



STRATEGIC MARKETING

Cases and Competitive Modes

唐文龙 著

战略营销 案例与竞争模式



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

STRATEGIC MARKETING

Cases and Competitive Modes

唐文龙 著

战略营销 案例与竞争模式



经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略营销: 案例与竞争模式/唐文龙著. —北京: 经济管理出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5096-2518-7

I. ①战… II. ①唐… III. ①企业管理—营销策划 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 137182 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 梁植睿

责任印制: 杨国强

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京广益印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 14

字 数: 190 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2518-7

定 价: 39.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

PREFACE

市场营销是企业在获利前提下识别与满足顾客需求的管理过程。它要求企业了解市场需求、适应竞争环境、鼓励全员参与、实行全程管理，通过长期有效的营销实践寻找到最佳的营销竞争模式。要达成此目标，企业须将整个市场营销过程纳入战略管理的高度。战略营销将营销行为的分析、计划、执行与控制提升到了竞争战略的高度，是在可持续发展的商业愿景之下的一种集管理视野、营销活动规划与营销行动模式为一体的精细化营销管理模式体系。简而言之，战略营销管理是一种能够帮助企业形成并长期保持竞争优势的全方位营销模式。

案例研究法以典型案例为素材，结合市场具体实际情况，通过多角度分析，促使营销者进入特定的营销情景及其管理过程，最终为其寻求营销问题解决方案提供指引与帮助。基于以上的认识与思考，我产生了通过典型案例分析方法来讨论企业战略营销问题的想法。全书对国内外 16 家知名企业做了系统的战略营销分析，其中涵盖物流、酒类、化工、家居建材、机械制造、食品粮油、钟表、电子商务、服装服饰、制药与商业流通等广泛领域。在每一个所涉及的领域，我着重挑选了该领域中的领导品牌来做全案研究，紧紧围绕战略营销的三大主题——“提供价值、传递价值、交付价值”来对企业进行多角度的深度分析，以期为读者提供一个全面认识行



业领导品牌及其创新运营模式的营销新视角。

本书是我近7年来对诸多行业代表性企业战略营销案例研究的总结与提升，其中既对相关企业成功战略营销模式进行了总结，还对企业营销管理过程中可能存在的问题进行了理念与方法层面的探讨。此外，将战略营销理论的基本思想、方法融入整个案例的讨论过程当中，是本书写作构思的一个亮点。我将竞争环境、业务组合、市场细分、品牌定位、营销传播、渠道管理和企业社会责任等战略营销管理层面所涉及的几乎所有领域都纳入案例分析与讨论中来，希望读者能够在本书的阅读过程中对所论及的企业或者品牌有进一步深入了解与思考。

尽管我在10多年的企业营销实践与高校理论教学研究方面积累了不少经验，但是没有众人的帮助与指导，本书也不可能成功与读者见面。在本书的写作、构思与素材整理过程中，我参阅了大量的相关专业书籍、论文等文献资料，并引用了相关参考文献，虽尽力做到准确、完整的标注，但肯定还存在疏漏之处，敬请读者谅解，并在此向所有相关文献作者、学者表达诚挚的敬意。感谢他们在战略营销与案例研究领域所做出的积极努力和辛苦付出。在本书出版期间，经济管理出版社的申桂萍女士在选题策划、版面设计与文字编校等方面提供了很大的支持，在此表示由衷的感谢。

希望本书的出版能够为丰富战略营销与案例研究做出绵薄贡献，并为日后的实践与研究提供正面的帮助。本书在战略营销案例分析方面所做的梳理、思考与论述，难免存在不妥之处，还期待广大读者提出意见和建议。

