

高等职业教育规划教材

市场营销案例教程

Shichangyingxiao Anli Jiaocheng

主 编 杨贵娟

案例教程

凤凰出版传媒集团
江苏科学技术出版社

高等职业教育规划教材

案例教程

市场营销案例教程

Shichangyingxiao Anli Jiaocheng

主 编 杨贵娟

凤凰出版传媒集团
江苏科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例教程 / 杨贵娟主编. —南京: 江苏科学技术出版社, 2006. 9

高等职业教育规划教材

ISBN 7-5345-5055-6

I. 市... II. 杨... III. 市场营销学—案例—高等学校: 技术学校—教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112280 号

高等职业教育规划教材

市场营销案例教程

主 编 杨贵娟

责任编辑 王剑钊

责任校对 苏 科

责任监制 张瑞云

出版发行 江苏科学技术出版社(南京市湖南路 47 号, 邮编: 210009)

网 址 <http://www.jsjpub.com>

集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市中央路 165 号, 邮编: 210009)

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

经 销 江苏省新华发行集团有限公司

照 排 南京紫藤制版印务中心

印 刷 南京京新印刷厂

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张 8.25

字 数 210 000

版 次 2006 年 10 月第 1 版

印 次 2006 年 10 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 7-5345-5055-6/S·827

定 价 11.00 元

图书如有印装质量问题, 可随时向我社出版科调换。

高等职业教育规划教材——现代农业类 建设委员会

主 任：张耀钢

副 主 任：巫建华 丁 鹏 李胜强

委 员：(按姓氏笔划为序)

丁 鹏 王永和 王如平 田玉斌 成海钟

刘盛焯 巫建华 李运生 李胜强 李振陆

张耀钢 顾卫兵 臧大存

《市场营销案例教程》编写人员

主 编 杨贵娟

副 主 编 杨加洪

编写人员 杨贵娟 杨加洪 陈红娟

蒋 丽 陈红艳 王秀华

为适应高职高专教学特点的需要,有助于学生学习市场营销的基础知识,培养学生运用营销知识分析、解决市场营销问题的能力,我们组织既有教学经验又有一定实践经验的教师编写了本教材。

本教材的特点是结构比较合理,适用性与实用性较强。每章分三个部分,第一部分简要地将该章的基本知识加以概括,便于学生掌握知识要点;第二部分是编者精心挑选的相应案例及其分析,使学生初步掌握用所学的基本理论与知识对实际的营销案例进行分析的方法与技巧;第三部分则是留给学生思考与练习的案例,以巩固所学知识、熟练技能,培养学生解决实际问题的能力。需要说明的是,由于在实际的市场营销工作中,企业所实施的营销策略大多是综合性的,因此,有些案例虽然归于某一章,但可能也会涉及到其他章中的知识点,教师在教学中可以根据实际需要灵活地加以选用。书中案例大多取材于公开发表于书刊、报纸及网上的文章、资料,在书中多数已表明出处。但由于有些文章、资料的摘录时间较久,当时未详细注明其出处,敬请有关人士谅解。

参加本书编写的教师都是各职业技术学院的骨干教师或学科带头人,扬州环境资源职业技术学院杨贵娟老师撰写了教材编写大纲,并负责第1章的编写工作,江苏畜牧兽医职业技术学院陈红娟老师负责第2章的编写工作,淮安生物工程高等职业学校杨加洪老师负责第3章的编写工作,扬州环境资源职业技术学院的蒋丽老师、陈红艳老师、王秀华老师分别负责第4、5、6章的编写工作。全书由杨贵娟老师统稿,杨加洪老师校对、审稿。由于编者水平有限,书中难免有一些缺点与不当之处,敬请读者批评、指正。

