



# 中外企业营销案例分析

周扬 著



中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

中外企业营销案例分析 / 周扬著. -- 北京 : 中国  
商业出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-5208-0076-1

I. ①中… II. ①周… III. ①企业管理—市场营销学  
—案例 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 236280 号

责任编辑:武维胜

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c\_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

廊坊市国彩印刷有限公司

\* \* \* \* \*

787 毫米×1092 毫米 16 开 17.5 印张 227 千字

2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷

定价:62.00 元

\* \* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

## 前言

“今天的世界不是靠武力，而是靠智慧来支配。”松下电器公司总裁松下幸之助先生曾经在年度公司的表彰大会上这样说。通过分析市场营销案例，我们可以从中获得企业经营过程中的经验，了解他们所犯的错误，获得启发，从而使我们在实际企业管理的过程中，站在巨人的肩膀上。同时我们也可以从这些过去的案例里发掘企业家们高超的营销智慧，而这些宝贵的财富，在目前大多数营销理论著作中是难以获得的。对于企业管理者而言，能够在有限的时间内，最多地获得其他企业的营销成败经验与教训，无疑是非常必要的。

本书通过对大量的营销成败案例的分析总结，使人们有机会在认识和掌握企业营销思路设定，以及领会如何决定企业经营管理过程中获取营销的真谛；在对环境的分析中知晓回应变化的重要性；在消费者购买过程中了解消费者是如何推动市场运行的；在制定价格策略过程中，体会君子爱财，取之有道；在产品渠道的选择中懂得如何进行营销渠道的精细化管理；在产品战略营销过程中领会如何进行品牌构建；在产品促销过程中了解顾客真正想要什么；在营销创新中认识企业的盈利不仅仅建立在赚钱的基础上，更多的是如何为消费者创造更多、更大的价值。

现阶段，我们处在一个信息爆炸、资讯丰富的时代，在思维形成的过程中，不能因为实践经验的短缺而过于吸取案例事件的资讯，反而更应在对案例的分析中培养自己敏锐和严谨的观察能力和分析能力。本书希望通过模拟企业在经营过程中可能遇到的具体问题，让读者把自己放在有关管理者的位置，演练如何界定、

如何鉴别和分析企业经营过程中产品营销的相关问题,制订和报告解决问题的方案,从而做出合理的管理决策。具体来讲,案例通常描述企业管理者面临的问题,以及为解决问题所需要的信息。但是信息不可能完备,因此要求读者分析出案例的相关信息,确定可以应用的理论或分析框架,进而结合案例情况提出行动方案,并讨论各项可行方案的优缺点,再选择最佳行动方案和行动计划。

本书撰写过程中参考了一些最新的资料和专著,在此衷心向各位专家表示诚挚的感谢。同时还要感谢海南热带海洋学院2015旅游管理(中奥)专业的冯斌、沈新路、梁国波同学在资料收集过程中的辛勤付出。由于时间仓促,书中难免有不足之处,敬请读者批评指正。

最后,由衷感谢本人母亲许文、爱人陈琼在撰写本书过程中给予本人的默默支持。

周扬

2017年8月29日

# 目 录

<b>第一章 品牌营销定位案例</b> .....	1
第一节 星巴克不再怀旧 .....	1
第二节 “富足”时代的速度与激情 .....	7
第三节 OPPO 和 VIVO 的营销大战策略 .....	12
第四节 为什么罗永浩的锤子手机卖不动 .....	16
第五节 “酷儿”形象设计 .....	19
第六节 世界品牌男装 .....	21
<b>第二章 品牌形象设计案例</b> .....	24
第一节 从 OEM 行家到品牌运营翘楚 .....	24
第二节 华与华案例——葵花药业小葵花 .....	27
第三节 可口可乐 (Coca Cola) 品牌形象的力量 .....	29
第四节 美国芭比娃娃成功背后的隐患 .....	32
第五节 中国贵州茅台集团的形象展示 .....	34
第六节 “微软”——品牌关系建设之路 .....	39
<b>第三章 品牌营销策略案例</b> .....	42
第一节 全新的二手车销售方式 .....	42
第二节 红牛校园营销密码 .....	45
第三节 小样乳酸盐, 轻运动不怎么样 .....	50
第四节 三只松鼠之后, 后坚果市场还能怎么玩 .....	54
第五节 苹果的制胜法宝 .....	57
第六节 可口可乐的品牌营销策略 .....	62
<b>第四章 品牌整合传播案例</b> .....	67
第一节 明星代言传播“美丽”形象 .....	67