唐文龙

2013年5月

于山东烟台



目 录

CONTENTS

UPS：全球物流的中国速度 / 001

起步快递，定位供应链运营商 / 002

步步为营，构建中国服务网络 / 004

借力奥运，角力中国物流市场 / 010

保乐力加：品牌帝国的梦想家与实践者 / 017

品牌并购，掌控成长空间 / 018

多品牌化，实现品牌共赢 / 020

分权管理，贴近市场需求 / 022

分众营销，关注细分市场 / 024

体验营销，诠释品牌精神 / 026

公益营销，倡导社会责任 / 028

汉高：责任公民的绿色“微笑” / 031

绿色经营，致力于可持续发展 / 033

随需应变，中国业务再调整 / 038





家得宝：勾勒东方的家居版图 / 043

辗转布局，中国市场的后来者 / 045

应需而变，创造顾客价值 / 048

环保家居，催生绿色消费 / 052

提速中国，迟到者能否成为领跑者 / 054

卡特彼勒：掘金世界的“机械之手” / 061

专业制造，引领机械装备先锋 / 062

合纵连横，构建全球产业链条 / 063

步步为营，谋划中国市场版图 / 066

悉心调整，从容布局应对挑战 / 069

卡斯特：欲解“中国结” / 073

洋酒“凶猛”，卡斯特“一骑绝尘” / 074

商标争议，卡斯特“腹背受敌” / 078

CASTEL ≠ 卡斯特 / 079

美赞臣：营养专家的品牌配方 / 081

致力健康，瞄准母婴市场 / 081

管理质量，追求卓越品质 / 083

把控高端，锁定重度市场 / 086

斯沃琪：手腕上的钟表帝国 / 097

瑞士制造，斯沃琪集团化整合资源 / 098

超越产品，成就手腕上的奢侈品 / 102

品牌组合，多元化定位各有不同 / 106

内外驱动，领跑卓越的时空未来 / 109

张裕：百年品牌跨越“世纪挑战” / 113

- 起步“老大哥”（1892~1989 年） / 114
- 成就“老三强”（1990~2000 年） / 115
- 布局“高端化”（2001 年至今） / 118
- 开启“国际化”（2001 年至今） / 125

汾酒：“中国酒魂”的品牌涅槃 / 131

- 山西汾酒，遭遇进化阵痛 / 132
- 重整旗鼓，实施战略调整 / 133
- 蓄势待发，期待品牌回归 / 137

中粮：全产业链战略践行者 / 141

- 以食品为主线，构建立体产业生态链 / 141
- 以资本为手段，促升企业竞争新层次 / 144
- 以协同为突破，实现集约式管控平台 / 147

阿里巴巴：叩响电子商务的“芝麻之门” / 151

- 定位精准，起步中小企业电子商务 / 152
- 产品组合，打造“一站式”网络商务平台 / 155
- 拥抱梦想，造就全球化的网络帝国 / 160

李宁：品牌升级遭遇成长烦恼 / 167

- 目标市场，转向年轻与时尚群体 / 168
- 品牌精神，寻求文化与情感溢价 / 171
- 产品组合，囊括服饰与装备业务 / 174
- 企业愿景，平衡国内与国际市场 / 179



携程：在线旅游商业模式创新之旅 / 183

价值再造，专注在线旅游服务 / 183

平台整合，构建产业生态链条 / 185

竞争合作，敦促服务模式升级 / 187

富隆酒业：专业经营成就服务品牌 / 193

洋酒汹涌，市场涌现多极运营模式 / 193

多管齐下，专业经营成就服务品牌 / 195

云南白药：纵横蓝海的品牌舵手 / 201

产品创新，白药启动品牌再造 / 201

品牌延伸，白药进入日化行业 / 204

新品开发，白药关注药妆市场 / 208

参考文献 / 211

作者研究文献 / 215

后记 / 217

在路易斯维尔的“世界港”，每隔 45 秒钟就会有一架货机从这里起飞或降落，它在 4 小时内要处理来自 100 多架飞机和 160 多辆卡车的 100 多万件包裹。在这个庞大的物流处理中心背后，是一个屹立百年的供应链解决方案运营商——联合包裹运送服务公司（United Parcel Services Inc., UPS）。作为世界上最大的快递承运商与包裹递送公司，同时也是专业运输、物流、资本与电子商务服务的提供者，UPS 正是通过一贯的执着与追求，“随需应变，变中求胜”，为我们演绎着一个与时间赛跑的品牌故事。

UPS：全球物流的中国速度

2013 年 1 月 14 日，全球最大包裹快递公司 UPS 发布声明称，由于受到欧盟委员会的反对，^① 公司将撤回对欧洲第二大快递服务企业——天地快运（TNT）^② 的收购要约，这同时意味着价值 68 亿美元的迄今全球快递行业最大的收购案正式宣告失败。接下来，让我们一起走近 UPS，共同探究其成功背后的竞争谋略。

