



21 世纪高职高专管理类系列教材

SHICHANG YINGXIAO SHIXUN ZHIDAO

市场营销实训指导

主 编 谢守忠



华中科技大学出版社

<http://press.hust.edu.cn>

图书在版编目(CIP)数据

市场营销实训指导/谢守忠 主编
武汉:华中科技大学出版社,2004年9月
ISBN 7-5609-3259-2

I. 市…

II. 谢…

III. 市场营销-案例

IV. F713.5

市场营销实训指导

谢守忠 主编

责任编辑:曾 光 彭保林

封面设计:刘 卉

责任校对:章 红

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:北京搜获科技有限公司

印 刷:荆州市今印印务有限公司

开本:787×960 1/16

印张:10.25

字数:169 000

版次:2004年9月第1版

印次:2004年9月第1次印刷

定价:14.50元

ISBN 7-5609-3259-2/F·268

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内 容 简 介

本书是为配合市场营销课程教学而编写的，市场营销作为一门实践性很强的学科，既要求学生营销基本理论和方法有全面的认识，又要求学生能够正确分析、解决营销活动中遇到的具体问题。

本书分为两个部分：第一部分为案例；第二部分为复习训练题。本书选编了50篇营销实践中具有代表性的案例，这些都是企业经营实践的总结，其中既有企业成功的营销方法和管理经验——值得我们借鉴；也有一些企业因决策或措施失误导致重大损失的事件——值得我们深思。

本书既可作为高职高专学校的教材，又能为市场营销的实践教学提供参考，还可作为管理人员或相关专业人士学习的参考书籍。

前言

本书是为配合“市场营销”课程教学而编写的。市场营销作为一门实践性很强的学科，既要求学生营销基本理论和方法有全面的认识，又要求学生能够正确分析、解决营销活动中遇到的具体问题。

本书分为两个部分：第一部分为案例；第二部分为复习训练题。每部分内容与教材章节一致。

市场营销案例选编了 50 篇营销实践中具有代表性的实例，这些都是企业经营实践的总结，其中既有企业成功的营销方法和管理经验——值得我们借鉴，也有一些企业因决策或措施失误导致重大损失的事件——值得我们深思。在案例选择过程中，我们特别注意到了以下几个方面：

一是典型性。例如，我们可以从雅马哈为何败走麦城等案例中，了解当时的决策背景、决策过程及其效果，让学生认识营销管理各环节的重要问题，并通过对案例的分析研究，培养学生思考问题的能力。

二是时代性。社会的进步，文化的变迁和经济的发展，对企业的营销活动都会产生影响。例如，我们可以从渠道平衡案例中，了解到可口可乐公司是如何解决渠道管理中诸如“窜货”等突出的矛盾和问题的。通过研讨，有助于认识营销管理的重要作用及其方法技巧。

三是广泛性。所选择的案例均源于 MBA 教程、报刊杂志、网络媒体等，涉及众多行业和中外企业。通过比较分析有助于提高学生灵活运用知识的能力。

此外，每篇案例后均附有思考题，这些问题为分析评价方案提供了指导性的框架，旨在引导学生学会分析思考问题的方法。

复习训练题部分概括了各章节的知识要点，通过练习巩固已学的基础理论知识。每章习题的最后是案例分析标题，具体案例由教师结合教学内容和教学对象，从所选编的案例中选择确定，具有很大的灵活性。

本书由谢守忠担任主编，肖天生、张正树、周君明、胡卫东担任副主编。参加编写的有肖天生、李杰、谢守忠、周君明、胡卫东、刘谦林、王旭、张正树等，全书由谢守忠、肖天生、张正树负责总纂。

我们期望本书能为“市场营销”的实践教学提供便利的参考，更希望以此为契机，探索出一种合适的教学模式，适应职业教育发展的要求。但由于编者的时间和精力有限，错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