编 者

2006年8月

1 市场营销基础	1
1.1 基础知识	1
1.1.1 市场	1
1.1.2 市场营销	2
1.1.3 市场营销观念	2
1.1.4 市场营销环境	3
1.2 案例分析	3
1.2.1 谁在做市场营销	3
1.2.2 “网”罗财富	4
1.2.3 南京“节假日早午茶”走红	6
1.2.4 当石头有了爱情	7
1.2.5 画家的咖啡屋	8
1.2.6 气象与市场	9
1.2.7 小筷子大生意	10
1.2.8 “五一”长假,喜气洋洋	11
1.2.9 “小白羊”的经营理念	12
1.2.10 杭集牙刷错失北京奥运“班车”	13
1.3 案例思考	14
1.3.1 多家企业热衷造汽车	14
1.3.2 日本第一家百货公司	15
1.3.3 午餐机会	16
1.3.4 上海人的新“开门七件事”	16
1.3.5 小商品也能赚大钱	17
1.3.6 “破财”之际正是“生财”之时	17
1.3.7 迪斯尼乐园对顾客说“不”	18
1.3.8 内衣市场迎来商机	19
2 消费者购买行为分析	20
2.1 基础知识	20
2.1.1 需要、动机与行为	20
2.1.2 消费者的购买决策过程	21
2.1.3 影响消费者购买行为的主要因素	22
2.2 案例分析	22
2.2.1 数码相机:到底是家用商品还是个人商品?	22

2.2.2	红桃 K 的营销策略	23
2.2.3	一个工程师的困惑	24
2.2.4	速溶咖啡为什么卖不动?	24
2.2.5	好奇心理与企业营销	25
2.2.6	李宁品牌形象的重塑	25
2.3	案例思考	26
2.3.1	恰到好处的心里营销	26
2.3.2	“方太”效应	27
2.3.3	创造商品品评者	27
2.3.4	微调口味,击败强手	28
2.3.5	三鹿奶粉的成功	29
2.3.6	找牛奶做搭档	29
2.3.7	一双鞋与两只鞋的差异	30
2.3.8	如何使休闲鞋重新畅销	30
2.3.9	奇瑞 QQ 的促销策略	31
2.3.10	马戏、蚕豆与冷饮	32
2.3.11	关于××牌婴儿纸尿裤的调查	32
3	市场细分与目标市场策略	33
3.1	基础知识	33
3.1.1	市场细分	33
3.1.2	目标市场	34
3.1.3	市场定位	34
3.2	案例分析	35
3.2.1	天美时钟表公司的市场细分策略	35
3.2.2	出口冻鸡的市场细分	36
3.2.3	美国三大饮料公司争霸市场	37
3.2.4	清洁蔬菜、水果的好帮手	39
3.2.5	帕米亚牌香烟:RJR 公司的困惑	42
3.2.6	美国易捕公司:捕鼠器行业的重要角色	46
3.3	案例思考	49
3.3.1	企业兴旺的法宝	49
3.3.2	市场细分,花开两枝——中国电信的分类服务	49
3.3.3	中国企业对日本化妆品市场的细分	51
3.3.4	青岛崂山啤酒进军香港市场	51
3.3.5	日本汽车公司抢占美国市场	51
3.3.6	从广告语看企业的市场定位	52
3.3.7	营销巨人 P & G 启示录	53

