



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

挑战经理人系列 ① 《哈佛商业评论》案例研究精选

营销 陷雷区， 怎么办？

◆《哈佛商业评论》编辑组 编
◆李维安 左晶晶 唐跃军 译



When Marketing Becomes a Minefield, What Will You Do?



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

营销 陷雷区， 怎么办？

《哈佛商业评论》编辑组 编
李维安 左晶晶 唐跃军 译

商务印书馆

2005年·北京

When Marketing Becomes a Minefield

What Will You Do?

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP) 数据

营销陷雷区,怎么办? /《哈佛商业评论》编辑组编;李维安等译. —北京:商务印书馆,2005

(挑战经理人《哈佛商业评论》案例研究精选)

ISBN 7-100-04471-5

I. 营… II. ①哈…②李… III. 市场营销学-案例
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035382 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

营销陷雷区,怎么办?

《哈佛商业评论》编辑组 编

李维安 左晶晶 唐跃军 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04471-5/F·547

2005年5月第1版

开本 650×1000 1/16

2005年5月北京第1次印刷

印张 13½

印数 15 000 册

定价: 28.00 元

内容提要

《营销陷雷区，怎么办？》一书设计了六种营销领域的挑战，涵盖了营销中产品、地点、促销、价格四大方面的棘手问题。面对这些挑战，你会怎么办？

- ◆ 公司的产品伤害了一位名人的孩子，而新闻媒体对此进行了连篇累牍的负面报道……
- ◆ 财务总监的分级定价策略有悖于公司创始人的初衷……
- ◆ 公司是要为了长期的收益进行品牌授权经营；还是要趁热打铁，尽可能多地赚取目前能够得到的授权收入……
- ◆ 营销总监计划实施一个全球品牌开发战略，而公司却历来笃信个性化的本地管理模式……
- ◆ 公司顾问极力鼓吹实施一项革新，而顾客对此却并不感冒……
- ◆ 公众对一项体育赛事的批评指责殃及公司，对此项赛事的赞助……

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域，其中包括两套丛书。近期新书有：

《蓝海战略》

《潜智》

《冷眼看IT》

《IT治理》

《创新DIY》

《记住你是谁》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

挑战经理人系列其他图书：

《精英惹是非，怎么办？》

《变革遇阻碍，怎么办？》

责任编辑：张如帆

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

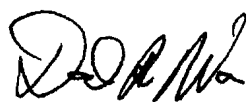
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

CONTENTS

目录

引言	朱利娅·柯比	001
案例一 当公司坏消息成了头条新闻	布朗温·弗赖尔	017
案例二 顾客该不该分等级	保罗·F. 努涅斯 布赖恩·A. 约翰逊	043
案例三 露比宝贝该不该全面授权	保罗·F. 努涅斯	071
案例四 品牌全球化 vs. 营销本地化	阿南德·P. 拉曼	103
案例五 顾客不想要的品质改良	唐·亚科布奇	135
案例六 进退两难的赞助活动	托马斯·J. 韦特	179
案例的作者简介		210



引言

朱利娅·柯比

在《不劳而获》(*How to Succeed in Business Without Really Trying*)这部令人捧腹的著名歌剧中,我们看到一个雄心勃勃的年轻商人采取了马基雅弗利(Machiavellian)式的操控术,在公司获得了迅速的升职。直到第一幕结束时,一切进展顺利,他挤走了广告部副总裁并接任此职务。但是接下来,正当他准备为获取更高职务而采取下一步行动时,他的生活经历了一个重大转折。随之他所面临的任务是:“作为广告部副总裁,如果犯了错,该如何应对?”

歌剧反映了从事营销工作的风险非常大。这部百老汇1961年推出的喜剧说明的道理众人皆知,非常真实——在当今社会更加如此。风险越高,选择就愈多,做出错误决定的几率就更大。

营销者会步入怎样的“雷区”? 广为人们接受的划分方法包括四个领域。在杰尔姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)的经典模式中,有这样四个区域:产品(包括所有的特色,比如吸引消费者购买产品的服务及包装);地点(销售渠道);促销(和消费者交流的所有形

式);价格(折扣、定价灵活度,等等)。你也可能更愿接受菲利普·科特勒(Phillip Kotler)更加关注消费者的划分方法——他对所有的领域进行了重新定义——划分得更加复杂。不管你是否接受杰尔姆·麦卡锡的观点,四个领域中任一环节出现差错,其他三个方面所产生的利润就会损失殆尽。尽管营销正在逐步减少“艺术”的色彩,发展成为一门学科,管理者所需做出的决定仍然具有高度的主观性。

