

研究丛书·5·

Cases of

5

Marketing Teaching

营销教学案例

Cases of Marketing Teaching



李 飞/编著



科学出版社
Scientific Science Press

李飞定位研究丛书·5·

Cases of

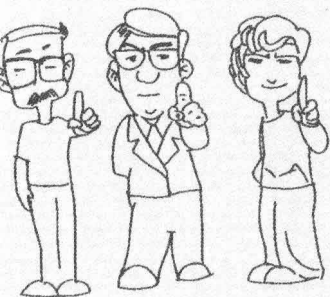
5

Marketing Teaching

营销教学案例

Cases of Marketing Teaching

李飞/编著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

营销教学案例 / 李飞编著. —北京: 经济科学出版社, 2012. 8

(李飞定位研究丛书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2230 - 5

I. ①营… II. ①李… III. ①市场营销学 - 案例 - 中国 IV. ①F723.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 177556 号

责任编辑: 金 梅 齐伟娜

责任校对: 苏小昭

版式设计: 代小卫

责任印制: 李 鹏

营销教学案例

李 飞/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

经济理论编辑中心电话: 88191435 88191450

电子邮件: jll1435@126.com

网址: www.esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 23 印张 400000 字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2230 - 5 定价: 56.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

致 谢

到2012年5月1日,我来到清华大学经济管理学院工作已经10年了。这10年,是中国企业管理实践不断探索和丰富的10年,正赶上管理学教育与国际接轨的适应性挑战,自然也是清华大学经济管理学院不断调整和巨变的10年——海归教师比例已由10年前的百分之十几增加到目前的50%左右,案例教学已成为MBA教学的主流,发表高水平的英文论文也已司空见惯,等等。

现在,清华经管学院精英荟萃,学院的使命也确立为“创造知识、培育领袖、贡献中国、影响世界”。但由于自己的先天不足,总感觉是在跟着这支队伍后面跑。我从来没有想过当领头羊或是位居前列,最大的愿望就是能跟上这支队伍,同时能做一些对中国企业目前发展有价值的研究。所以,只想尽一己之力“贡献中国”,不奢望“影响世界”。这10年,为了跟上时代的步伐和实现自己的梦想,我不断地进行调整和适应,庆幸的是我没有掉队,也做了一些对中国现实有意义和价值的研究,并转化为教学内容输送给学生们。这本案例集就是其中的一件事。自然,对于底子薄的我来说,完成这件事,离不开诸多人和事的帮助和支持。

首先,感谢这个变革和丰富多彩的时代,使我不得不关注中国情境下的营销管理实践,也不得不开始案例教学的尝试。后者迫使我编选营销课程所需的教学案例,前者召唤我编选中国情境下的教学案例。

其次,感谢那些使我系统了解案例教学方法的人。2006年,我当时的同事、现为中欧商学院教授的王高,邀请我参加了与哈佛商学院教授的合作,编写飞亚达和国美的教学案例,使我开始了解案例编写的全过程。2010年我参加了清华大学经济管理学院案例中心举办的麦克法兰(Warren McFarlan)案例研讨课,开始系统地了解案例教学方法。从2011年开始,清华经管学院MBA教学办开始组织师资进行经常性的案例教学交流,虽然我参加不多,但收获不小。2011年暑期学院派我前往哈佛商学院,参加了PCMPCL(Program on Case Method and Participant-Centered Learning“以参与者为中心的学习方法和案例教学”培训项目),亲身感受了哈佛商学院教授们的案例教学和经验分享。上述活动,每一次都对案例教学的思考产生了重要的影响,对这些活动的组织者和参与者表示感谢!特别是在哈佛商学院学习期间,同在哈佛学习的清华大学经管学院何平教授、复旦大学卢晓教授给予我学习和生活上的关怀和照顾,对他们也表示感谢!在哈佛商学院的日子令人难忘。