3.3.8	战略细分,江中抢占儿童助消化药市场	54
3.3.9	“万宝路”定位的漫漫长路	57
4	市场营销组合策略	59
4.1	基础知识	59
4.1.1	产品决策	59
4.1.2	价格决策	60
4.1.3	分销渠道决策	61
4.1.4	促销策略	61
4.2	案例分析	62
4.2.1	杭州水果超市“脑子”快生意猛	62
4.2.2	购物袋里的秘密	62
4.2.3	创新商机,知识服务	63
4.2.4	奇迹,源于一个简单发明	64
4.2.5	别克品牌成为上海通用汽车公司母品牌	65
4.2.6	富士公司巧妙定价抢先机	66
4.2.7	真皮拖鞋的价格	66
4.2.8	草原兴发市场战略:网络渠道营销模式	67
4.2.9	渠道制胜,赢在上海——三得利的上海保卫战	67
4.2.10	世界杯上商机无限	68
4.2.11	德国世界杯上的“裤子事件”	69
4.2.12	顾客来信促销法	70
4.2.13	蒙牛乳业股份有限公司的公关策划	71
4.2.14	高露洁的危机公关	72
4.2.15	“神舟电脑”的营销策略	73
4.3	案例思考	75
4.3.1	汉亨公司推出“饮料罐顶盖标签”	75
4.3.2	凯特比勒公司牵引机的价格	76
4.3.3	乐凯公司的渠道策略	76
4.3.4	神舟牵手李宇春	77
4.3.5	日本电视机为何畅销中国市场	78
4.3.6	“炒热”的桃子最抢手	78
4.3.7	中国葡萄酒高端产品的营销策略	79
5	国际市场营销	84
5.1	基础知识	84
5.1.1	国际市场营销的基本理论	84
5.1.2	国际市场营销环境	85

5.1.3	国际市场营销战略	85
5.1.4	国际市场营销组合策略	86
5.2	案例分析	87
5.2.1	从家乐福兵败中国香港、日本谈国际市场营销	87
5.2.2	TCL 重组汤姆逊,成为国际市场赶超者	88
5.2.3	针对日本市场的产品选择	89
5.2.4	中国摩托车是如何“开进”委内瑞拉的	89
5.2.5	奔驰公司对市场变化的适应策略	90
5.2.6	同仁堂的出口经营策略	91
5.2.7	可口可乐:法兰西背水一战	91
5.2.8	政府公关提升海外品牌形象	92
5.2.9	宝洁公司的全球化战略	93
5.2.10	广告与“碧绿液”的再生	95
5.3	案例思考	96
5.3.1	中韩贸易战——大蒜与手机之争(国际市场营销 环境分析)	96
5.3.2	可口可乐公司的欧洲战略(营销组合策略)	97
5.3.3	福特汽车公司的促销策略(国际市场促销策略)	98
5.3.4	菲利普·莫里斯公司的渠道策略(国际市场渠道 策略)	98
5.3.5	微软、惠普比拼天价赞助	99
5.3.6	创维电子集团的国际市场营销	99
5.3.7	睡衣风波	99
5.3.8	雅戈尔走上国际市场营销道路	100
5.3.9	柯达胶卷在日本的促销策略	102
5.3.10	西尔斯百货公司的遭遇	102
6	市场营销调研与策划	104
6.1	基础知识	104
6.1.1	市场营销调研	104
6.1.2	市场营销策划	105
6.2	案例分析	108
6.2.1	失败的调研使联合利华公司在日本陷入窘境	108
6.2.2	露华浓公司的市场调查工作	108
6.2.3	雀巢公司的市场调查	109
6.2.4	王老吉,“防火”让自己火起来——王老吉销售从 1 亿 到 10 亿的营销策划	109
6.2.5	杭州娃哈哈集团的市场定位策划	112

6.2.6 乐凯彩色胶卷的竞争战略策划	113
6.2.7 海尔的品牌策划	114
6.2.8 六神沐浴液：本土品牌文化的胜利	117
6.2.9 超级女声 VS 超级策划	118
6.3 案例思考	119
6.3.1 上海印染工业公司的市场调研	119
6.3.2 如何面对市场信息	121
6.3.3 可口可乐等公司的企业形象策划	121
6.3.4 “肯德基”的市场调研	122

1 市场营销基础

本章概述

本章主要介绍与市场营销有关的基本知识与基本技能,通过本章的学习,对市场营销形成初步的认识。《市场营销学》是一门注重实践的课程,它着重于从社会组织,特别是从企业的角度,研究如何发现需求、诱导需求、满足需求并使企业得到发展的一系列经营活动的过程。市场营销是在市场经济大背景之下研究营销活动的规律性问题,涉及对市场及市场营销的认识与理解,在竞争日益激烈的现代市场经济条件下,企业必须充分掌握市场的现状与发展趋势,善于发现市场机会,勇于开拓市场。企业营销观念的正确与否直接影响企业经营的成败,企业应当树立正确的营销观念,并随市场条件的变化适时地调整营销观念。企业的营销活动受到内外部环境条件的影响与制约,企业必须密切关注营销环境的变化,趋利避害,充分利用环境变化带来的机会,避免对企业的不利影响。