编者

2004 年 7 月

目 录

第一章 市场营销概述	(1)
案例一 伯瑞尔公司的市场战略.....	(1)
案例二 逆向营销的雅芳公司	(3)
第二章 市场营销环境	(7)
案例一 忽视市场营销环境的失误.....	(7)
案例二 “银发”商机颠覆营销定律.....	(8)
案例三 傲慢的特朗斯特朗公司.....	(10)
案例四 美国可口可乐公司的锦囊妙计.....	(12)
案例五 忽视市场误入歧途	(16)
第三章 市场行为分析	(19)
案例一 记忆点创造法——“农夫山泉”品牌成功案例.....	(19)
案例二 耐克梦·耐克传播·耐克神话.....	(19)
案例三 长虹“精显王”背投彩电营销成功之道.....	(24)
案例四 英特尔收复失地	(29)
第四章 目标市场营销策略	(32)
案例一 发挥专长 服务客户	(32)
案例二 薄利多销，买方受惠的市场定位.....	(35)
案例三 善作产品定位的拜耳	(38)
第五章 市场营销战略	(41)
案例一 披荆斩棘，条条大路通罗马.....	(41)
案例二 功败垂成的雅马哈	(43)
案例三 追求挑战的百事	(46)
案例四 寻找市场空白的“丑小鸭”	(48)
第六章 产品策略	(51)
案例一 “海尔”品牌优质的象征.....	(51)
案例二 清洁剂与化妆品之王 P&G	(53)
案例三 持续创新技术，不断更新产品.....	(55)
第七章 价格策略	(59)
案例一 康柏电脑的定价策略	(59)
案例二 “柯达”如何走进日本.....	(60)
案例三 巧用消费心理	(60)

案例四 科龙公司的提价策略	(61)
案例五 凯特比勒公司的定价方法	(62)
案例六 巧定高价, 与众不同	(62)
第八章 渠道策略	(65)
案例一 雅芳的渠道转型	(65)
案例二 渠道的开发与调整	(66)
案例三 康师傅: 渠道制胜	(67)
案例四 格力电器的股份制区域性销售模式	(70)
案例五 可口可乐的渠道平衡	(73)
第九章 促销策略	(79)
案例一 美国 P&G 公司的广告促销策略	(79)
案例二 雪佛莱和奥兹莫比尔的买一送一营销术	(82)
案例三 “万宝路” 产品形象的塑造	(83)
案例四 “中国魔水” —— 健力宝	(85)
第十章 国际市场营销	(88)
案例一 品质争议仲裁	(88)
案例二 有效发盘能否随意撤销	(89)
案例三 利用进料加工行骗案	(90)
案例四 大众公司进入中国	(91)
案例五 分批装运纠纷	(93)
案例六 OEM 之痛	(95)
第十一章 营销理念	(100)
案例一 “美尔雅” 美国风波	(100)
案例二 美国饭店业的服务营销: 如何吸引日本游客	(101)
案例三 重视网上顾客服务的 Haier	(102)
案例四 联想电脑公司网络营销策略	(103)
案例五 环保主义对市场营销的影响	(105)
案例六 海平面上升的危害	(106)
案例七 烟草控制公约的挑战	(107)
案例八 构筑绿色屏障 打造绿色国际港	(109)
习题汇编	(113)
第一章 市场营销概论	(113)
第二章 市场营销环境	(117)
第三章 市场行为分析	(120)
第四章 目标市场营销策略	(124)

第五章 市场营销战略.....	(127)
第六章 产品策略	(130)
第七章 价格策略	(134)
第八章 渠道策略	(137)
第九章 促销策略	(140)
第十章 国际市场营销.....	(144)
第十一章 营销理念	(148)

第一章 市场营销概述

案例一 伯瑞尔公司的市场战略

索斯·伯瑞尔公司是一家法国矿泉水生产厂家。该公司在 1976 年打入美国市场，在其后的 10 年内在美国的市场份额一路攀升，20 世纪 80 年代末期达到了顶点。