第二节	农夫果园,一“摇”三“鸟” .....	69
第三节	解密小米营销传播之道 .....	72
第四节	海尔集团的整合营销策略 .....	75
第五节	阿呀呀的营销之道 .....	79
<b>第五章</b>	<b>品牌营销管理案例</b> .....	<b>82</b>
第一节	“轮库”品牌营销管理——轮胎也连锁 .....	82
第二节	联想管理战略调整 .....	84
第三节	老干妈的品牌管理 .....	88
第四节	屈臣氏的品牌管理 .....	91
第五节	平价药店的品牌维护 .....	100
<b>第六章</b>	<b>价值营销定位案例</b> .....	<b>104</b>
第一节	全聚德顾客价值细分策略 .....	104
第二节	飞鹤:“第一口粮”上的精益求精 .....	107
第三节	OPPO手机的成功模式 .....	110
第四节	王老吉的精准定位之路 .....	115
第五节	腾讯视频的“好时光列车”营销策略 .....	117
第六节	迅镭快讯的品牌精准定位 .....	119
<b>第七章</b>	<b>顾客价值驱动案例</b> .....	<b>123</b>
第一节	90天做出的移动电商——Boxed .....	123
第二节	商圈网:让顾客回归实体店 .....	125
第三节	海尔:“真诚到永远”的升级实践 .....	128
第四节	顾客价值案例分析:Farm 保险公司 .....	137
第五节	必胜客的顾客价值驱动 .....	140
<b>第八章</b>	<b>价值营销策略案例</b> .....	<b>143</b>
第一节	无印良品:“水”一般的经营之道 .....	143
第二节	三只松鼠怎样把小坚果做成大生意 .....	148
第三节	搜狗的进击之路:如何将市场的雪球 越滚越大? .....	152
第四节	鼎泰丰的价值营销策略 .....	159
第五节	星鑫餐饮的顾客定价营销战略 .....	163

<b>第九章 价值营销传播案例</b> .....	166
第一节 中粮的“年味儿”传播 .....	166
第二节 映客直播——移动互联网时代的价值传播 .....	170
第三节 疯狂动物城：疯狂背后的营销心计 .....	175
第四节 发挥户外广告传媒理念 .....	178
第五节 色彩营销中的“静”与“动” .....	180
<b>第十章 价值管理与维护案例</b> .....	184
第一节 罗森便利店的极致管理 .....	184
第二节 小米品牌的价值管理与维护 .....	190
第三节 见证德士高的奇迹 .....	194
第四节 保证顾客不再流失 .....	201
<b>第十一章 市场营销观念案例</b> .....	205
第一节 宝洁的市场营销观念 .....	205
第二节 郴州玻璃厂市场营销观念运用案例 .....	209
第三节 现代口腔诊所市场营销观念 .....	212
第四节 顾客就是上帝——卡特皮勒公司成功之道 .....	214
第五节 福特的经营观念 .....	218
<b>第十二章 营销战略计划案例</b> .....	223
第一节 恒寿堂的包装策略 .....	223
第二节 零售之王沃尔玛的战略计划 .....	226
第三节 香港银行信用卡业务的营销策略 .....	233
第四节 格力空调——走自己的路 .....	237
第五节 永乐票务如何做到 90 倍回报 .....	241
<b>第十三章 营销环境案例</b> .....	244
第一节 中国烟草的市场环境 .....	244
第二节 电动车市场的环境因素 .....	246
第三节 摩托罗拉手机市场营销：做秀精彩 MOTO .....	250
第四节 金宝宝 SPA 水育乐园 .....	253