这就是许多《哈佛商业评论》案例研究针对营销主题的原因。我们编写这本书的主旨是,营销的确可能面临真正的困境——再聪明的人也可能进退两难,没有哪种方法不必承担风险。

如何从案例研究中轻松获取知识

在《哈佛商业评论》杂志 80 多年的历史中,案例研究是历史最久的专栏,这是有充分理由的。在每个章节的开端,会有一个引人入胜的案例——讲述一位身陷困境的经理人——然后会咨询杰出专家,权衡利弊,提出建议。

本书的编排具有高度的教育性,因为它促使读者思考问题,形成自己的答案。作为编辑,我们精心挑选案例主题及评论者,确保观点之间的差异性;我们竭力避





免在结尾处提供“正确答案”。事实上,很多读者更愿意在读完案例之后稍作停顿,确定他们认为应该如何解决这种困境,然后继续往下读,找出哪位专家的建议与自己的想法相吻合。(有时,读者的想法和任何一位评论者的都不相同,他们可能会因此感到更加满意。)

《哈佛商业评论》的案例研究除了给管理人员提供一个训练工具之外,还常常开辟新的领域,尤其是当读者缺乏亲身经历和知识的时候,更是如此。一个案例研究可以多角度来观察一个问题,探索其中的细微差异,准确找出具有研究价值的方面。在每个案例研究后面的专家评论中,我们可以看到一个为萌芽中的问题构建的解决框架。这也是我们出版每一个营销案例的初衷。

营销中的多种问题

在本书中,我们选择的案例体现了营销中四大方面的棘手问题。在产品方面,我们探索的问题是是否应该针对主要竞争对手进行产品改良——即使顾客并不需要这种改良(《顾客不想要的品质改良》)。在地点问题上,我们看到一个拥有炙手可热的品牌授权公司所面临的多种选择(《露比宝贝该不该全面授权》)。促销方面的案例包括公共关系危机的处理(《当公司坏消

息成了头条新闻》),品牌全球化(《品牌全球化 vs. 营销本地化》)及体育赛事赞助(《进退两难的赞助活动》)。最后,我们还有一个定价方面的疑难问题,就是一个公司是否应该提供不同级别的服务——以更高价位——针对大多数高档消费群体(《顾客该不该分等级》)。那么你应该从哪儿读起呢?如果你在泛泛地研究营销学,最好通读全书,下面的简明摘要将有助于你决定从哪一章入手。

当公司坏消息成了头条新闻

布朗温·弗赖尔(Bronwyn Fryer)提供的案例展示了一个所有的消费品生产公司都深感棘手的问题:一个受伤的孩子——和公司的产品相关的一场意外所导致的结果——新闻媒体对此进行了连篇累牍的负面报道,公共关系危机日益深化,超出公司控制的范围。四轮婴儿车制造商佳婴公司(BestBaby Corporation)几乎无法辩解,这可能是由于消费者使用不当,并非产品质量不好而引起的意外。受伤的埃弗里·聂尔金(Avery Nelkin)仅有三个月大,其父母都是知名人士,并且十分富有。当孩子躺在加护病房里时,记者争相报道这条价值不菲的新闻。使形势更加恶化的是,公司一位历来爱提出具有煽动性甚至无中生有的质量警





告的员工,在数月前提交的备忘录里曾经提醒管理部门婴儿车的刹车存在质量问题。佳婴公司的首席执行官格雷格·詹姆斯(Greg James)立即召开行政人员会议,讨论当天下午如何向外界发表声明——如何在以后的日子里挽回公司的声誉。

第一位评论者约翰·R. 霍尔(John R. Hall)有过处理公共关系危机的经历。1988年亚什兰公司(Ashland)的一个贮油槽破裂,柴油流入蒙诺葛海拉河(the Monongahela River)和俄亥俄河(the Ohio River),当时约翰·霍尔作为亚什兰公司的前任董事长负责应付外界的问询。他建议格雷格坦诚地公布他所掌握的所有事实——这远胜过让记者自己来发现。美国南加州大学(USC)的伊恩·米特罗夫(Ian Mitroff)著有《防患于未然》(*Managing Crises Before They Happen*)一书,他认为格雷格应该考虑公司结构中存在什么不合理的因素,才导致这样的事件发生?他相信在危机发生之前,一定有过警告信号——如果公司内部有一支危机管理团队能及时发现问题,事情就不会这样了。《公共关系危机圣经》(*The PR Crisis Bible*)一书的作者罗宾·科恩(Robin Cohn)指出,公司现在向媒体发表言论已经太晚了。她说,公司应该首先采取召回措施——对所有问题产品自愿回收。这与第四位评论者的意见一致。艾伦·H. 休姆(Alan H. Shoem)是美国消费品安全委员会(Consumer Product Safety Com-