① 由于合并后的新公司年营业收入预计将超过 450 亿欧元，在欧洲的份额可与该区第一的德国邮政匹敌。2010 年，UPS 占到整个欧洲快递市场 7.7% 的份额，TNT 占 9.6%，合并后公司份额将接近德国邮政（DHL）的 17.6%。欧盟反垄断机构——欧盟委员会于 2012 年表示反对该项收购案，并屡屡予以审查。

② TNT 成立于 1946 年，是全球四大物流配送商之一，为企业和个人客户提供快递服务。通过其在全球 200 多个国家的近 2600 个运营中心、转运枢纽以及分拣中心，平均每周在全球递送 470 万个各类包裹（包括文件和货件）。2012 年 3 月，UPS 宣布拟以 52 亿欧元（约合 68.5 亿美元）收购欧洲第二大快递服务公司——TNT。



起步快递，定位供应链运营商

1907年，鉴于美国私人信使和递送服务需求的不断增长，而邮政服务又不能及时满足这一新兴需求，詹姆斯·凯西（James E. Casey）在华盛顿州西雅图创建了美国信使公司（American Messenger Company），开始通过步行或者自行车为顾客提供包括包裹、便条、行李和餐馆食物等在内的递送服务。随着摩托车、电动车和汽车逐渐成为递送业务的主要运输工具，公司的业务也逐渐扩展到其他州的市场，之后公司总部也迁至佐治亚州亚特兰大。1919年，公司更名为“UPS”，新的公司名称充分体现了当时公司国际递送业务的核心方向，并伴随着公司业务的全局扩张一直沿用至今。

航空业的兴起和发展为快递业务提供了加速引擎，航空管制的放松更是让快递公司获得了稳固的市场价控制权，UPS公司也从单纯的航班包租转向“自有班机+航班包租”的模式来向市场提供更加可靠的速递服务。从1953年开始，UPS开始利用美国国内的定期航班来递送包裹，到1985年，UPS已经在整个美国本土开展“次日到达”航空服务。1988年，UPS获得联邦航空管理局（FAA）的授权，自建了企业的货运机队，进一步确保了包裹快递的可靠性，也从此进入了快速发展的轨道。

1975年，UPS首先进入加拿大多伦多市区块业务市场，开始了国际化征程。进入20世纪90年代之后，一方面快递行业竞争加剧，另一方面跨国公司的业务国际化、国际贸易在世界范围内的蓬勃发展也使得UPS的业务种类和市场范围发生了深刻的变化。在此期间，UPS的公司愿景也根据市场环境的变化而发生着相应的改变。从1991年的“成为包裹运输行业领先的公司”，到1999年的“全球电子商务促进者”，一直到2001年的“全球商务同步协调”，UPS一步一步地向着供应链管理解决方案提供商的



角色迈进。

商业实践表明：企业的战略规划要求其对竞争环境做出迅速而准确的反应，反映到管理层面则要求企业各种管理路径的战略统一。为了实现新的公司定位，UPS 开始通过收购现有公司或者创建新公司的形式来进行战略突围。之后，诸如 UPS 物流集团、资产公司等新的业务模式陆续被纳入 UPS 的管理架构中，物流和分销公司、技术公司、银行和航空公司等成为 UPS 的并购对象。随着新业务模式的纳入，促使 UPS 给自己的定位也发生了重要的变化——公司在运输和包裹追踪方面的专长使其将自己定位为全球商业的促成者，成为组成商业三股流动力量（物流、信息流和资金流）的服务性企业。目前，通过收购、兼并和重组，UPS 的业务也逐渐扩展至以物流、快递、金融、供应链咨询为核心的全方位物流管理型企业集团，如图 1-1 所示。UPS 的前任董事长兼首席执行官迈克·艾斯丘（Mike Eskew）曾经这样定义公司的业务功能：“我们所从事的业务就是帮助客户在 200 多个国家和地区顺畅地从事各种商业往来。”