第五节 璧合科技——3R 衡量标准,净化广告 营销环境 .....	255
<b>第十四章 营销信息系统案例 .....</b>	<b>258</b>
第一节 九芝堂股份有限公司 .....	258
第二节 大连供电公司 .....	261
第三节 北京燕京啤酒股份有限公司管理信息系统 ..	265
<b>参考文献 .....</b>	<b>269</b>

# 第一章 品牌营销定位案例

## 第一节 星巴克不再怀旧

自从星巴克撤掉了自己 Logo 里的 coffee,人们都在猜测霍华德·舒尔茨下一步还会做些什么。现在答案似乎越来越清晰,这位公司创始人正极力“革新”这家咖啡公司。

2013年7月2日,美国亚特兰大和奥斯汀的星巴克门店内开始贩售辣味根啤、干姜水和柠檬麦酒三种软饮料,由星巴克咖啡师用特制碳酸饮料制造机调制,售价与星巴克咖啡相同。此前星巴克刚刚宣布同达能集团合作,于2014年春季率先在美国门店推出希腊风味酸奶。在北京王府井,星巴克干脆直接开出了一家“美食体验店”,每天供应约17种新鲜烘焙的西式糕点和现场制作的西式简餐,包括千层面、奶油蘑菇汤等。2013年9月,星巴克在美国一些城市推出了 Starbucks Evening 活动,每天4点之后店内会提供酒和比萨、鸡翅、培根卷等食物。

在此之前,星巴克卖书卖音乐卖杯子卖茶。华尔街和投资者喜欢看到这样。星巴克发布的2013年第三季度财报也没有辜负他们的期望。公司运营利润增长幅度达到了25%,营收也同比增长13%至37亿美元。在并不理想的大环境下,星巴克遍布全球62个国家的门店同店销售提高了8%,其中7%得益于客流量的提升。“这是星巴克成立42年历史上最好的实现了创纪录全面增长的季度报表。”舒尔茨在财报发布会上这样评价说。

从投资者的角度来看,星巴克绝对算得上成功。自从1992年上市以来,星巴克的股价在12年间翻了26倍,国际金融危机席卷之后的5年里,它在华尔街的表现依旧强劲,目前它的市盈率超过沃尔玛、可口可乐和百胜集团。即便经历了2007年至2008年因亏损而导致的短暂的扩张停顿,舒尔茨也在短短几年时间内再次让星巴克回到了快车道上。

整个2013财年,星巴克计划在全球净增1650家新店,同时保证运营利润率较2012财年提高1个百分点。舒尔茨甚至已经拿出了更为激进的2014财年新计划——增加1400家新店,运营利润率在2013财年基础上再度提升1.5至2个百分点。

舒尔茨每天要喝5杯咖啡,他戏称自己的血液都“变成咖啡色了”,咖啡狂人同时让全世界熟知的还有另一种深入骨髓的基因——从1987年舒尔茨花380万美元收购6家星巴克门店开始,他就从未停止过将星巴克打造成全球第一的计划。增长对他来说是至关重要的,尽管这种追求有时候会改变星巴克。

2013年8月的一个工作日的早晨,上海宜山路创新大厦,和所有写字楼的晨间景象一样,不少公司员工匆匆推开位于底层电梯旁的星巴克玻璃门,买上一杯咖啡。这间写字楼也是星巴克中国区总部的所在地,是2006年星巴克中国从亚太区分离出来之后设立的,其地位与亚太区并列,直接向美国总部汇报。星巴克甚至把其所在楼层的电梯楼道都铺上了原木色的地板。

这间店并不算大,木制桌椅和沙发,轻松的音乐和咖啡的气味让人在早晨感到振奋,抬头可见小黑板上写着“今日推荐”,夏天通常是各种口味的星冰乐。柜台对面的货架上陈列着各种马克杯、VIA咖啡以及点心。总之就是消费者可以在每一家星巴克看到的样子。在收银台的侧面,排队等待的人群大都在打量着玻璃柜台里的点心。“需要搭配一份我们的特色早餐吗?”每一位顾客点完咖啡,店员都会微笑着询问。从2012年起,星巴克正式在中国各地门店陆续开卖早餐。