早在 19 世纪，索斯·伯瑞尔瓶装天然矿泉水就已经在欧洲一些高级餐厅和商店里成为人们熟悉的饮料产品。在法国南部靠近尼迈的地方，有一处泉水含有二氧化碳，这种泉水由于它的味道特别及含有对身体有益的元素已经享誉一个世纪。商家在 1863 年就开始销售这种矿泉水。到了 20 世纪中叶，它被装在人们熟悉的绿瓶中销往整个法国和西欧大部分地区。由于该矿泉水有一定的药效，例如它能防治心脏病，因而它在市场上大受欢迎。到了 20 世纪 70 年代，在欧洲市场上，伯瑞尔和其他一些矿泉水已经不仅仅作为一种饮料了，它在那些本地水不很安全的地方作为生产软饮料的原料。

但在此之前，伯瑞尔一直都没有登陆美国市场。因为美国人那时还没有为健康目的而饮用矿泉水的习惯。美国瓶装水的主要市场在西部，那是由于当地水中含有硫磺和其他矿物质，使当地的水很难喝。史巴克莱特是这一市场中最大的生产商，它是加利福尼亚的一家公司，它的水每桶售 5 加仑。伯瑞尔没有希望在这一市场上进行竞争，因为从法国到这里的运费使其矿泉水的生产成本太高了。

1976 年后，伯瑞尔公司决定要打入美国软饮料市场，毕竟美国是世界上最大的软饮料市场。尽管许多年前伯瑞尔矿泉水就曾小批量出口到美国作为一种软饮料和生产软饮料的原料，但是这对于以 1 美元或更低一点的价格销售 23 盎司水的伯瑞尔公司来讲数量太少了。为此，伯瑞尔在纽约建立了名为“法国水公司”的营销组织。布鲁斯·纳宁受聘管理这家公司，公司的目标是创立伯瑞尔水作为软饮料和酒类替代品的地位。

伯瑞尔公司制订了详尽的计划，通过大量的出口把运输费用减少了 20%~30%，以便同其他较便宜的饮料进行竞争。公司决定一桶 23 盎司的水只卖 69 美分，这个价位低到了足以吸引中等收入的消费者，而又不会失去那些它在美国市

场上已经获得的、愿意以购买伯瑞尔水来显示身份的顾客。

1976年当年,伯瑞尔在美国的销售额还不足100万美元,并且只局限在几个较大的城市,当时采取的是把伯瑞尔水直接运到零售商手中的做法。在1978年,纳宁改变了这种做法,把伯瑞尔水卖给软饮料或啤酒批发商,因为批发商可以和零售商签订更多的合同。与此同时,伯瑞尔发动了强大的广告攻势,一开始的广告等促销活动主要集中在纽约和洛杉矶两大城市,花费达到200万美元,1979年这一预算达到1100万美元。广告分为两大块,一块是电视广告,一块是在印刷品上做广告。电视广告的主持人向美国观众介绍天然含二氧化碳的伯瑞尔水,在印刷品上做的广告则强调伯瑞尔水只含有少量卡路里和人工添加剂。

经过一系列的促销活动,伯瑞尔的销售额直线上升,从1976年的不足100万美元到1980年超过1亿美元大关。但就在伯瑞尔的美国市场份额直线上升的时候,它受到了另一家来自加拿大的蒙特莱尔公司的挑战。

蒙特莱尔天然矿泉水公司自1970年起一直是加拿大最大的瓶装水销售公司。蒙特莱尔在法文中的意思是“青山”,该饮料和伯瑞尔水一样含有二氧化碳。蒙特莱尔是1979年5月开始进入纽约和迈阿密市场的,4个月后销售额就逾100万美元,并且获得了纽约71%及迈阿密83%的消费者的认同。蒙特莱尔被认为是对身体有益的高纯度饮料,它把目标市场集中在年收入为15000美元以上的家庭上。蒙特莱尔的管理人员声称,与伯瑞尔水相比,消费者更偏爱蒙特莱尔水,这也是他们决定进入美国市场的原因。