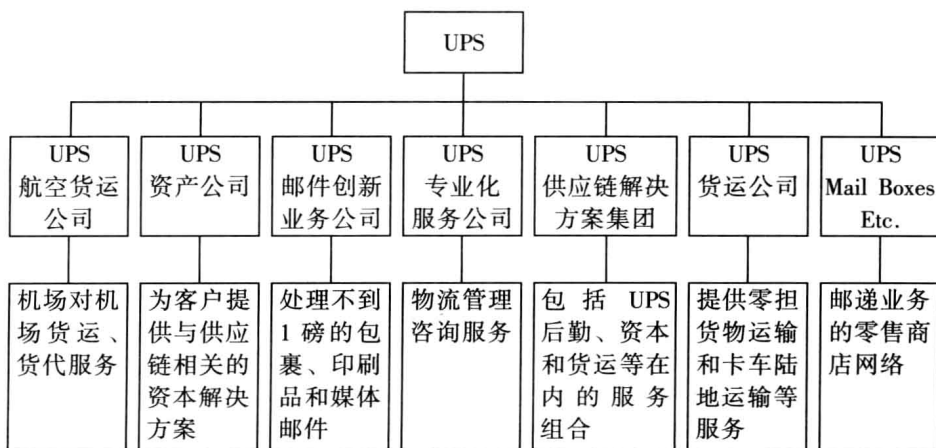


图 1-1 UPS 集团旗下的业务子公司

2003 年 3 月，UPS 取消了自 1961 年以来一直使用的标志，原标志上方系有蝴蝶结的包裹图案被删除，下方的盾形图案经过三维处理后成为公



司新的标志。这场耗资过亿美元的标志更换行动，充分体现了 UPS 向“物流、资金流、信息流真正三流合一”的现代供应链综合服务商转型和冲锋的智慧和努力。

现今，UPS 已经发展成为综合性的物流方案提供商。2012 年，UPS 公司综合收入达 541 亿美元，实现净利润 8.07 亿美元。从图 1-2 可以看出，近 10 年来，UPS 一直保持着较快的增长速度。其业务范围覆盖 200 多个国家和地区，拥有 42.53 万名员工，全世界 80% 的人口可以在 48 小时之内接触到它的服务。UPS（268 架自有货机）还是世界第九大航空公司，此外还租用了 326 架飞机，拥有 94542 辆运输工具、1748 个货运枢纽和配送中心，形成了遍布全球的物流供应链系统。

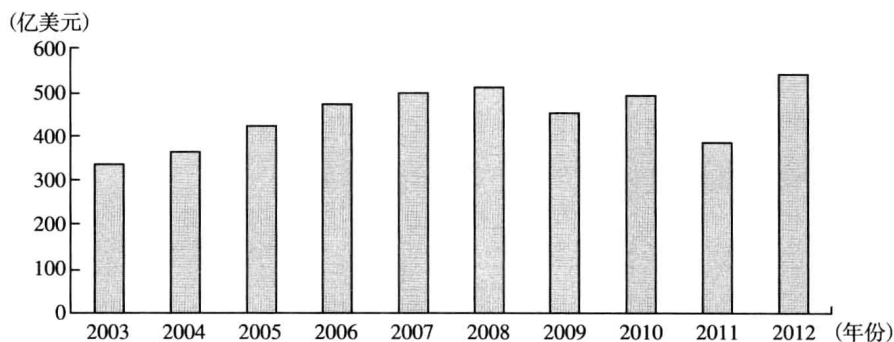


图 1-2 UPS 公司 10 年来营业收入一览

资料来源：UPS 公司历年年度报告。



步步为营，构建中国服务网络

20 世纪 80 年代以后，为了寻求成本最低的制造加工基地，欧美的跨国企业纷纷走出国门，到亚洲投资建厂，“世界工厂”逐渐开始向亚洲转移。而中国作为吸引外商直接投资最多的发展中国家之一，快递物流业自然受到了国际快递巨头的重视。国际贸易活动在这一区域活动的日益频繁，都

对样品、文件、包裹和零部件的国际递送业务提出了更高的要求。在此背景之下，除 UPS 之外，包括联邦快递（FedEx）、敦豪速递（DHL）和天地快运等在内的全球快递企业纷纷进驻中国，来分享快递市场这块“蛋糕”。