除了早餐,现在消费者在星巴克中国的门店里甚至还能买到

荞麦凉面,星巴克会根据一天不同的时段来调整玻璃柜台内食品的陈列。“我们能做的是尽量让食物产品线变得丰富多样起来。”星巴克中国产品及市场推广副总裁韩梅蕊说。2011年,星巴克在上海成立了产品研发中心,这是公司第一次在海外设立研发中心,目的就在于不仅仅像以往那样从美国引入三明治、玛奇朵和蓝莓麦芬,而是研发符合本地口味的食品和咖啡饮料。

星巴克的菜单正在不断被丰富起来。2013年春节,在经过一年的消费者调研及产品测试之后,星巴克在中国推出了第一杯灵感来自中国的咖啡产品——福满栗香玛奇朵。为了在春节这个中国人最重视的传统节日里做出好的营销计划,韩梅蕊和上海研发中心的同事开了无数冗长的讨论会。之后,随着情人节的临近,桃花如意拿铁紧接着上市。

这让人有点难以想象。在星巴克上市路演中,舒尔茨还曾经说过“星巴克永远不会提供食物,那会稀释体验”。2007年,一份舒尔茨写给公司高管的备忘录被泄露在星巴克爱好者社区 starbucksgossip.com 上。在备忘录里,他批评星巴克已经“忘本”了。他抱怨标准化的店铺设计让星巴克在增长的同时也失去了过去那种社区小店的温暖感觉。“星巴克的体验已经变得商业化了”,舒尔茨说,他呼吁管理层要重新“回到核心”。

但越来越多的事实证明,舒尔茨最终还是在增长和怀旧之间向前者做了妥协。

最近,星巴克刚刚提升了其美国部分饮料产品的价格,但这次提价却恰逢咖啡价格暴跌。“一家星巴克的直营店中咖啡仅占总运营成本的10%,提价是为应付不断上涨的租金、人力和非咖啡食品成本。”星巴克发言人吉姆·奥尔森(Jim Olson)说。如果细心观察,你会发现星巴克一直在想尽办法悄悄压缩成本,比如在中国,木制的搅拌棒被换成了绿色塑料的,牛奶供应商从进口品牌换成了本土品牌。

星巴克还必须保证效率,这样才能保证持续增长。“我们想要确定的是,增加食品没有拖慢服务的速度。”舒尔茨说。一个罕

见的被曝光的失败案例是星巴克曾经推出过一款新饮品 sorbetto。制作这种饮品的机器每天都需要花一个半小时进行清洁,最终这款产品被放弃了。

如今,咖啡机已经从半自动变成了全自动。一位星巴克店员对《第一财经周刊》说,星巴克对于员工制作咖啡的时间有明确要求,最长不能超过 30 秒。如果是制作冰饮,打冰的时间也要利用起来调制下一杯饮品。而相比之下,星巴克的竞争对手 COSTA 还在使用半自动咖啡机。和全自动的相比,这种咖啡机更强调员工手工制作的经验和技巧,咖啡的口味也会更浓郁。全自动咖啡机不仅可以让星巴克提高制作饮料的速度,同时员工经过简单培训就可以快速上手,实在是太符合快速扩张的需要了。

曾经有人问过舒尔茨,为什么他如此坚持甚至不惜妥协来保证星巴克的增长。他的回答是,如果你不迅速壮大,就会面临被其他连锁品牌挤出去的下场。

根据欧睿咨询的统计,在中国,连锁咖啡店的市场规模从 2007 年的 12.8 亿元快速膨胀至 2012 年的 64.6 亿元。而与此同时,星巴克在中国市场的占有率则从 2007 年的 72.7% 下降到 2012 年的 60.2%。排在第二位的麦当劳自 2008 年起,已经攫取了超过 13% 的市场份额。

竞争加剧首先提升了物业的压力。2013 年 6 月,星巴克 1999 年进入中国的首家店——星巴克北京国贸一期店搬迁至国贸三期。主要原因是迫于续约租金高涨的压力。“这两年有其他的竞争对手,比如 COSTA、太平洋咖啡还有很多韩国的咖啡店也进来了,业主的选择性多了,如今星巴克的竞争优势被分散了。”商业地产服务公司睿意德执行董事聂绮冰对《第一财经周刊》说。