1.1 基础知识

1.1.1 市场

市场是个内涵丰富的概念,可从不同层次加以理解。

1. 地理概念

市场是商品交易的场所。从字义理解,市:交易;场:场所;交易的客体是商品。在这里,市场是个地理概念,也是市场最早的含义。事实上,企业必须考虑其产品销往哪些地区,在什么场所销售,通过哪种形式销售。

2. 需求概念

市场是指对某种或某类商品需求的总和,等同于对某种或某类商品的需求量,如“某地某年的汽车市场很大”,是指对汽车的需求量很大,而不是指汽车交易所很大。

3. 营销市场概念

市场=人口+购买力+购买欲望(动机)

人是市场活动的主体,企业生产的目的就是满足人们的生活需求。人口越多,消费需求就越大;购买力是实现人们需求的前提条件,购买力越大,需求的实现度也越高,市场的容量也越大;而购买欲望是决定人们是否将潜在

的购买力转变为现实购买行为的重要条件。只有当上述三个因素同时具备才能形成现实的市场。

1.1.2 市场营销

1. 市场营销概念简介

对市场营销概念的理解是随着市场营销实践活动的变化而变化的,以美国市场营销学会(AMA)为例,在不同时期对市场营销下过不同的定义。

市场营销是将货物和劳务从生产者流转到消费者过程中的一切企业活动。这是1960年,AMA所下的定义,强调了销售在经营活动中的突出地位。

市场营销是指通过对货物、劳务和计谋的构想、定价、分销、促销等方面的计划和实施,实现个人和组织的预期目标的交换过程。这是1985年的定义,这里已将市场营销活动超越流通领域,是一个包含分析、计划、执行和控制的管理活动。

市场营销是指针对创意、服务、产品进行的概念化、定价、推广与分销等的规划与执行过程,从而满足个人与组织目标的交换活动。这是1990年的定义,其要点是:营销的客体既有实体性的物质产品也有非物质产品,如服务、创意、理念、观点等;营销是一种程序,而不仅仅是把产品销售出去的一个阶段。这个过程包括很多方面的工作,如设计、定价、分销、促销等;营销的目标是双赢、多赢。

2. 概念的归纳

企业的市场营销是站在企业的角度,通过对市场的分析,把握市场机会,满足消费者需求,实现企业目标的经营过程。因此,可以把市场营销的概念归纳如下:

以消费者需求为中心,适应和影响消费需求,提供满足需求的商品、服务、创意,以此实现企业目标的整体性的经营活动。

1.1.3 市场营销观念

1. 市场营销观念的概念与作用

(1) 概念

市场营销观念是营销主体(企业)从事营销活动的指导思想、经营理念。

(2) 作用

企业的营销活动是一种有意识的经营活动,是在一定的经营思想指导下进行的。因此,营销观念的正确与否,直接关系到企业营销活动的成败与否。而营销观念的正确与否,就是看营销主体对营销实践的认识是否正确、客观,是否反映了一定时期一定范围的市场营销活动的客观存在与规律性。

2. 市场营销观念的演变

市场营销活动的实践过程也是营销观念的演变过程,近百年来,西方工商企业的营销观念经历了一个漫长的演变过程。

(1) 生产观念

以生产为中心,实行以产定销的经营指导思想。适用于供不应求的卖方市场。

(2) 产品观念

以产品为中心,实行以质取胜的经营指导思想。与生产观念相类似,生产观念注重于产量,而产品观念注重于质量。

(3) 销售观念

是一种推销观念。以推销为重点,通过开拓市场,扩大推销而获利。仍然属于“以产定销”的范畴,因为只重视现有产品的推销,而不注重消费者需求的满足。奉行“推销我能生产的产品”。市场由供不应求逐渐转化为供过于求。