再次，感谢那些引导我进入规范案例研究轨道的人。尽管研究型案例不同于教学型案例，但是研究型案例是高质量教学案例的重要来源和基础，本案例集中就有多篇是学术性案例转化的结果。2005年，我的同事杨斌教授和王雪莉教授邀请我加入了《中国式企业管理科学基础研究》课题组，使我开始了边学习、边实践规范案例研究的方法，同时主持了《品牌和营销》的专题研究。2010年6月，我参加了清华大学经济管理学院举办的《管理研究方法》系列讲座，由斯坦福大学埃森哈特（Eisenhardt）教授专门讲解案例研究方法，收获甚大。从2008年开始，我每年参加《管理世界》杂志和中国人民大学商学院联合举办的“中国企业管理案例论坛”，至今已经参加了4届，其中3篇合作论文获得了最佳论文，4篇刊发于《管理世界》杂志。感谢邀请我加入《中国式企业管理科学基础研究》课题组的杨斌教授和王雪莉教授，感谢埃森哈特教授在清华的精彩授课，也感谢“中国企业管理案例论坛”的匿名评审专家和主办方——《管理世界》杂志社和中国人民大学商学院，特别要感谢蒋东升副主编的严谨态度和对案例研究的支持，以及中国人民大学商学院毛基业教授每一次的专业性演讲和讨论。另外，还要感谢北京大学光华管理学院的何志毅教授，他对案例研究和案例教学的情怀给我带来不少的学习机会。

还要感谢案例中提到的企业，以及本书几个案例的原始作者。这几个案例，我实在无法比他们编写得更好，只好大部分保持原貌，并根据教学讨论需要更改了题目和很少的内容，清晰地标明作者。这几个案例是：《红罐王老吉为什么》（耿一诚、张婷）、《鄂尔多斯如何应对价格战》（马翔宇、何志毅）、《如何卖出400套包装设备》（慕凤丽、黄铁鹰、梁钧平）。另外，也有几篇案例保留了部分已有文献的原貌，对他们也表示感谢。

同时，感谢经济科学出版社的金梅和齐伟娜编辑，她们给予《李飞定位研究丛书》极大的热情，付出了艰苦的劳动，也是我持续做下去的动因之一。另外，也感谢清华大学经济管理学院中国零售研究中心的同事林雅莉和郭芬芬硕士，她们也为本书做出了一定的贡献。

最后，要感谢10年来我教过的所有学生，包括硕士、博士、MBA、EMBA，以及高级经理培训中心的学员，他们辛辣的提问、热情的笑脸、节日的祝福、生活的关怀、友善的激励、旅游的邀请，是我不断努力的动力。我一直想的是：要对得起那些选择我的人，特别是我的学生。

李 飞

清华大学经济管理学院

2012年2月

前言

→《李飞定位研究丛书》(1)《定位地图》、(2)《定位案例》、(3)《定位故事》于2008年出版后,(4)《奢侈品营销》于2010年出版,在之后的两年中并没有新的写作计划。但是,2011年,清华大学经济管理学院MBA教学改革深化,不得不改变过去讲解案例的方式,开始尝试哈佛讨论式的案例教学,以保持与其他营销课程老师教学方法的一致。因此,用了大约一个月的寒假时间,对以往参与的营销事件、使用过的教学案例进行了系统的梳理,形成这本《营销教学案例》,因为它是《定位地图》一书的教学使用案例,因此纳入《李飞定位研究丛书》之五,该书是作者计划外的收获,也算是给自己进入清华大学经济管理学院10周年的一个礼物。所选编的案例,50%左右是我不同程度参与的,使用会有更多的体会和亮点,也有明显的独特性。同时,这些案例都立足于中国情境。

体例结构

本书仍然沿用定位地图的理论框架,来编辑和设计教学案例,供教学中营销及定位相关问题的讨论。从大的方面看,首先讨论找位——目标顾客的选择,接着讨论定位——定位点的确定,再讨论到位——营销组合及实施。共分10章,内容包括:

第1章为营销管理概论,设计了三个案例:《一家狗粮公司的营销故事》、《营销在企业战略中的位置》和《八佰伴为什么失败》,目的是让学生对营销的本质和管理框架有所思考。

第2章为营销定位地图,设计了两个案例:《京都商学院应该请谁来咨询》和《运动鞋的多维定位感知图》,目的是让学生了解不同咨询顾问的定位方法,以及有效的定位感知图工具。

第3章为市场细分和目标顾客选择,设计了两个案例:《顾客究竟在购买什么》和《Z银行应该如何细分信用卡顾客》,目的是让学生了解市场细分、目标顾客选择的过程和方法。

第4章为营销定位决策,设计了六个案例:《矿泉壶大战复盘》、《红罐王老吉为什么》、《红罐王老吉怎么办》、《千年翠钻该如何定位》、《沃尔玛如何赢得竞争优势》和《必胜宅急送的定位选择》,目的是让学生了解竞争对手分析和定位点选择方法,案例包括一般商品、奢侈品和服务业三种类型。

第5章为营销组合策略,设计了两个案例:《零售营销应该组合什么要素》和《2012年央视春晚的营销组合》,目的是让学生了解营销组合的内容和方法,不同行业是不同的。

第6章为产品组合策略,设计了三个案例:《佳洁士儿童牙膏的故事》、《欢乐谷的服务组合策略》和《芭比娃娃:一个高档消费者》,目的是让学生了解产品和服务规划的内容和过程,不同行业是不同的。

第7章为价格组合策略,设计了四个案例:《鄂尔多斯如何应对价格战》、《是否应该降低奢侈品关税》、《当代商城网店该如何定价》和《翠微大厦把店庆做成品牌》,目的是让学生了解价格规划的内容和过程,不同行业是不同的,涉及一般商品、奢侈品和服务业三种类型。

第8章为渠道组合策略,设计了七个案例:《当代商城的多渠道整合》、《阳光物流公司的多渠道调整》、《如何卖出400套包装设备》、《如何取得胶卷市场的霸主地位》、《联想该不该兑现销售员奖金》、《麦考林的多渠道整合之路》和《零售业态发展的故事》,目的是让学生了解渠道的选择范围、依定位规划渠道、渠道的系统设计及整合、销售管理等,案例包括快消品、工业品、奢侈品和服务业等类型。

第9章为沟通组合策略,设计了四个案例:《可口可乐雅典奥运沟通》、《得力该请谁当形象代言人》、《是学富亚,还是学立邦漆》和《“故宫门”为何越开越多》,目的是让学生了解沟通组合的内容和过程,特别是在互联网环境下的应对策略。

第10章为营销定位实施,设计了五个案例:《动感地带入市的历程》、《海底捞究竟是如何成功的》、《佰草集如何进入欧洲市场》、《香奈儿品牌的个性化之路》和《卡地亚品牌的差异化之路》,目的是让学生了解营销实施的过程和方法等,案例包括一般商品、奢侈品和服务业等类型。

阅读提示

本书是为了帮助教师在教学中应用案例讨论的方法,提供中国情境

的备选案例，这些案例可以用于《营销管理》、《奢侈品营销》、《服务营销》和《零售营销》等相关课程。虽然《营销教学案例》可以作为营销书籍单独阅读，但是作者更希望与《李飞定位研究丛书》中其他书籍配合阅读。这些书籍包括：

(1)《李飞定位研究丛书》之一《定位地图》，包括反映钻石图定位构建过程、模型使用的理念和方法。具体内容有：引论，讨论营销战略管理框架和钻石定位图的构建；定位的过程，讨论找位、选位和到位的方法；规划的细节，讨论依定位进行营销组合规划；实施的保障，讨论依定位打造关键流程和整合重要资源；展望，讨论钻石定位图的应用。

(2)《李飞定位研究丛书》之二《定位案例》，包括应用钻石图定位法进行分析的40余个案例，涉及电子消费、生活消费、时尚奢侈品、零售行业、服务行业、运输石油、文化传媒等领域。