除了物业,竞争带来的另一个结果就是对客源的争夺。星巴克自 2010 年开始在中国推出会员计划——星享卡。但和美国类似移动支付充值消费积点的会员计划不同,星享卡采取预付 88 元享受 125 元价值的形式,包括免费赠饮以及礼券。

让韩梅蕊感到意外的是,星享卡在一些星巴克新进入的二、

三线城市格外受欢迎。星巴克长春店开业第一天就超额完成了指标,很快就需要重新订货了。“事实证明,星享卡对我们之后进入新市场是一个很好的工具。”据韩梅蕊透露,目前星享卡在中国的会员数量已经超过了6位数。

而在美国,星巴克则希望用更加便捷的移动支付吸引消费者。2012年,星巴克任命 Adam Brotman 为首席数字官,直接向董事长报告,并与移动支付公司 Square 达成战略合作关系。这一合作让星巴克超过7000家店的顾客可以通过手机购买大杯拿铁。

“作为一名星巴克的常客,我知道咖啡师们是如何努力地想要减少我们等待的时间,同时尽量做到个性化,比如他们会记住某些老顾客口味的偏好,”Forrester 电子商务及渠道战略分析师 Denee Carrington 告诉《第一财经周刊》,“而手机支付无疑可以提高效率,并提升星巴克一直强调的‘体验’。这是一个锁定消费者的新途径。”如今,星巴克在美国地区店内销售额的10%来自移动支付。

最新的消息是,星巴克将在其位于硅谷的门店中推广无线充电咖啡桌,由 Duracell Powermat 提供技术支持。星巴克已经不仅仅是一家咖啡店,不少人在担忧,星巴克如果丢失了它的咖啡味道,会不会是一种危险?而在投资者们看来,这种转变是勇于创新的代表。

在汤姆·汉克斯主演的电影《网上情缘》中有一句台词,每个人一进入星巴克就面临六种选择:口味?杯型?温度?加不加糖?加低脂还是脱脂奶?要不要低咖啡因的?而如今这个选择变得更加难解。

#### 案例分析:

星巴克选择在黄金地段开店被有些人看作是在“圈地”。从上海淮海中路“东方美莎”到“中环广场”,短短1000米的距离,星巴克就圈了四家店。业内人士估计,这个地段每平方米每天的租金应在2美元左右,再加上每家店固定30万美元的装潢费用,星

巴克简直是在“烧钱”。这种做法是星巴克刻意推行的，也延续了星巴克集团一贯的大兵团作战方法，它同时成为星巴克潜在的风险所在。

现实和潜在的竞争者众多。中国内地市场已有的台湾上岛咖啡、日本真锅咖啡，以及后来进入的加拿大百怡咖啡等无不把星巴克作为其最大的竞争对手，“咖啡大战”的上演已经不可避免。而综合分析认为，星巴克面临的竞争对手不止这些，大致可分为四大类：

(1) 咖啡同业竞争：连锁或加盟店如西雅图咖啡、伊是咖啡、罗多伦咖啡及陆续进入市场的咖啡店及独立开店咖啡店。

(2) 便利商店的竞争：便利商店随手可得铁罐咖啡、铝罐包装咖啡、方便式随手包冲泡咖啡。

(3) 快餐店卖咖啡：麦当劳快餐店、得州汉堡、肯德基快餐店等以便利为主的咖啡机冲泡的咖啡。

(4) 定点咖啡机：驻立于机场、休息站，以便利为主，随手一杯咖啡机冲泡的咖啡，或铁罐咖啡、铝罐包装咖啡。

让习惯喝茶的中国人普遍地喝咖啡还有很长的路要走。有统计数据表明，目前国内咖啡的年人均消耗量只有 0.01 千克，咖啡市场正在以每年 30% 的速度增长。从理论上来说，中国的咖啡市场还有巨大的增值空间。星巴克在以绿茶为主要饮料的国家的初步成功，也说明它的理念可以被不同文化背景所接受。但是，要将非本土的咖啡文化融入国人的生活并非容易的事情。无论是星巴克还是真锅，大家的产品都很简单，就是咖啡，而生产过程不外乎就是将咖啡豆变成咖啡，没有所谓的核心技术问题，一切完全由市场来决定，顾客喜欢，经常光顾，企业就活下去，否则就死掉。而国内的咖啡市场毕竟才刚刚起步，因此，不管星巴克与其他的咖啡店之间有多少的竞争，他们都是在做一件共同的事情，即培育市场。