(4) 市场营销观念

以消费者需求为中心的经营理念。产品供过于求,买方市场已经形成。奉行“生产顾客所需要的、我能销售的产品”。把市场作为企业营销活动的起点与终点。

(5) 社会市场营销观念

注重社会利益,协调企业与社会、企业与顾客利益关系的经营指导思想。企业不能只注重

顾客的需求,还要注重社会公众的、长远的利益;企业也不能只注重自身的利益,还要承担社会责任。

1.1.4 市场营销环境

1. 市场营销环境的概念

是指给企业市场营销带来机会或造成威胁的各种内外部条件、因素的集合。

企业的营销活动,都是在一定的社会环境制约下进行的。企业经营者必须研究和把握不断变化的环境,适时调整营销策略,趋利避害。

2. 营销环境的类型

根据对企业营销活动的影响方式、影响程

度,营销环境可以分为宏观环境、微观环境两大类。

(1) 宏观环境

对企业营销活动有间接影响的环境因素,也称间接环境。主要包括人口环境、经济环境、政治与法律环境、自然环境、科技环境、社会文化环境。对于宏观环境,企业几乎没有控制力。

(2) 微观环境

对企业营销活动有直接影响的各种环境因素,也称直接环境。主要包括企业自身、供应商、营销中间人、目标顾客、竞争者、公众。相对而言,企业对微观环境有一定的控制力。

1.2 案例分析

1.2.1 谁在做市场营销

有一个欧洲的跨国制鞋公司,为了开发一个岛国的市场,先后派出了四个考察队。

第一个被派去的是公司里最优秀的推销员。他们在岛上转悠了半天,第二天就回来了。他们在述职报告声称:岛上的居民还没有一个是穿鞋的,因为他们还没有这个习惯;岛上暂时也没有卖鞋的。因此,他们认为这是一个巨大的市场,建议公司把鞋子运过去,由他们负责把鞋推销给岛国的居民,对此他们是很有信心的。

第二个被派去的是鞋厂的厂长。厂长们在岛上转了两天,非常高兴,他们声称:岛国是一个很有前景的市场,他们在岛上找到了可以生产鞋的原料,而且原料及岛上其他各方面的资源价格都很低廉。他们建议公司立即到岛国设立分厂,认为只要能够赶快大批量生产,肯定可以获取高额的利润。

第三个被派去的是公司财务部门的经理。他们比较了“国际贸易”和“本地化生产”两种模式的优劣后,认为:岛国的原料、土地、劳动力、水、电等资源的价格相对低廉,而公司离岛国最

近的鞋厂,距离也是非常远的;且岛国的关税较高。综合两种模式所需的各方面成本,认为“本地化生产”的优势较高。只要新建的鞋厂,能够保持每天1000双以上的生产量,这对公司来说是不难做到的,每双鞋的成本,“本地化生产”可以比“国际贸易”节省4元。按1个月生产3万双计算,1个月就可以节省12万元,半年就可收回建厂的全部成本。所以,他们建议公司到岛国设厂,就地生产就地销售。

第四批被派去的是公司的营销经理。经理们在岛国呆了5天,拜访了上至岛国的酋长,下至各行各业的普通百姓,共计50多个岛国的居民。他们了解到,岛国的居民没有穿鞋的习惯,看见外来的人穿鞋甚至感到非常奇怪。但是,他们很多人的脚有毛病,也想过很多办法防治脚病,但大多不太奏效;当他们了解到穿鞋可使他们的脚免受很多意外的伤害,利于防治他们的脚病后,对鞋子表现出极大的兴趣。此外,经理们还了解到:岛国居民的脚,与公司所在地欧洲同龄人的脚相比,一般要长2~3英寸,宽1英寸左右。因此,公司要重新设计鞋样。另据了解,有一家颇具竞争力的制鞋公司,曾经派人来考察过,可当他们发现当地居民都不穿鞋以后,认为