从合资到独资，稳步推进

早在中国加入世界贸易组织（WTO）之前，麦肯锡、摩根士丹利、埃森哲和美世顾问等国外著名咨询机构就已对中国物流市场进行了前期考察，他们得出了一个共同结论：中国物流市场是一块未被开发的处女地，未来 10 年内物流市场年均增长率将超过 20%，成为推动中国经济发展的重要支柱产业。但同时告诫外国物流公司，进入中国必须先与中国企业合资合作，实行本土化战略，才能取得长期的市场胜利。

作为历史最为悠久的快递跨国企业，UPS 也加入了掘金中国市场的潮流。不过限于当时的产业政策，国外快递公司只能选择与中国公司合作的形式来开拓中国市场。1988 年，UPS 通过收购亚洲快递系统公司涉足亚太地区市场。1988 年，UPS 与中国外运集团^①（简称“中外运”）签订了代理业务合作协议，开始为中国市场提供国际快递服务。1996 年，双方合作升级，UPS 与中外运成立合资企业——中外运北空 UPS 国际快递有限公司。与中外运的合作，一方面符合当时的政策限制条件；另一方面也为 UPS 借助中外运的物流运营经验了解中国市场提供了缓冲期。

在此期间，UPS 一直专注于在中国市场构建自己的物流网络。为了更加深入地市场提供服务奠定基础，2001 年，UPS 公司从美国运输部获得中国直航权，开始经营每周 6 个班次的美中专机直航业务，之后其在中国

^① 中国对外贸易运输（集团）总公司成立于 1950 年。该公司是中国最大的国际货运代理公司、最大的航空货运和国际快件代理公司、第二大船务代理公司和第三大船公司。1986 年，在北京正式成立中外运—敦豪国际航空快件有限公司。合资双方为中国对外贸易运输集团总公司和敦豪国际航空快递公司，双方各占一半股权。



的营业额年增长率均保持在 35% 以上。2003 年初，UPS 与扬子江快运航空有限公司合作，采用租用中国国内航线运送快件的方式。扬子江快运为 UPS 设在上海浦东机场的运转中心与中国四个主要城市（北京、青岛、上海、广州）之间的国内货运航班联运提供服务。通过这次合作，扬子江快运国内航线将 UPS 在中国的服务网点连接起来，加强了公司业务在国内段的运输。正是通过与中国企业合资合作，UPS 的本土化策略帮助其完成了在中国市场的初步布局——陆续在中国设立 14 个城市代表处、10 个进口港口口岸、15 个出口港口口岸，每周往返北京和上海的航班分别为 12 个和 24 个。

中国对外开放政策的深化，尤其是加入世界贸易组织的承诺，加强了众多跨国公司对中国市场的信心，中国快递行业的市场开放时间如表 1-1 所示。UPS 认为：随着世界制造业中心向中国大陆转移，中国香港、中国台湾地区的金融中心与内地制造业中心的角色使这三个市场成为一个不可分割的整体。中国的制造业水平也在不断提高，其制造的不再只是一些低附加值产品，对时效性要求很高的高附加值产品也越来越多，这给空运市场带来了巨大商机。正是基于对中国潜力市场的前瞻性判断和高度重视，2003 年，UPS 中国区总部由香港地区迁到上海。

表 1-1 中国快递行业开放时间

时间段	开放内容
加入世界贸易组织一年内（从 2001 年 12 月 11 日起）	允许合资形式，外资比例不超过 49%
加入世界贸易组织一年后（从 2002 年 12 月 11 日起）	允许外商在合资企业中控股超过 50%
加入世界贸易组织三年后（从 2004 年 12 月 11 日起）	允许外商在华独资经营国际快递业务
加入世界贸易组织四年后（从 2005 年 12 月 11 日起）	允许外商在华独资经营国内快递业务

中国快递市场的对外开放经历了一个由紧到松的过程，束缚外资企业的政策“锁链”也被慢慢解开。根据中国加入世界贸易组织的承诺，2004 年底，国外快递公司可以在中国独资经营国际快递业务。在没有政策制约