### 点评 适应市场和“雅皮”体验 张辉

星巴克能够盈利并且迅速推广的真正原因是什么？从产品角度看，它并不是产品制胜，替代性产品和竞争性产品比比皆是；从服务角度看，也不是服务制胜，自助式的服务顶多让消费者感到“平等”，个性化服务根本谈不上；另外，很多专业搞 VI 的人还曾质疑它的凌乱，除了星巴克的招牌统一之外，其他很多东西是违反 VI 理论的；在特许加盟方面，星巴克也是一个“怪胎”，在北京很多人以为它是“美大”的买卖，在上海很多人以为它是“统一”的企业，它自己则说：“我们主要的经营模式还是直营。”

其实，星巴克的成功主要在于它是“市场下的蛋”，它的一切都是在市场这只“无形的手”中雕塑完成的。如果上升到理论高度来评判星巴克，则可以说星巴克充分运用了目前最热门的“体验”来作为其制胜的“营销工具”。在“体验经济”运用巧妙的情况下，其他问题迎刃而解。在星巴克，产品并非完全是产品，它更多的是“体验一种感觉”。试想，透过巨大的玻璃窗，看着人潮汹涌的街头，轻轻啜饮一口香浓的咖啡，这非常符合“雅皮”的感觉体验。由此，产品的超值利润自然得到实现。凌乱可以理解为“自然舒适”，据说它是美国文化的一部分。很多星巴克的主流消费群目前已经习惯多元文化的重叠感觉，坚持视觉统一的观点似乎又有些“老土”了。

关于直营还是合作的争论，其实意义不大，如果能赚钱还能保持“核心竞争力”，星巴克自然考虑让人加盟。如今加盟市场太乱，星巴克和肯德基、麦当劳一样，都不敢轻易开放加盟市场。

## 第二节 “富足”时代的速度与激情

全球商业都在面临两个巨大的变化，一个是不确定性增加，另一个是产品的多样性增加。毫无疑问，各种产能都过剩了。2015 年我们能够感受得到的宏观变化是：中国经济放缓了，而其



中最为直观的现象便是过剩的产能，身边各种消费品随之出现，各种产出都供给过剩。

当市场在扩大、竞争在增加、整体供大于求时，公司应该怎么办？

2015年，我们一直跟踪观察的老牌新企业——水塔，靠着速度与激情，抵挡了不断变化的市场环境冲击，即便在这个产品富足的领域，也成为无可争议的创新者。

不完全盘点，水塔在上一个年度完成了这个行业多年未做的很多事情：

- 重新调整供应链布局
- 确定品牌主导的方向
- 渠道结构与合作的重新设定
- 营销团队新激励法则
- 找到获取数据并真正靠近消费者的方式
- 新产品设计、测试与推出
- 新品类正式入市竞争

对于长期依赖自然市场的调味品行业来说，这绝对是超常规的改变速度。而这种新速度，为水塔带来了全新的开局。这正是水塔营销总经理边江所期望的，“水塔是快速发展的企业，拼的就是效率”。当然，效率是需要有基础的。

### 站稳脚跟，再加速

2015年年初的一次销售沟通会，让销售团队意识到问题的根源。尽管一直以来，水塔人以生产“好产品”引以为傲，但是当随意给销售经理们一个问题“你们做的醋会送给亲朋好友吗？”时，却得到了既肯定又否定的答案：“我送还得解释‘这是好醋，但包装不行’。”

这个答案很纠结，但它至少意味着——我认同自己产品的品质，只是缺乏“颜值”时代的竞争利器。缺少了这项“颜值”标准，价格就会弱下来。市场一线调查表明，消费者认为价格和价值是对等的，这导致水塔的利润跟刀片儿一样薄，企业担心已购买消