面对蒙特莱尔矿泉水的挑战,伯瑞尔公司首先分析和预测了市场竞争形势。结论是:美国瓶装水市场从1976年到1985年已发生了很大变化,值得一提的是瓶装水不再是软饮料市场上重要的一员了,当时美国瓶装水仅占软饮料销售额的15%和收益额的16.9%。同时由于在美国喜欢喝软饮料的人口在收缩,所以整个20世纪80年代软饮料的销售增长缓慢;但因矿泉水对健康有益,所以矿泉水的消费在80年代仍会持续上涨。

根据该预测,伯瑞尔公司采用了以下两条响应竞争、扩大市场份额的手段。

第一,继续以做广告为促销计划的中心。伯瑞尔公司认为,该行业一个成熟的标志就是除了产品分销渠道的增加以外,促销手段也发生了变化。为此伯瑞尔公司进行了大规模广告宣传,迫使其他竞争者也照着去做,这最终提高整个行业的销售成本。随着一些小的地方竞争者的加入,促销转而强调对零售商的激励机制,越来越多的装瓶批发商直接把产品卖给零售商以降低成本和保持零售商有较高的利润,从而保持了伯瑞尔在原有销售渠道上的成本优势。

第二,是提供标准产品给零售商。它仍继续用软饮料和啤酒批发商把商品推销给零售商这条分销渠道。20世纪80年代伯瑞尔把精力集中在增加零售商的数量上,在10个最大的城市,伯瑞尔都建立了促销机构,这些机构帮助零售商在销

售网点上进行展销，并解释说公司的广告将帮助零售商销售伯瑞尔水。除此之外，该机构还为伯瑞尔寻找新的零售点，如：超级市场、餐厅等。最初他们很成功，在最大的 10 个市场销售增长率达 10%。

除此以外，伯瑞尔公司还在产品差别化上做文章。伯瑞尔于 1983 年和 1984 年开始试销风味矿泉水产品系列。因为市场调研已表明，人们喜欢加入一些柠檬汁、橘子汁等的伯瑞尔水。纳宁认为新的产品系列将提高伯瑞尔水作为低卡路里的饮料和有利健康的软饮料替代品的市场地位。

伯瑞尔公司 1976 年进入美国市场，1980 年销售额超过 1 亿美元，1990 年达到 5 亿美元。同期占该产品领域市场份额从几乎为零扩大到 80% 左右。

思考题

1. 有人说市场营销就是销售产品，对此你有何看法？
2. 在激烈的市场情况下，伯瑞尔公司是如何扩大市场份额的？

案例二 逆向营销的雅芳公司

实行多样化，是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下，它是大多数公司采用的最主要的策略。进一步讲，多样化的强烈要求，存在于各种形势下。

在经营顺利时，公司向新的方向扩张，以取得联合的共同优势和品牌名望；经营不善时，公司就要另谋生路。这两种策略，都是典型的自上而下的组织变动措施，而两者都常常出现问题。“经济顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱；“经营不善”时的策略会造成与线性扩张同样多的问题。

雅芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时，雅芳公司放弃了这方面的经营，而买了两个香水公司。

1. 经营状况陷入困境

不幸的是，几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”这句格言。对于这一熟悉的格言，他们有自己的理解。他们认为，一旦某项业务陷入困境，就应开展其他业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时，下层管理人员告诉董事会“市场销售不畅”。他们无法指望再现丰收年景了，因为市场已经发生了变化，为共同获利采取的行动，却得了个“偷鸡不成，倒蚀一把米”的结局。

您将要读到的这件事，是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到，由于部分高层管理人员的失误，造成了经营亏损，他们

不得不开始精心地打他们自己的小算盘，所有这些，对企业的主要生意来说，都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会，而变成一种“收获”模式——付出的多，收入的少。

有时，您不得不正视生意衰退的现实。但除非您的生意是基于一时风行的时尚，否则就没有一夜之间就消失的生意。进一步讲，当您追逐一个别人已经占据优势的新市场时，您就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上进行投资。如果贸然改变主题，则会错过近在眼前的绝好机会。

2. 雅芳的拜访

雅芳公司面临以下一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——雅芳公司发现，当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店，转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时，生意就不太好做了。

