

杨小川 禹来 李荣峰 编译

打开国际市场之门的技巧

——国际市场营销案例研究



广东人民出版社

打开国际市场之门的技巧

——国际市场营销案例研究

杨小川 禹 来 李荣锋 编译

广东人民出版社

责任编辑:陈超英

封面设计:冯旭 饶剑峰

F713.3

打开国际市场之门的技巧

——国际市场营销案研究

杨小川 禹来 李荣锋 编译

广东人民出版社出版发行

深圳市宣发印刷厂印刷

(厂址:深圳市泥岗西路泥岗村海宝阁)

850×1168毫米 $\frac{1}{2}$ 32开本 13印张 273,000字

1996年10月第1版 1996年10月第1次印刷

印数1—5,000册

ISBN 7—218—02277—4/F·345

定价:25.00元

如发现印刷质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换

目 录

绪言	(1)
第一章 市场营销	(7)
杜拉医药公司	(7)
香烟工业	(21)
第二章 市场环境与市场调查	(30)
勒克巧迈迪克公司	(30)
阿门杰制衣有限公司	(44)
空压机公司	(66)
第三章 市场需求与购买行为分析	(79)
杜邦公司	(79)
野马航空公司	(84)
艾加斯水泥公司	(95)
明尼阿波利斯银行和托拉斯公司	(99)
第四章 目标市场的选择与开拓	(110)
阿特拉斯钢铁有限公司	(110)
北部分支造纸有限公司	(122)
经营国际化方式选择案例	(134)
市场开发计划	(139)
毕卡印刷产品部	(158)
第五章 产品研究	(171)
M——真空管工业公司	(171)
仇仿特·萨瓦有限公司	(182)

紧闭阀制造有限公司	(197)
加拿大阿姆斯特朗科克有限公司	(215)
第六章 定价研究	(224)
E—Z 钩环产品公司	(224)
阿伯丁电子股份有限公司	(231)
反加价案例	(240)
投标竞卖报价案例	(251)
第七章 分销研究	(257)
耶茨制造公司	(257)
霍西肉食包装公司	(264)
威伯市场	(271)
北美莱特拉塞特公司	(282)
瑟·卫尔办公用品公司	(293)
第八章 促销研究	(308)
瑞尔糖制品厂	(308)
拉弗太尔陶瓷厂	(317)
爱瑞尔纸制品公司	(323)
阿特拉斯可普可有限公司	(329)
第九章 公关研究	(342)
自动起动器公司的公关活动模式	(342)
第十章 竞争研究	(354)
萨德公司应对竞争	(354)
第十一章 营销管理研究	(364)
美玉服装有限公司	(364)
汉恩有限公司(A)	(375)
汉恩有限公司(B)	(394)

绪 言

案例分析法的基本目的之一是使商业教育带有点真实感。案例分析法可使学生仿佛真的处于商业环境里来处理问题。每一案例都是某一商业环境的简单书面描述。对于案例的解决途径,学生应自己寻求问题的解决办法,指导老师只起某些辅助作用。例如:指导老师可以通过提供给有关案例的背景材料或帮助引导学生怎样去解决问题,来让学生进行案例讨论。指导老师还可以故意提出反面主张以引起学生的争论和建议。最后,指导老师须对学生的表现情况加以评价,给其打分,提出改进建议。

一、优缺点

鼓励学生去分析所提供的资料,提出自己的一套主张,已成为一种行之有效的教学方法。因为每个案例各不相同,对于某一案例的解决办法不能任意照搬到其他商业活动上,这就出现了一个问题:通过进行案例研究,学生实际学到了什么东西?案例分析法一个明显的优点是,学生准备和讨论案例,有助于提高他们的口头和书面表达能力。此外,案例分析法为学生了解当前的商业实务和方法提供了一条简单易行的低成本途径。案例分析法最大的优点可能就在于此,现在似乎很清楚地看到学生的分析能力和判断能力的发展都受益于案例分析法的学习,且这种受益是一种宝贵的终身受益。

大多数案例,包括本书中的那些案例都是从公司的实际经验中提炼出来的。很显然公司的名字及地址要加以隐藏以保护其利

益,另外案例的有关最终结论常被删去,促使学生去独立思考、寻求问题的解决。这样也使得同学们不致强求批评他人采取的措施而得出他们自己的结论。案例法和典型的商业环境不同之处在于商人不能得到像书本中列出的这样清楚整洁的资料。商业问题的解决常需收集广泛的资料,而这些手续已在这本书中基本完成,供案例分析之用。