没有市场,就放弃了市场开发,但也有可能他们会卷土重来。岛国的经济不发达,居民的收入很低。岛上盛产香蕉,这些香蕉又大又甜又香,在欧洲是极具竞争力的。岛上的居民都听从酋长的命令,经理们跟酋长谈过,也去岛上的香蕉园看过,非常高兴,因为酋长已经答应:他将以每20~30千克的香蕉,对应一双鞋的比例,换取公司专门为岛国生产的鞋,总数量大概为10万双,第一批可以先要1万双,越快越好;并给予该公司独家卖鞋权。

经理们作了初步的测算,这样的香蕉加以适当的包装,将以30元/千克的价格卖给欧洲的连锁超市。按10 000千克计算,扣除包装、运输、关税、人员工资等,每千克香蕉的纯利润为23元。而1万双鞋,如果从离岛国最近的厂运来,总成本为16万元。第一批的1万双鞋,可以换得的香蕉总数额是250 000千克,按25千克香蕉=1双鞋算。而香蕉的总利润为575万元。扣除鞋的成本,公司可以在第一笔交易中营利559万元。如果在岛国本地生产,则每双鞋还可以再节省成本4元,公司则可以得到563万元的总利润!不过,经理们也算过了,投资设厂的资金需要200万元,而且从建厂到真正成品交货,需要三个月的时间,满足不了酋长的迫切要求;而公司从最近的鞋厂设计、生产那1万双鞋,再运到岛国出售,只需要一个半月,这个时间酋长是可以容忍的。所以,经理们建议公司双管齐下,用“国际贸易”做成第一笔1万双鞋的交易,打好关系和基础;同时在岛国建厂进行本地化生产,以便为后续更大的市场发展提供支持。

看了这则故事,对什么是营销也许有了一定的认识。事实上,营销是寻找、发现需求,创造需求,满足需求,并使自身得到最大发展的一种经营活动。简言之,就是“需求互补,实现双赢”。

〔资料来源:吕进.老经理侃营销.北京:中国工人出版社,2004.3~5〕

评述

这也许是一则编造的故事,但它生动地阐明了市场营销的内涵。从营销经理们在岛国所做

的事情可以看出,营销与推销不是一回事。推销着眼于把已经生产出来的商品推向市场,它的起点是企业。而营销的起点是市场,即了解市场;终点也是市场,即满足市场需求。营销是一个寻找和发现需求、开发与诱导需求、满足需求的过程。请看,营销经理们到岛国后的工作重点是做市场调查,拜访了上至岛国的酋长,下至各行各业的普通百姓,共计50多个岛国的居民;了解到岛国的居民没有穿鞋的习惯,但人们在得知鞋子的好处后,又对鞋子表现出极大的兴趣,即岛国居民产生了对鞋子的购买欲望。这是发现并进一步诱导了人们对鞋子的需求。但只有购买欲望而无购买力,这只是潜在的市场,因此还必须解决购买力的问题。只有发展经济才能提高人们的收入水平,进而使人们具有一定的购买力。经理们了解到岛上的香蕉资源非常丰富,在欧洲市场很有竞争力。通过易货贸易,用香蕉换取鞋子。另外,经理们也了解到,当地人的脚与公司所在地的同龄人的脚有所差异,应对此专门做出设计,才能满足当地人的需求。他们还了解到可能面临的竞争状况,早做准备,以获得专卖权来应对可能出现的市场竞争。这是主动应对竞争的策略。

营销对于绝大多数的企业是一个重要的、综合性的部门。它与市场的联系最为直接,关系最为紧密。厂长们往往关注的是生产,财务经理们则更关注投资与回报。营销经理们站在更高的高度,以更为宽广的视野来观察、分析、解决企业所面临的问题。这也是营销内涵丰富的表现之一。

