无论如何督促，平时无论如何教导，都不如一个实战案例来得深刻！此后一个月，众鼠天天学习，终于掌握了一门外语，它们还纷纷要求学习装死术、群鼠团队合作作战演练等。

案例教学是哈佛的专利。在美国市场营销教学中，美国西北大学凯洛格管理学院是框架，以系统性体系见长；沃顿商学院的营销课程是以数据分析，以模型决策见长；而哈佛的营销课程是以案例教学见长。它们各有优劣。在框架体系以及数据模型分析成为普遍流行的内容之后，案例教学也在营销从业人员中渐渐发挥着其独到而又无法比拟的优势……

案例教学有许多种，常见的案例教学的视角是传统的，从企业的做法开始入手的，引导学生理解企业的做法，并试图去论证企业现在的做法的合理性。与此完全不同的是哈佛案例教学，其视角是市场视角，通过强化读者对市场现状的认识开始，引导读者从合理性的出发点来理解市场的不同变化以及企业响应市场要求的过程。

哈佛案例教学体现的是完整性，它涵盖了从产品的设计到最终市场上的客户采购场所，讲究的是案例一体化、全系统流程。比如，哈佛的案例体系流程是这样的：从理论框架到案例再到思考。思考是理论运用的过程，然后就是新理论的诞生，在运用中落实新的实践。以往传统的案例教学是从案例出发，通过学生与教师之间进行讨论，并在讨论的基础上进行最终的总结。两者的主要区别于是在案例指导下形成理论框架，还是先有系统的基础理论，再研讨来自实战市场中的案例，并在运用理论的基础上从案例中挖掘新的线索、新的框架。这就充分体现了理论与实践是相互服务、彼此印证的。

且从你眼前这本《营销管理·哈佛观点》的目录中就可以看出端倪，章节的组织是理论框架在先，案例研讨在后，这就是哈佛案例教学的21世纪新特色。不过，对于读者来说，一切都按照你的阅读兴趣为核心，你完全可以先阅读案例，也可以先阅读案例后的总结和要点。从哪页开始，从哪个章节开始都可以按照你自己的阅读兴趣，以及阅读能力来尝试，不一定要按照作者的构思。

营销应该学习从企业实际的市场做法的实践中学起！本书没有杜撰的案例，没有虚构的故事，有的只是企业在市场中真实的较量，真实的策略，真实的实践。是非功过，一目了然，你将看到血淋淋的画面，也将受到营销结果的震撼。那就是从真实实战中焕发的力量。要学就必须从这样的实战中

学习营销。

这本书中的营销不是中看不中用的花拳绣腿，也不是轰轰烈烈的广告投放，更不是一味追求产品的技术领先和优势的专利。而是，企业中的实战家面临市场困境时的思考，面临营销挑战时的理性权衡。营销学的是按照逻辑的思考过程，思考的结果让你从市场困境中找到营销决策。

书中的案例结构可以让我们真正透彻理解一个好的营销案例到底应该由哪些要素构成。对读者最有用的部分是每一个选择的决策依据，以及其他的学员按照什么思路去思考。看到其他的教授、实战家、策略大师提供的选择，以及他们的逻辑分析，你可以掌握营销的分析思路，市场颠覆的入手要点和一切必要的前提。几乎所有营销案例缺乏的都是实战操作后的效果呈现。你将在这本书中有机会细细地品味。

如同鼠师傅的做法一样，在战争中，激发鼠辈们掌握全新实战技能的热情，并结合战争的残酷性来指导大家学习正确的应对章法，不仅是能够吓走猫的外语，还有对猫心理的深入剖析，对战争环境的全新认识，以及从预防开始的战略战术。哈佛案例教学堪称标兵。

运筹帷幄，决胜千里，学习真实的实战，效仿真实的实干家，从这本《营销管理·哈佛观点》走向你自己成功营销的人生大道……



推荐序二

系出名门，高贵经典

中国市场学会常务理事、对外经济贸易大学教授 王永贵

随着近年来掀起的营销热潮，大量的国外营销书籍呈现在了中国读者的面前。市场繁荣背后难免会鱼龙混杂，而《营销管理·哈佛观点》的出版则告诉我们：选择的一个相对简单而又可靠的途径就是“选择经典”。

当然，只要提起工商管理领域，就没有人不会想到案例教学的鼻祖——哈佛商学院。哈佛商学院对于案例研究的专注和执着以及它长期的积淀，使得它一直引领着国际上的工商管理实践。《营销管理·哈佛观点》正是这样一本出自哈佛名门的经典。哈佛商学院的三名知名教授联手打造的这部力作，除了系统地介绍了营销管理的有效方法以外，还收集了由哈佛商学院提供的最有效的营销管理案例。不过，它又不是单纯地从营销经理的视角（而是从企业整体的视角）对成长中的企业的营销战略管理进行阐述。因此，它不像大多数的图书那样从基本原理开始，而是突出营销学的整体框架，强调的是实践中市场营销管理逻辑的整体过程。显然，这些都是企业管理中，制定营销决策与执行的必备内容，是营销学或营销活动最本质、最精华的部分。