二、案例分析层次

学生们进行个案分析会应用许多不同方法,每个指导老师对于分几步进行分析及各步分析什么内容也有其自己的想法,但我们相信下面的四个程序是一种既合乎逻辑又切实可行的方法。①找出问题;②列出几种可供选择的解决方案;③对每个方案加以分析;④提出一种解决办法。

(一)找出问题

当某一同学对案例情况都了解清楚时,抓住中心问题至关重要。只有做到这一步,才有可能着手有效的案例分析,案例后所列的一些问题并不总是直接集中于案例的主要问题,他们是用来帮助学生着手分析之用的。

学生应该把这些问题看成是用来指导他进行分析案例的手段,不要看成是要解决的具体问题,而且问题的设计也决不能限制学生讨论的范围和广度。所有的案例应该看成复杂的营销管理问题,而不应看成是管理的某个狭窄方面的具体问题。

(二)列出几种可供选择的解决方案

案例分析的第二步是制订几种解决案例的方案,这些方案有些可以从案例所提供的材料和对主要问题的讨论中明显看出,另

一些可能就得由学生自己解决了。保持问题的现状也是我们常常需要考虑的方法之一。

(三)对每个方案加以分析

案例法最重要的一环是对各种可供选择的方案加以分析,要分析就要将方案分成几部分以便找出各部分的本质、比重、功能以及他们之间的基本联系。从这个意义上说,分析就是利用所提供的事实进行剖析,找出他们之间的联系来估价可能采取的解决问题的方法,学生分析时应该首先对案例所提供的事实进行仔细的研究,他应该对提供的有关材料中的问题很敏锐,因为这些问题看上去都是些表面的或毫不相干的东西。有些案例还包括一些有意用来转移和混淆不敏感读者注意力的信息。

有时案例中最重要的因素隐藏在一些偶尔的陈述中,或看起来很微小的统计表中。学生必须对全套资料加以细心筛选,找出与所考虑的解决办法有关的一切内容,这就是说需要使用各种比率、图示、表格等形式的分析方法,定量研究问题。案例所提供的资料很少以最易找到答案的形式呈现出来,指导老师总是希望学生自己算出有关数据。

学生常常发现案例所提供的资料有差距现象,这意味着要继续分析下去必须提出假设,学生应该注意并能够维护其所作的假设,但也应该认识到一个完整的分析不能是片面的。对于重要的问题,必须从正反两方面都加以研究,否则,得出的商业情况就不健全。

有时学生在考察案例资料时认为,要作决策尚觉信息不足,他们建议推迟做出决策,等待进一步的研究。一般情况下,“要求得到更多的信息”,在商业案例分析中并不是个解决办法,常常不能等待研究好之后才作出决策。况且,我们也不可能希望得到我们自认为需要的一切信息。由于研究费用以及拖延会带来不良后果等方

面的原因,简单决策几乎总是在不定的条件下作出的。当一个学生说他需要更多的信息时,指导老师往往就会认为他不知道怎样分析提供的资料或者认为他太懒了收集不到更多的信息。

学生最好把他们的分析建立在案例所提供的证据之上,但这并不是说不能采用其他信息。学生应该利用有关的贸易资料以及一般的或公众都知道的知识,还可以利用其它学科的有关概念。如:会计学、统计学、经济学、心理学和社会学方面的知识。利用其主学科的原则是这些援引的东西必须适合具体的情况。例如:使用1986年公布的人口普查数据来研究1980年的案例来作决策,这就不合理了。

(四)确定解决办法

学生在细心分析了资料和供选择的几种方案之后,就可以确定解决问题的方案,很可能有几种措施都可行,这并不奇怪,因为大多数案例的正确答案不只一个,然而,学生还是要提出一套具体的方案,在得出答案之前,学生必须判断使用其他方案时风险及可行的机率。最乐观的选择,是在盈利机会和失败的风险及代价之间取得的最佳权衡。

如果一个学生觉得案例唯一可行的解决办法须收集其它信息,那么他必须对这一决定提出理由。首先,他应该精确地说明他将研究的结果以及怎样使用这些信息。此外,他还要说明其研究方法及其预期研究费用。在这些完备之后,他才能决定额外研究是否有必要。