mission)投诉部主任,他详细说明了召回应该怎么做。

顾客该不该分等级

过去几年里经历了一场定价多样化或等级化的巨变,也就是说某些等级的顾客为一种产品或服务支付更高的价格,作为回报通常会得到具有特殊价值的额外服务(如在飞机上,商务乘客和旅游乘客支付的机票价格会因座位的级别而非常不同,人们已经普遍接受这一点)。保罗·F. 努涅斯(Paul F. Nunes)和布赖恩·A. 约翰逊(Brain A. Johnson)的案例就是研究这种定价引发的问题。他们选择的事发地点是一个主题公园,讨论的主题是“贵宾卡”的可行性。这种卡需要支付额外的费用,但持卡人可以避免排队直接乘坐过山车,并在公园的餐厅内即刻用餐。天堂公园的财务总监急于实施这项计划,以此从手头富裕但时间有限的富人群体中获取更多利润,并且不会使公园的定价超出低收入消费群体的承受范围。但这项提议隐约引起公园的首席执行官吉尔·胡佛(Jill Hoover)的反感,因为她父亲是本着平等的理想创建这所公园的。

波士顿红袜队的前任首席执行官约翰·哈林顿(John Harrington)认为,吉尔应该像自己一样克服这种心态。要想赚钱首先需要支付巨额的球员薪水,他





说：“我们正在日益关注愿意支付更多费用的顾客。”这也是使露天看台座位保持最低价位的惟一方法。第二位评论者爱德华·戈德曼(Edward Goldman)提出这样一种观点：“在美国，人们有权选择自己喜欢的方式来花自己赚来的钱。”他创建的 MDVIP 是一个收费较高的会员制医疗服务机构。尽管这样会阻碍医疗服务机构给予穷人充分的治疗机会，爱德华仍然坚信需要更多专业医疗服务的人会选择他的医疗服务机构。德意志银行(Deutsche Bank)的市场总监亚历山大·雷伯克(Alexander Labak)也同意将顾客分类，提供不同级别的服务，以更高的价位服务市场中的高档消费群体。在德意志银行，该项服务称作私人银行业务。在大多数案例中，遵从“通用型”解决方案的秘诀是一个失败的策略。富有传奇色彩的美国航空公司(American Airlines)的前任董事长罗伯特·克兰德尔(Robert Crandall)指出，任何有级别差异的服务问题都必须谨慎地处理。他说：“如果一般顾客来到公园，发现他们不能享用最好的过山车，因为到处都是有权插队的特权者，那么公园的生意必定会受损。”

露比宝贝该不该全面授权

保罗·F. 努涅斯(Paul F. Nunes)所提供的第二

个案例讲述的是一个相对狭窄的主题——品牌授权——但它却成为销售商面临的日益重要的问题。美国的授权市场已经成为一个拥有 700 亿美元的产业。国际授权商品展览会(International Licensing Show)在 20 世纪 80 年代刚刚起步时,会员还不到 150 家,如今却吸引了一万多名观众和 500 多家参展者。现在需要做出决定的是谢尔登·布卢姆菲尔德(Sheldon Bloomfield),他任职于一家资产管理机构。他在开展“露比宝贝”(Baby Ruby)的促销活动,“露比宝贝”的前身是 21 世纪的一种“破烂娃娃”(Raggedy Ann)。它从一系列卡通书籍起步,赢得了广大美国电视观众的喜爱。谢尔登手头上有一个电影制片厂的合约,并和一家快餐连锁企业深入商讨儿童餐搭配销售的合作项目,同时还赢得了将露比引入各种产品的许多机会。当发现这些商家的出价比预期要低的时候,谢尔登面临着一个困难的抉择。他应该趁热打铁,拿回现在能够得到的一切吗?或者露比具备打造“常青树”品牌的潜质——这种情况下他是否应该小心避免过早、过度开发露比?

文化研究学者格兰特·麦克拉肯(Grant McCracken)指出,没有什么东西能比快餐促销活动更容易被人们遗忘。他认为谢尔登“在剪枝之前,需要让他的‘常青树’再成长一段时间”。艾尔维斯·普莱斯利公司(Elvis Presley Enterprises)的首席执行官杰克·索顿(Jack Soden)经营着一个“常青树”品牌。他给谢