最突出的问题是，家庭妇女不再是整天呆在家里，坐等雅芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时，美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是雅芳公司改变策略，开始经营香水，进入这一获利高达 20 亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。

在很短的时间内，他们就操纵了凯密琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后，他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产“佩里·埃利斯”女性香水，以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击，雅芳公司转向“设计师香水”，并通过百货商店经销。在董事会上，或许这会被认为并不难推销，因为呆在家里的妇女越来越少，她们都在外工作，而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。

正如雅芳美容集团领导人詹姆斯·库雷斯頓在报告中指出的，“在 20 世纪末期，哪能找到税前利润为 13%~16%，而又有股票收益的买卖呢？”

假如您被任命为雅芳公司负责市场营销的新任经理，您将如何采取措施呢？您的分析将从何处入手呢？

3. 面临的问题

您的任务相当艰巨。首先，雅芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳蕾和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手；其次，近年来，“设计师香水”的市场销售已经不畅；第三，超出雅芳经营范围的“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型，与雅芳公司的惯例截然不同，其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然，要想成功地完成这个艰巨的任务，必将耗费大量精力。而当这一切正

在实行的时候，将对您的主要生意产生怎样的影响呢？因为雅芳公司的化妆品生意，是他们生意的绝大部分，所以这是一个非常重要的问题。近年来，雅芳公司已失去了不少市场，其化妆品市场占有率已从 12% 降至 8%。

不管新香料产品提供了什么机会，我们认为，首先要把注意力放在主要生意——美容产品上。您将从哪儿入手呢？如何才能找到推进主要生意的战术呢？

4. “雅芳”是什么

显然，“雅芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。继而，人们就会提出这样一个基本问题：“‘雅芳’是什么？”或者更准确地讲，“‘雅芳’这一称呼，是一个产品名称呢，还是一个销售渠道的名称？”显然，雅芳公司兼而有之，但更核心的问题又将被提出：“雅芳公司更多地是被看作生产厂家呢，还是一个销售渠道？”

您可以推测雅芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚，雅芳小姐来拜访”的总体感觉。因为雅芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征，所以，您可能感觉雅芳公司更像销售渠道，而不是制造公司。或许您是对的，雅芳公司提供了在家就能购买美容品的机会。

我们暂且把雅芳公司视为销售渠道。幸运的是，这也正是雅芳公司的独到之处。您能够选购各种品牌的香波，但只有“雅芳”这一个品牌能订到并送到您家中。如果您的感觉是正确的，那么您的战术就得建立在广告雅芳销售渠道，而不是广告雅芳产品上。而这种广告将使这一销售渠道变得更加重要。

雅芳小姐一旦走上门来，就能卖掉不少各种各样的化妆品。如果消费者对雅芳公司有什么印象或感觉，那一定是由于雅芳小姐的缘故。不管怎么说，她代表这个公司。

关键的问题是，如何选定雅芳小姐，如何增强她们所代表公司的吸引力，以使潜在顾客有理由追寻雅芳销售渠道。显然，这方面的工作做得越好，顾客购买雅芳小姐美容产品的机会就会越多。

5. 竞争状况

战术是进行竞争的关键手段，假如说雅芳公司有一个销售渠道，那么，雅芳公司的竞争对手又是谁呢？有哪些其他销售渠道与雅芳公司竞争呢？

它们有两个主要的竞争对手：

① 百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店，与制造商的代理人商讨并选择订做化妆品。

② 杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店，挑选她们所需要的物品，而不会再要求其他服务。

第三个销售渠道就是雅芳公司。雅芳公司提供了便利。女士们可以给雅芳公司销售代表打电话,或者可以看雅芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品,再由雅芳公司寄给她们。

从雅芳公司市场占有率的下降来看,另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果雅芳公司想重整旗鼓的话,就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在,然后让自己的销售渠道提供这样一些服务,即以百货商店与顾客商讨的方式,并以接近于杂货店的销售价格,为顾客提供服务。