(五)写报告

无疑准备书面报告的学生能较好地分析商业问题,然而要写好一份报告含有一定的技巧,这里我们想提供一些方法,可能会对学生有所帮助。

当指导老师看一报告时，他们是想看看学生是否完全了解了案情以及对资料的解释是否合理。他们希望学生所写的报告有的放矢、均衡、连贯和富有决策性，学生写案例报告时最普遍的缺点是重复所提供的事实，学生不是根据选择的方案分析资料而是常常重复案例里的陈述，头脑里毫无明确的目标。

书面报告经常出现的另一缺点是缺乏适当的组织，犯有这种错误的学生，头脑里想到什么就写什么，就这样写下去，毫无条理，直到最后觉得没有东西写为止，结果，报告既无开头，也无结尾，且往往是长长的一整套，为了避免这种情况，一些指导老师要求学生把报告以精简式交上去，然而这些报告有时很难看懂，因此，我们建议学生用较易阅读的叙述方法写报告。

有效地组织一份报告可分成三节写，各节以罗马数字标出，顺序安排如下：I、问题说明；II、分析；III、副标题；IV、建议。问题说明要简明，一般不超过一两句。第一个副标题可能是几个解决方案的说明，其主副标题，也许包括对资料的评估，或资料对各种解决方案影响的讨论，在分析这一节里要考虑的一些主题包括：

①顾客要求；②竞争及形式以及可能产生的反应；③销售渠道；④产品特点；⑤广告及推广（促销）；⑥价格；⑦影响公司的销售成本、利润的因素等。“建议”这一节应该相当短而明确。这一节并不需要评估资料，也不要掩盖你的观点。

对于书面案例分析的长度（指篇幅）并无客观的规定，这完全取决于案例提供的资料多少及指导老师的偏好。很显明，书面报告应该整洁、易读。商业教授并不是来教作文的，但他们确实希望有一定水平的书面表达能力（对书面表达有一个最低标准），他们对书面表达的标准反映出商业团体对大学毕业生的要求。

三、小结

案例分析法旨在给学生一种发展能力的机会,但必须记住,他们对问题的解决方法应能卖给想用这些建议的人,否则对问题的解决毫无价值,案例分析法使学生获得实践经验,以此来说服别人相信他们推理的合理性。

案例分析法还能帮助培养学生利用逻辑方法解决实际商业问题的能力,此外,由于案例分析法要求学生参与讨论,这就给本来枯燥无味的课题带来一种活跃气氛。然而,案例法并非商业教育的万金油,我们发现把讲授、讨论、案例分析结合起来,将能给学生和老师带来最大的收益。

第一章 市场营销

杜拉医药公司

杜拉医药公司是一家集产、供、销为一体的公司，杰拉德·马隆为公司的董事长。

一、新产品

杜拉医药公司的主要活动是开展研究和进行新产品开发。在马隆先生担任该公司的领导职务时，该公司曾生产出几种工业用温度测量装置，但马隆先生认为开发出来的新产品没有哪一种是适销的。他对开发医院和手术室用的产品特别感兴趣，他认为，那里高劳动成本能引起对节约劳动装置需求的不断增长。马隆先生认为公司的技术力量足以研究解决生物学和医学市场上现存的新问题。

(一)棉球操作系统

该公司董事会成员中有两名实习外科医生，其中一个建议该公司开发一种棉球计算装置，每个棉球必须不耽误外科医生的时间或增加病人处于麻醉状态的时间。这种操作程序虽然简单，但当棉球一用完，将会给病人带来剧烈的疼痛。

加利福尼亚医学协会进行的一次调查表明，尽管配药时棉球

正确计数,还是有一些棉球会失散。计数一不正确,就要求立即搜寻操作领域,如果失散的棉球找不到的话,病人在离开手术室前就要进行 X 光线照射。

为了帮助解决棉球计数问题,杜拉医药公司研制出一种电光装置——棉球操作系统(SHS)。其特点是:

1. 两个光源和电子逻辑答案,用来区分两种不同体积的棉球,并显示数字读数,不断监督棉球计数。
2. 一个标度系统,不断监督血球损耗情况。
3. 一个很方便的塑料袋,集中了能显示更精确的血球损耗情况的棉球,并能防止使用过的棉球污染手术室。
4. 一个可移动且易消毒的漏斗。
5. 一个易消毒的挡避帷帘,从而使手术能在消毒的区域进行。