(3)《李飞定位研究丛书》之三《定位故事》，包括反映钻石图定位法理念和方法的180个精彩并令人回味的故事，以定位的过程分为导论、找位、选位、到位和结语五个部分。书中每一个故事都配有有趣的漫画。

(4)《李飞定位研究丛书》之四《奢侈品营销》，在界定奢侈品概念的前提下，讨论找位——奢侈品目标顾客的选择；定位——奢侈品定位点的确定；到位——奢侈品的营销组合、流程再造和资源整合；运用定位地图框架，详细分析路易威登和百达翡丽两个著名的奢侈品品牌。

李 飞

清华大学经济管理学院

2012年2月

目

录

Contents

第1章 营销管理概论 / 1

1.1 一家狗粮公司的营销故事 / 1

1.2 营销在企业战略中的位置 / 5

1.3 八佰伴为什么失败 / 9

第2章 营销定位地图 / 18

2.1 京都商学院应该请谁来咨询 / 18

2.2 运动鞋的多维定位感知图 / 27

第3章 市场细分和目标顾客选择 / 37

3.1 顾客究竟在购买什么 / 37

3.2 Z 银行应该如何细分信用卡的顾客 / 41

第4章 营销定位决策 / 55

4.1 矿泉壶大战复盘 / 55

4.2 红罐王老吉为什么 / 66

4.3 红罐王老吉怎么办 / 79

4.4 千年翠钻该如何定位 / 90

4.5 沃尔玛如何赢得竞争优势 / 99

4.6 必胜宅急送的定位选择 / 110

第5章 营销组合策略 / 118

- 5.1 零售营销应该组合什么要素 / 118
- 5.2 2012年央视春晚的营销组合 / 129

第6章 产品组合策略 / 136

- 6.1 佳洁士儿童牙膏的故事 / 136
- 6.2 欢乐谷的服务组合策略 / 143
- 6.3 芭比娃娃：一个高档消费者 / 154

第7章 价格组合策略 / 168

- 7.1 鄂尔多斯如何应对价格战 / 168
- 7.2 是否应该降低奢侈品关税 / 176
- 7.3 当代商城网店该如何定价 / 181
- 7.4 翠微大厦把店庆做成品牌 / 187

第8章 渠道组合策略 / 201

- 8.1 当代商城的多渠道整合 / 201
- 8.2 阳光物流公司的多渠道调整 / 211
- 8.3 如何卖出400套包装设备 / 215
- 8.4 如何成为彩色胶卷市场的霸主 / 233
- 8.5 联想该不该兑现销售员的奖金 / 243
- 8.6 麦考林的中国多渠道整合之路 / 246
- 8.7 零售业态发展的故事 / 262

第9章 沟通组合策略 / 269

- 9.1 可口可乐雅典奥运沟通策略 / 269
- 9.2 得力该请谁当形象代言人 / 275
- 9.3 是学富亚，还是学立邦漆 / 283
- 9.4 故宫“门”为何越开越多 / 291

第10章 } 营销定位实施 / 301

- 10.1 动感地带入市的历程 / 301
- 10.2 海底捞是如何成功的 / 313
- 10.3 佰草集如何进入欧洲市场 / 324
- 10.4 香奈儿品牌的个性化之路 / 334
- 10.5 卡地亚品牌的奢侈化之路 / 341

后 记 350

图 表

目 录

图目录

- 图 1.2.1 企业发展战略规划框架 / 6
- 图 2.1.1 定位地图 / 24
- 图 2.1.2 品牌定位点的选择模型 / 25
- 图 2.2.1 运动鞋二维的感知定位图 / 29
- 图 3.2.1 信用卡顾客细分标准 / 49
- 图 3.2.2 客户忠诚评价过程与结果 / 49
- 图 3.2.3 消费潜力评价过程与结果 / 50
- 图 4.2.1 电视广告 / 73
- 图 4.2.2 户外广告 / 73
- 图 4.2.3 广告“叶” / 74
- 图 4.2.4 红罐王老吉销售模式 / 75
- 图 4.3.1 王老吉品牌传承谱系 / 80
- 图 4.4.1 消费者心目中的理想品牌 / 94
- 图 4.4.2 消费者购买珠宝饰品的影响 / 95
- 图 4.4.3 消费者佩戴珠宝饰品的目的 / 96
- 图 4.4.4 珠宝品牌的知晓度情况 / 96