下面的两条建议,实际上是同一战术措施的两个方面。

(1) 雅芳个人美容代表。

这种方法要求雅芳小姐与作为产品目录的分销人员和处理订货的人员相比要突出“个人美容代表”的特色。

显然,在为这一角色做广告、建立其知名度时,培训是一个主要问题(这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略),因为提供的产品繁多、色泽各异,可以想象这些化妆品在消费者的心目中会造成怎样的混乱。而“个人美容代表”就能够解决这一问题。

(2) 雅芳美容电脑。

这一方法与“个人美容代表”紧密联系,是能够使雅芳小姐变成真正的个人美容代表的战术的一个新成份。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程,这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时,保证使顾客达到“从未如此动人”的效果。实际上,“美容电脑”可以是与主机通过电话线相联接的一个计算机终端。另外,“美容电脑”除了可以协助雅芳小姐外,还能够成为有助于推销这一渠道的有力广告方式(这个广告战术将推进其商业战略)。实质上,“美容电脑”使雅芳小姐成为美容顾问,而不再只是一名推销员。

您会发现,“美容电脑”已在雅芳公司投入使用。这并不奇怪,因为这是个显而易见的构想。问题只是是否付诸实施。换句话说,把这一战术变成实际策略,需要充足的时间和雄厚的财力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

思考题

一般认为产品是营销组合的基础,但随着环境的变化,营销的切入点可能不同,雅芳公司在经营陷入困境,面临诸多问题和竞争激烈的情况下采取了怎样的措施?对此你有什么体会?(说明:本例旨在加深对市场营销概念的认识,可在学习了以后相关内容后再做具体分析。)

第二章 市场营销环境

案例一 忽视市场营销环境的失误

彭尼公司是美国大型零售商店之一，成立于 1902 年。8 年以后，它迅速壮大，在美国西部各州开设了共 26 家连锁商店。在以后的 30 年间，它的发展极为迅猛，到 1940 年已经拥有 1 585 家连锁商店。彭尼公司的巨大成功，来自于它的经营特色：

(1) 只限于在小城镇开店，大多设在密西西比州的西部。在这样的小镇上，彭尼公司的经理工资最高、地位显赫，被尊为当地人的朋友，他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。

(2) 现金交易。彭尼公司极力提供最优质的商品，而且尽可能把价格压到最低限度，这样一来顾客乐于付款，也乐于把商品自己带回家中。由于商店坚持以货真价实为宗旨，不搞门面装饰，因而管理费用极低，在售价较低的情况下，也有利可图。

(3) 销售品种有限。彭尼公司的商店大多分布在小城镇，销售产品主要限于服装和家具，这样一来质量更容易获得保证。

二战后，彭尼公司恪守的经营原则受到了严重的挑战，市场占有率不断下降。而同期，另一家大型连锁店西尔斯的市场占有率却在不断上升。什么原因导致二战后彭尼公司的业绩滑坡呢？主要是市场营销的环境发生了变化，而公司仍抱着传统的经营观念、经营方式不变。环境的变化体现在下面几个方面。

(1) 顾客需求呈现多样化。由于战后人们生活水平的提高，消费结构的变化，消费需求日渐丰富，呈现多样化的特征。而彭尼公司的经营品种只限于服装和家具，不能满足人们的购物需要。

(2) 服务形式多样化。由于买方市场的形成，消费者对服务水平要求越来越高。不仅要求有漂亮的装潢，舒适的购物环境，还要求有赊销、送货上门等服务。而彭尼公司仍坚持现金交易和自己拿货。

(3) 企业形象日趋重要。由于竞争的加剧，企业定位、企业形象对于吸引消费者起着越来越大的作用。彭尼公司的商店遍布小城镇，在大都市踪影全无，无疑极大地影响了它的发展，难以与代表高效率、大规模的西尔斯公司相比。

20 世纪 50 年代, 彭尼公司的推销员威廉·巴顿给董事会写了一份备忘录, 批评公司那种面对已变化了的市场环境却不作任何反应的顽固、保守的做法。该备忘录引起了公司的极大关注并开始着手改革。改革措施包括下面几个方面。