为了决定 SHS 的市场情况,马隆先生雇请刘易斯·豪先生担任销售副经理。公司技术科已研制出 SHS 样品供豪先生使用。通过跟当地外科医生和手术室护士的交谈,以及通过举办当地医学界会议,可以获得新产品的可行性反馈。豪先生报告说 SHS 深受欢迎,他估计年销售量可达 8000 件。

根据本国手术室的数目,豪先生估计 SHS 的总市场潜力有 15,000~18,000 件,估计每件 SHS 的生产成本在 250 美元到 260 美元之间,每件零售价打算卖 850 美元。马隆先生则相信公司有足够的资金开发和生产 SHS(公司周转资本超过 250,000 美元)。

如果杜拉医药公司生产棉球计数器,那么推销员就只推销这种产品,几乎没有其他业务经营,为了推销,推销员必须动员外科医师、手术室护士长以及各医院的行政人员,说服他们 SHS 能提高效率。豪先生打算在春季举行的全国医学会议上展览 SHS 样品。会议上有几家医学仪器公司跟杜拉公司恰谈,他们想在 SHS 投产后,经营 SHS 的推销。豪先生对美国消毒公司(AMSCO)的印

象特别深。AMSCO 产品销售董事长在观察 SHS 示范后,建议两公司举行一次会议。

AMSCO 外科设备经理,罗伯特·卡尔森先生和豪先生举行了一次会议,并就以下几点进行了讨论。

1. 产品辨别——杜拉公司要求他们的产品以“SHS”命名。

2. 如果最低销售额不能满足,(AMSCO)也要再进货。

3. 开发成本——杜拉公司希望于第一批 200 件销售中收回其开发成本,而又不想把这一情况在零售价上反映出来。

这样在第一批 200 件销售中就会降低 AMSCO 的利润。杜拉公司要 AMSCO 在第一批的 200 件中少取些利润,注意依靠薄利多销,卡尔森先生说这一安排要过一段时间才能确定。

4. 会议展览——杜拉公司希望扩大其产品展览。卡尔森先生依据 AMSCO 在手术室用具推销市场上的有利地位,给 SHS 最好的宣传。为此目的,他建议 AMSCO 现在就计划在四个主要的场合:美国外科医学院、美国医院学会、美国手术室护士学会和美国麻醉学院扩大他们的货摊设施。

5. 销售额——卡尔森先生将是 SHS 产品的经理,他认为第一年可销售 1000 件,以后每年销售 1500 件不成问题。

6. 销售成本——AMSCO 推销一件设备通常要求零售价的 50% 行为销售费用,这包括所有的推销费用(包括所有资料纸张费)、广告费、销售费。

7. 广告预约——AMSCO 将在下次会议上交一份初期广告预算和一份根据销售百分比的广告预算。

8. 库存——卡尔森先生说 AMSCO 将使 SHS 存货落栈,而不是把他们放在船上。

在这期间,豪先生还同其他几个对 SHS 销售感兴趣的公司代表举行过会晤。表 1—1 所示的分析反映了他从这一系列会议中得到的东西。豪先生看到杜拉公司开发和控制销售活动的一些优势,

但他觉得如果再有已具备适合销售力量的公司(像 AMSCO)来承担 SHS 的推销任务将会更好。

(二)导管

在接着的春季,马隆先生对通过打入心血管市场来扩大公司产品线的可能性变得感兴趣了。豪先生估计心血管导管的市场潜力在美国每年达 1,100 万美元,在国外每年达 400 万美元,他还估计一家拥有 400~700 床位的医院每年计划在心血管导管上的费用为 6,000~10,000 美元。一些大的机构,如美国卫生局和迈阿密·佛罗里达的锡莱山,每年大约要花 30,000 美元来购买心血管导管。导管的用户是放射学家、医生、专门从事诊断和处理心脏病及其它有关问题的外科医师。导管的购买通常是小批量的,销售员应与用户保持紧密接触,这样才能了解用户对特别用途导管的需求情况。

1. 心血管导管有许多不同的型号和式样,豪先生说,能提供两种以上型号导管的公司只有一家,能提供一系列预先消毒过的易处理的导管的一家也没有,豪先生对于有关竞争情况描述如下:

(1)库克公司(Cook)地址在印第安纳州伯明邦,拥有一到两个销售点,杂志广告很少,在大多数的主要集会上展销,直接通过邮件推销,邮寄的大多数是商品目录。

(2)佛罗里达科迪斯(Cordis)公司:拥有 3~4 名销售员,杂志广告很少,大多数主要在集会上展销,直接邮件推销,邮寄的主要是商品目录。

(3)新泽西州矣莱克思公司(Elecath Corp)拥有 1~2 名销售人员和一些经纪人,杂志广告很少,大多数主要在集会上展销,有一些产品通过直接邮件推销,邮寄的主要是商品目录。