- ### 教学案例

表目录

表 1.2.1	改进后的企业发展战略规划框架	/ 7
表 2.2.1	调查样本的特征	/ 28
表 3.2.1	深度访谈结果好处弊端使用方便	/ 42
表 3.2.2	感知利益的因子分析结果	/ 43
表 3.2.3	感知风险的因子分析结果	/ 44
表 3.2.4	信用卡使用者分类	/ 45
表 3.2.5	顾客群的人口统计特征	/ 45
表 3.2.6	各细分市场的信用卡使用率	/ 47
表 3.2.7	Chi-Square 检验表	/ 47
表 3.2.8	各细分顾客的刷卡比例	/ 47
表 3.2.9	Chi-Square 检验表	/ 48
表 3.2.10	还款风险评估过程与结果	/ 50
表 3.2.11	顾客细分的最终结果	/ 51
表 4.2.1	红罐王老吉各流通环节价格体系与利润关系	/ 75
表 4.4.1	珠宝品牌的各维度评价	/ 97
表 4.5.1	沃尔玛公司在美国市场的消费者感知	/ 101
表 4.5.2	沃尔玛企业文化的内容	/ 106
表 5.1.1	量表可靠性检验综合超市	/ 121
表 5.1.2	验证性因子分析结果 (10 因子模型)	/ 121
表 5.1.3	影响零售顾客满意度的因素	/ 123
表 5.1.4	各个维度对满意度的影响程度	/ 124
表 6.1.1	刷牙利益之间的因果关系	/ 139

表 7.4.1	翠微大厦历年周年庆的销售额 / 189
表 7.4.2	第十二届购物节暨翠微百货 12 周年店庆花絮活动 (翠微店) / 193
表 7.4.3	翠微百货十二周年店庆营销活动相关部室分工 (部分) / 195
表 8.1.1	实体商店和网上商店资源的结合模式 / 206
表 8.2.1	各种渠道的优势功能 / 211
表 8.2.2	单一直接人员销售的成本花费 / 212
表 8.2.3	销售人员工作改进的具体方法 / 214
表 8.4.1	中国七大城市受访者的数码相机拥有率及计划购买率 / 236
表 8.6.1	麦考林的目录分类 / 252
表 10.1.1	有线、移动互联网用户对比 / 305

第



章 营销管理概论



1.1 一家狗粮公司的营销故事

中国一家狗粮公司正在拓展全国的市场，公司经理派一个刚刚入职的小赵到外省的一个二线城市，让他了解那里的市场，这个营销人员到这个城市后发回一封短信：“这里的人不养狗，没有市场。建议公司放弃这个市场。”

于是经理又派出第二个营销人员小钱，他在那里一个星期后发回了一封短信：“这里的人不养狗，但是我们可以让他们养狗，将我们的狗粮卖给他们。”

公司对结果不满意，又派出了第三个人——老孙，两个星期后，他发回一封 E-mail 说：“这里很多人养狗，市场巨大。只是人们偷偷地养，因为政府规定居民不能养狗。建议公司尽快先进入这个市场。”

公司进入了这个市场，但是市场推广只能偷偷地进行，效益不理想。公司派出了第四个营销专家老李，试图摆脱困境。他到这个城市两个月，为政府提供了一份养狗的利弊分析报告，以及各城市对养狗的规定，政府终于解除了养狗的限令。他发回一封 E-mail：“在居民的呼吁下，政府将很快废止禁止养狗的条例，这样会使这里养狗的居民大大增加。建议公司做好大规模进入的准备。”

于是公司在当地政府废止禁止养狗条例后，立即组织大规模的市场推广活动。遗憾的是，狗粮在这里仍然销售不畅，公司开会分析原因。

经理：谁的狗粮最有营养？