当前，现代企业管理的内涵正变得越来越丰富，各分支之间的相互融合也成为一种必然趋势，但毕竟它们还是存在着不容忽视的差别，有着各自的精华之处。作为一名营销管理者，首先应该掌握的当然就是这些专业精华，而这些内容恰恰为紧随其后的案例讨论提供了系统的分析框架和分析工具。与国内目前出版的各类案例相比，这本书的案例相对更加完整、更加规范，也更具讨论价值。实际上，正是上述特征决定了这些案例存在的最值得我们借鉴之处——实战性。几乎每篇案例都对企业所处行业、企

业背景、产品、所面临的问题以及竞争对手的情况等有着较为全面的介绍。显然，在此基础上进行的案例讨论才更具有真正的深度和广度。同时，它也是营销经理的案头必备经典。

俗话说，他山之石，可以攻玉。既然谈论的主题是营销，那就永远不要忘记顾客，是否真的经典，相信读者（顾客）最有发言权。



前言

我们与其他商学院的同事一样，仍在继续探讨营销学科中那些已经被嚼烂了的传统。简单地说，在对消费者、合作者以及竞争者分析的基础上，我们集中于通过市场细分、目标市场选择和定位来制定营销战略，而营销战略又通过营销组合中的每个具体策略来执行。

营销观念在这场新经济浪潮的洗礼中赢得了战役，即“消费者”被普遍看做企业的关键资产。事实上，一项又一项的商业形态都在以消费者为中心的格局中进行重组，但我们却试图消除学生们的“战争”概念。我们在其他商学院的一些营销学同仁本能地回应了这一变化，将更为系统化和更具分析性的内容引入营销课堂，希望能借此机会赢得其他工商管理课程的尊敬。我们抵制了这种诱惑，因为我们意识到，市场营销不仅仅是营销组合，也不单纯是营销调研与定量分析，而是严谨的分析、机敏的决策以及对有价值事物的洞察力。明辨消费者是营销的第一步，而仔细分析客观形势并评估选择，并在此基础上提出一套可以提高公司战略目标的行动方案，才是营销的最终目标。

我们将这项挑战指出来，并设计了使营销重归企业中心地位的指导战略。修复课程的核心问题是要以一种一般经理人的视角来观察问题。一般来讲，企业通过营销为消费者创造价值，并从中提取部分价值进行共享。营销的职能是审视消费者、竞争者和合作者，并在每一领域找到设计与配置公司资源得更好方式来为消费者服务，最终使企业从中获取利润。这样，市场营销就帮助企业制定了战略方向。

因此，市场营销就被视为一项普遍的管理职能，而不仅仅是营销专家所需完成的工作。所有职员必须在每项有关组织战略的工作中运用营销的技能。这样，让我们再次回顾管理学大师彼得·德鲁克的思想，“从经营的最终结果也就是顾客的角度来说，营销就是企业的一切……对经营目的的有效

定义只有一种，那就是创造顾客……正是顾客决定了企业经营活动的内涵。”

我们所使用的案例与资料有几个特征。第一，每个案例都有一个业务导向。第二，我们使用的都是有关新产品的典型案例，主要体现公司高层的决策思路，而不是仅仅局限在营销部门。聚焦于新产品，读者就会得出营销在整个经营活动中核心地位的结论。第三，同时也是最重要的，这些案例并不是针对营销组合中的单一策略，而是展现所有营销决策都是一个不可分割的整体。

我们也致力于使企业保持竞争力。为了达成这一目标，我们采用三种方法：塑造品牌价值并使之有助于保持企业的竞争力，管理营销成本以使利益最大化，紧跟环境变化并随时进行战略调整。