(1) 赊销。1958 年 9 月, 彭尼公司开始进行赊销的可行性试验。到 1962 年, 彭尼公司的所有商店都提供赊销服务, 赊销的比重 1964 年占 28%、1966 年占 35%、1973 年达到 38%。

(2) 经营品种多样化。除了经营传统的非耐用品之外, 开始仿照西尔斯公司也经营家电、家具、汽车等耐用品。

(3) 向大都市扩展。由于舍不得离开小城镇, 公司的发展受到了阻碍, 竞争力受到影响, 因此公司决定向大都市扩展, 树立现代企业形象。

(4) 开展市场营销环境研究。在备忘录出现以前, 公司对市场营销环境研究还十分生疏。但它的出现刺激了公司, 使公司认识到必须对所赋予的环境、机会和市场需求进行全面、彻底地研究, 以督促公司管理人员对消费者的需求和偏好做出评价, 对竞争对手的变化做出反应。

公司着手改革以后, 市场占有率从 20 世纪 60 年代开始逐步上升, 可见开展市场营销环境研究对公司发展的重要性。

思考题

1. 彭尼公司的发展情况如何?
2. 为什么彭尼公司市场占有率会不断下降, 他们采取了什么措施?
3. 对市场营销的作用应当怎样理解?

案例二

“银发”商机颠覆营销定律

美国《华尔街日报》2004 年 4 月 6 日报道, 营销的惊喜: 老年消费者也买东西。

家住加州的琳达·卡特打算花 1 000 美元给自己的大众“甲壳虫”车换台新发动机。后来, 一则索尼数码摄像机的电视广告吸引了她的目光。

广告中一个满头银发的宇航员正在用自己的数码摄像机从太空拍摄地球。下面一行广告词是“要是您的孩子问您钱上哪里了, 您就把录像带拿给他们看”。没多久, 卡特太太就来到当地的一家电子用品商店, 花 1 200 美元买了一台摄像机。

在人们过去的印象中, 老人是一群穷困潦倒、特别节俭、习惯于购买同一种品牌商品的群体。索尼公司吸引像卡特太太这样的老年人的做法正成为营销领域一股方兴未艾的革命潮流。几年来, 一些世界级的著名公司都试图吸引那些 20 岁

出头的年轻人，现在它们把目光放到了老年消费者身上。

福特汽车公司计划销售行李箱能放下 8 个高尔夫球袋的一款汽车。百货公司塔吉特公司则腾出大量的店面空间，销售针对老年客户的卡其布裤子和肥大的亚麻便装。销售音乐产品的原版音像公司也重新设计了店面，以迎合老牌歌星莱德·齐柏林的歌迷。

推动这场变革的是那些富人。据人口普查局和美联储搜集到的数据，截止到 2001 年，年龄在 50 岁以上的美国人有 7 800 万，他们控制着全国 67% 的财富。

索尼公司投入了 2 500 多万美元，针对 50 岁到 64 岁的人群推销索尼的数码摄像机，以及其他高端产品。这样的营销手段到目前为止已经取得了成功：去年摄像机的销售量“以两位数的速度高速增长”。

沃尔特·迪斯尼公司去年推广了一个名为“神奇聚会”的项目。该项目可以让顾客通过因特网来计划行程。不过在很大程度上，这个项目是让那些 50 岁以上的老人与他们的高尔夫球友、老同学和孙子辈子女一起安排旅行线路。

微软公司也推出了一些软件工具，以方便那些视觉、听觉和手腕有毛病的老年电脑使用者。

传统上，大家都认为营销攻势应该主要针对年轻人。最近的调查对这些传统看法提出了质疑。其中一个老观点认为营销最好要“趁人年轻的时候”，因为老人已经形成了对某些品牌的依赖性。但是 2002 年的一份调查报告发现，对于大多数商品来说，45 岁以上的人的绝大部分并没有对某一种品牌形成依赖。