(4)美国导管仪器公司(USCI),地址:纽约。拥有 10~12 名推销人员,适量的杂志广告,在所有主要的集会上展销,通过直接邮

件推销的产品很有限。每年都有新的商品目录邮递,USCI 被认为是经营商用心血管导管的先锋,他们已有约 25 年的经营历史,今天他们和开始时一样经营许多产品。

(5) 韦斯特波特公司(Westport)位于密苏里州,只通过经纪商销售,杂志广告很少,很少展销,即使有的话,也只在主要的集会上;有一些产品通过直接邮递推销,邮递的主要是商品目录。

豪先生说医院已开始使用大量可处理的导管,他还指出,普通的导管很难清洗和消毒,而且,每次消毒后,可再次使用的导管的内科特性常常发生变化。这样预先消毒过的易处理的导管系列就显得有很大的市场潜力。

2. 马隆先生又创办了一个新的分公司——杜拉医学导管公司,来追逐处理导管市场。该公司由约翰·纳尔逊负责,史蒂夫·莫尔被任命为研究和开发董事。由于心血管研究含有一定的技术性,纳尔逊先生认为公司应该努力在用户和生产商之间建立起高度的信任。从这方面讲,心血管导管应由公司自己的销售力量推销。

莫尔先生指出虽然导管规格对于使用导管的内科医生来说很重要。但在工业生产中还没有标准化。一些参数如硬度、延伸率、灵敏度、压力容量、扭矩、产品的毒性等各厂商各不相同。甚至在先后的两批货物中也不尽相同,莫尔先生特别强调没有其他哪些厂商有质量控制标准,其中包括在人体内使用时为防止不良后果而进行的化学及生物毒性测试。

杜拉医学导管公司采取的推销方案强调树立心血管导管的高质量、预先消毒、易处理的形象。在跟几个潜在的供应商接触之后,纳尔逊先生计划从仲夏开始生产样品。其计划列在下面的计划报告中。

(1) 预先消毒过的易处理聚合体导管,估计目前每年市场销售额为 2.5 百万美元。

A、库克公司拥有聚合体导管生产线，供应未消毒导管，品种有限，单价为 5.95~10.20 美元。

B、矣莱克公司：①Crola I 公司有聚合体导管生产线，供应未消毒导管，单价 7.20~18.00 美元。②Rothene 和 Rothene II 公司未消毒导管每打 47 美元，消毒过的每打 54 美元；消毒过导管交货期很长，有 4 种不同体积产品和 4 种尖形外形的产品。

C、USCI 公司：①瑞士产导管，未消毒，认为可随便使用，单价 5.75~6.50 美元。②销售配套元件，供给自己生产导管之用，每根导管的原材料成本约 2.50 美元。

D、韦斯特波特公司：有易处理的、预先消过毒的导管生产线，但品种有限，单价 4.75 美元，有 4 种不同体积，4 种尖型形状的导管。

E、杜拉公司：将以一系列预先消过毒的易处理的心血管导管首先打进市场，打算每打卖 54 美元。杜拉医学公司的导管生产计划包括 14 种不同的体积，11 种尖型形状，总共由 154 种不同长度的导管组合。

(2) 弹簧导向器。估计每年市场销售额为 2.5 百万美元。

A、库克公司：表面没有涂聚氢氟乙烯的，单价 3.35 美元，涂了的单价 7.00 美元；管尖焊接而成；没有消过毒，有聚氟乙烯保护层，传说该公司是该种导管的最大供应商。

B、矣莱克思公司：产品无聚氟乙烯保护层，单价 4.00 美元。

C、USCI 公司：产品表面没涂聚氢氟乙烯；单价 5.00~6.00 美元随体积不同而不等；管尖焊接而成，质量优良。

D、杜拉公司：有聚氟乙烯保护层，打算每打卖 84 美元，产品消过毒，焊接管尖；该公司还想提供无聚氟乙烯保护层的产品，打算每打卖 50 美元；杜拉公司打算在下一个两年销售 40,000 件弹簧导向器。

(3) 有网状保护层的易处理预先消过毒的聚合体导管，估计目