哈佛商学院的学生们对这些课程的变化都有积极的反馈，认为，这极大地培养了他们从事商业活动的核心能力。

本书中，很多有趣的案例都会涉及多种组合因素。营销学的每一部分都不是完全独立的，而是不可分割的整体，我们最终的目的是制定出一个完整的营销计划。



目录 Contents

第1章 打造专属你的营销策略 / 1

哈佛经典案例

卡拉威高尔夫公司——打造顾客意想不到的产品 / 21

第2章 为顾客创造价值，你该做什么 / 40

哈佛经典案例

弗里波特工作室——及时打住业绩的下滑 / 45

第3章 进军目标市场 / 62

哈佛经典案例

新甲壳虫——不可能完成的使命 / 70

第4章 产品价值，要你看得到 / 90

哈佛经典案例

宝马 Z3 跑车——打造成最耀眼的明星 / 106

第5章 抢占市场一席之地 / 126

哈佛经典案例

惠普电子产品部——到底该何去何从 / 136

哈佛经典案例

固特异轮胎——拥有固特异，别无所求 / 149

第6章 让价格说出顾客“心里话” / 172

哈佛经典案例

因特网的出现——机遇还是挑战 / 182

哈佛经典案例

高音电子公司——战略调整，辉煌再现 / 201

第7章 缔造优质品牌形象 / 216

哈佛经典案例

喜力公司——树立根深蒂固的品牌形象 / 230

第8章 “聚光灯”下的消费者 / 239

哈佛经典案例

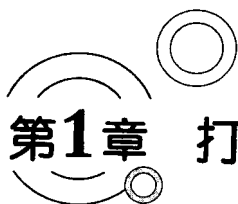
菲博泰克——做出“艰难”的抉择 / 245

第9章 “智造”持续价值 / 257

哈佛经典案例

H-E-B——自有品牌，问题到底出在哪 / 266

译者后记 / 283



第1章 打造专属你的营销策略

战略指的是为达到某些确定的目标而设计的行动计划。对于公司来说，目标可以是销售量、增长率、利润率、市场占有率、投资收益率等。确定目标也就确定了战略的目的和方向，这一点非常重要。如果不知道将要达成什么样的目标，又怎能形成有效的战略呢？

组织机构在不同层面上（公司、区域、经营单位和部门）实施不同的战略。把它们整合在一起就形成了企业的整体计划。因此，企业战略是经营单位战略和所有新业务计划的加总。

一个商业计划的关键在于它的营销战略。企业存在的目的是为市场提供产品和服务。从某种程度上来说，如果可以较好并有效地达到这个目的，企业就能得以发展和盈利。经营单位策略的其他组成部分（如融资、生产、研发）必须支持企业完成市场营销的任务。同样，营销的目标和战略的制定必须考虑到企业的核心竞争力及其资源限制。

营销战略要素

营销战略由几个相互关联的要素组成。第一个关键要素就是产品/市场选择。什么市场需要采用什么产品线？第二个关键要素是价格。个性化产品应该怎样定价；一条产品线上的产品定价应该怎样互相关联；不需要提供数量折扣、延期付款计划或租赁选择；什么样的价格促销更具竞争力？

第三个要素是分销渠道：批发和零售渠道。通过这些渠道，产品和服务才可以传递到最终的用户。渠道包括公司销售人员、独立分销商、代理商和

特许经营加盟店等商业实体。营销战略第四个要素是市场传播，包括报纸和电视广告、直接邮寄广告、商展、样品示例、电话销售。

商业及其市场的本质使得营销策略可能包括其他要素。产品需要修理和维护的公司必须要有产品服务项目。这些项目往往都是带有修理店、服务人员和备件存货的经营单位本身。通常产品服务项目预期会给公司带来利润。但同时，在做购买决策之前，购买者会评价其成本、质量和实用性，因此，作为整体营销项目的一部分，它能带来产品差异化。技术服务可能是持续的买者/卖者关系的一部分，和公司的生存能力一样，它们都是影响竞争优势的重要因素。

对于很多企业来说，厂址选择是一个很重要的要素。如果产品能够被有效地装运到离厂址比较近的地方或者产品根据买者的要求定制，厂址选择就能有效地确定地理意义上的市场范围。金属容器和纸箱就是这样的例子。或者，如果政府管制要求当地生产，厂址选择实际上就确定了国内市场。

以上所有这些因素和其他因素在一起就形成了营销组合。不同产品/市场之间以及市场增长的不同阶段的营销组合有很大的不同。例如一些企业可能主要依赖大量的电视广告，一些企业可能更多地使用直接邮寄广告，而其他企业则可能依靠经过严格培训的销售人员。相同市场销售相同产品的竞争者的营销组合也可能相差甚远。例如，类似宝洁这样的消费性包装产品制造商使用大量的广告来促进销售。相比之下，很多像沃尔玛这样的零售商却基本上不利用广告，而是利用其私有品牌以较低的价格出售同样的产品。

接下来我们将介绍营销组合中的四个主要要素：产品/市场选择、定价、分销渠道和市场传播。最后的部分介绍了战略规划模型。

产品/市场选择

任何组织机构，无论是企业、学校、医院还是政府，最重要的决策就是决定对什么样的市场提供什么样的产品。产品/市场选择将公司定位于特定的顾客群、技术领域和竞争环境。

产品就是采购物品时顾客获得的一揽子属性，包括产品用途、制造商和零售商保证、修理服务、技术支持、通过产品质量和可靠性体现的品牌价值、售后服务和买者和卖者之间可能发展的私人关系。例如，手表是报时的工具，同时又是一件饰物，劳力士手表还可以作为地位的象征。另外，购物体验的便利和愉悦的心情也是产品的属性之一。

产品还有不好的属性。如汽车的维修频率和成本实际上是负面因素。行