美国最大的啤酒生产商安海斯·布希公司试图占领 50 岁以上年龄组的市场，结果创造出一种最畅销的品牌。该公司负责品牌管理的副总裁鲍勃·洛奇基说，他们之所以想到这个方法是因为他们在 2000 年的时候突然意识到“到 2010 年，又有 2 900 万人步入 50 岁到 69 岁的年龄段，他们的生活方式将更加积极主动。这个机会别人并没有加以充分利用”。

福特公司试图解开困扰着所有汽车生产商的谜团：对于那些已经抢购了多功能运动车的婴儿潮一代人来说，要是他们的孩子从家里搬出去以后，他们会选择开什么车呢？这是一个非常重要的问题，因为美国家庭平均在户主的一生中要购买 13 辆新车，其中 7 辆是在家庭的户主步入 50 岁之后。

大约 5 年前，福特的销售人员就开始寻找这个问题的答案了。如今的福特 500 包含了一些多功能运动车的特点。它还是第一辆在沃尔沃底盘上生产的福特车，为的是迎合这一代人对欧洲风格的喜爱。

思考题

本例中各知名企业以老年人群体为目标市场的依据是什么？这说明我们在营销中应当关注什么环境？

案例三 傲慢的特朗斯特朗公司

特朗斯特朗公司曾经是华尔街上春风得意的企业，但仅仅 2 年时间，公司股票就从 60 美元降到了 4 美元。

技术不连续点这个规律也发生在电子行业里。如果它们不发生，也许我们今天谈论的是锗谷，而不是硅谷了。现在很少有人记得，在 1952 年初，制造晶体管的原材料不是硅，而是锗。锗是基本的化学元素之一，与铜、锌、铅矿共生。

在每一个原子中都存在一个能带间隙。这就是为撞击出一个电子而必须输入到原子中的那一部分能量。这一点十分重要，因为如果不能从原子中激发出电子，物质就不具有导电性，这基本上就是在原子之间的电子流。事实上，很多元素如碳，就很不容易做到，另有些元素，像铜就容易做到，在这些材料中，电子流动较容易。像硅、锗这样一些元素处于以上提到的两种极端状态之间，它们既不特别困难，也不特别容易释放电子。这些元素人们称它们为半导体，因为它们可微弱导电，但导电量不大。这些材料不能当作电缆来用，因为它们承载不了大电量。但是，正如现在众所周知的，半导体芯片的这种特性对于一台计算机芯片进行微量电流传输，以便把两个数相加或者输进一个收音讯号或一个电话信号，都是非常关键的。

鉴别半导体特性的一个方法是检验能带间隙，或检验撞击原子释放电子的难易程度。一个小的能带间隙表示容易释放出电子。锗有一个相当小的能带间隙，这就是为什么贝尔实验室的人发明的晶体管首先用锗的道理。可是，容易释放电子的特性好像是一把“双刃剑”，这也使它在生产过程中容易吸收不希望有的杂质，从而降低了最终产品的性能。所以制造可靠性好的锗器件是很困难的，高废品率使生产锗芯片的成本大大提高了。

硅虽然具有较大的能带间隙，但可靠性较高。这种可靠性具有极大的商业重要性，因为它意味着该产品的维修和更换次数较少。对应用硅基技术的生产者来说，高可靠性可转化为低费用，进而转化为竞争优势，至少对锗就具有竞争优势。作为锗晶体管的一家重要制造商，特朗斯特朗公司拥有一些包括军用产品在内的广大市场，并且发展迅速。20 世纪 50 年代后期，特朗斯特朗公司的销售额增加了 5 倍，给华尔街带来了一个惊喜，它的股票在 3 个月内从 36 美元升到 60 美元。随后，硅登上了舞台，不到 10 年，硅就取代了锗。在这个技术不连续性期间，特朗斯特朗公司犯了一系列根本性的错误。公司奠基者——贝卡拉兄弟，以早期发展为基础，主观行事，自认为他们的成功会是永无止境的。甚至当利润开始下降时，他们还大举借债，扩大以锗为基础的产品。而对于硅呢？贝卡拉兄弟知道硅的出现，他们甚至还成立了一家化学分公司，向特朗斯特朗出售硅。但他