的环境下，UPS 果断地选择了独资模式。2004 年 12 月，在向中外运支付了 1 亿美元的“赎身费”之后，UPS 中国国际快递业务实现独资，同时获得了中国 23 个中心城市国际快递业务的直接掌控权。就这样，凭借与中外运 16 年的本土化合作，UPS 逐渐对中国物流市场形成了自己的认识，并构建了自己的运营网络，走上了独立运营的道路。此外，随着政策环境的逐渐宽松，UPS 等快递巨头通过并购手段来扩张中国市场的操作可能性也大大增加。由合资到独资、由合作到收购的战略扩张模式将助力 UPS 这样的跨区企业在中国快递市场的业务拓展。

从物流到金融，业务升级

在中国市场，UPS 不仅仅将眼光放在国际快递业务上，它希望将国际航空运输带来的国内陆地和航空运输、物流管理与解决方案和贸易融资服务等纵向业务逐渐囊括到自身的业务范围之内。对此，UPS 中国区总裁兼亚太区资深副总裁黎松江这样表示：“目前 UPS 的战略重点在于再次根据客户需求重新定位，即由包裹递送公司转换为全球供应链解决方案的提供商。亚洲的供应链解决方案产业总值高达 3 万亿美元，而 UPS 决意要成为该领域的执牛耳者。”

在实现国际快递独资运营之后，UPS 将自身业务组合不断升级，逐步完善其在中国市场的战略布局。从 2005 年开始，UPS 展开了一系列的品牌推进动作。在提升品牌的同时，也不断将零售、供应链管理、金融资产管理和国内快递等业务推向市场，其身份也逐渐向全球供应链解决方案提供商转变。

在航空业务领域，自从 2001 年取得直航北京和上海的中美直航，UPS 还陆续开通了广州和青岛的货运直航班机。此外，通过租用扬子江快运国内航线，UPS 将国内航空运输与国际航空运输进行了无缝对接。

在供应链管理业务方面，UPS 也是不遗余力。目前 UPS 在中国内地和





香港拥有超过 40 个营运设施，作业面积 18.6 万平方米，供应链管理业务重点放在中国主要制造业中心地带，如长江三角洲、珠江三角洲及渤海湾地区（这些地区的 GDP 占全国总数的 48%，全国 85% 的国际贸易量也来自这一区域）。

在业务招揽方面，跨国快递公司先前一直通过合同形式来为大型跨国客户提高服务，但由于零售网络的缺失也使得其不能够覆盖中小客户市场。2001 年，UPS 收购美国一家通信和邮政服务零售连锁公司——MBE 公司（Mail Boxes Etc.）并在美国建立了名为“UPS Store”的零售业特许经营模式，目前在美国已拥有 523 个 UPS Store 零售网点。针对中国中小客户的潜在需求，UPS 也将这一模式引入中国市场。从 2006 年 8 月开始，“UPS Express”特快专店先后在上海和北京开张，瞄准中小零散客户市场，开始试水零售业务。之后，UPS 开始致力在除北京和上海之外的重点城市设立“UPS Express”特快专店，还考虑在大学、CBD、星级酒店等地方以“店中店”的形式设置零售网络，并有可能引进复印、装订和计算机等相关的增值服务。UPS 通过建立零售网点，一方面可以开发零散客户市场，对公司原有业务做出补充；另一方面零售商店形式本身还可以起到品牌宣传的效果。

为中国客户提供供应链金融服务，也被 UPS 纳入中国新业务的范畴，期望为客户提供物流和资金流的“一揽子”解决方案。

供应链金融既不是物流企业的优势业务，也不是银行的核心竞争力所在。只有两者密切合作，发挥各自优势，才能实现双赢。UPS 之所以成为供应链金融成功的典范，就是因为它把金融业务融合到供应链解决方案中。2007 年 11 月，UPS 旗下的 UPS 资融公司宣布与上海浦东发展银行、深圳发展银行及招商银行合作推出“UPS 全球供应链金融方案”。通过“物流公司+银行”这一模式，为中国中小企业客户推出应收账款保理和存贷款融资等供应链金融服务，帮助它们改善现金流，降低国际贸易风险，进