1.2.2 “网”罗财富

3年前的2003年5月底,一场关系到每个人生命安全的灾难逐渐远离了我们,它就是曾经肆虐全国的“非典”,3年过去了,相信我们每个人仍旧对那段白色恐怖的日子记忆犹新。在那段“非典”肆虐的日子里,面对灾难,我们的内心贴得更近,但是由于要避免SARS传染,人与人之间的身体却离得很远。为了避免感染“非典”,最安全的方法就是老老实实呆在家里,但是,有

这么一个人,在“非典”疫情最为严重的三个月里却全国各地到处跑,这个人是谁呢?他叫李安平,山西振东集团总裁,在“非典”期间他几乎走遍了全国各大城市。

他为什么要冒这么大的风险呢?原来他在2002年8月斥资2000万元接手了一家濒临倒闭的制药厂。他收购的不仅是一家落败的药厂——金晶药厂,还收购了一大堆烦心事,但凭着他的果敢与精明,化解了这些纠纷与难题。他以300万元平息了原厂的产品开发专家的股权纠纷;又投资千万元进行医药行业的GMP认证。正当李安平解决了这些烦心事,企业经营渐有起色之时,没想到一场天灾又接踵而来。2003年初,我国的部分地区暴发了“非典”。这对很多企业的生产、销售带来十分沉重的打击。而对于刚刚接手医药企业的门外汉——李安平而言,其打击似乎会更大。但李安平确有其过人之处,他发现了商机。他认为这正是企业建立销售网络的最好机会。李安平为什么要选择在这个非常时期跑业务、建立销售网络呢?

他自有一番道理:“非典是很可怕的流行病,很多业务员不敢到医院里去了,医生也不想接待那些业务员了,这时医药的营销手段就可能中断了。而我们是新企业,正在着手建立销售网络,我们应当抓住这个契机。另一方面,医生平时特别辛苦,‘非典’期间医院的病人明显减少,医生闲下来了,他一下子还可能适应不了,这个时候我们去了正好给他讲,他也乐意听。平时他可没有这个闲功夫。所以基本上我们遇到的医生都很有礼貌,很少拒绝我们的。”李安平正是利用“非典”契机,拉近了与大夫的心理距离,从而建立起自己的药品销售网络。不过在“非典”期间外出可不是闹着玩的。在这三个月里,李安平虽然没有发烧,没有“非典”症状,但就是因为他是来自重灾区的山西省,他曾先后四次被扣留,但都被他巧妙地摆脱了。2003年5月23日,金晶药业生产的复方苦参注射液被国家科技部确定为“非典”八种治疗用药之一,这无疑又为李安平建立销售网络增添了一张响当当的名片。兴奋之余,他向北京的16家医院捐赠了价值50万元的

复方苦参注射液。金晶药业的名字一下子被全国各地的医院熟悉。在“非典”最为肆虐的三个月里,李安平和他的业务员们在全国各地共建立起2000多个药品销售点。各个省会城市的办事处一下就建立起来了。若在平时,建这么多的办事处,估计要花一两千万。而李安平他们只花了区区20多万元。据估算,李安平的销售网络目前价值4.5亿人民币。依靠这个网络,仅复方苦参注射液一个产品2005年的收入就达2.5亿人民币。现在,振东集团每年向国家上交利税4500万。

李安平又是如何从一位普通村民成长为颇有建树的企业家呢?他的第一桶金是在20世纪90年代初开办加油站获得的。那时,李安平看到的也是一个大好的商机。

山西长治是有名的“煤铁之乡”,丰富的煤铁,源源不断地向外运送。1993年207国道长治段即将开通,每天数以万计的卡车将从这里经过,那得消耗多少汽油和柴油啊!开个加油站,那就意味着财源滚滚而来。但开加油站得有钱,在那时开一个加油站少说也得30万元。李安平凭着他的诚信,从亲朋好友那里东拼西凑借到了开加油站的30万元钱。1993年10月1日,李安平的第一座加油站——振东加油站正式开业。这也是长治地区第一座个体加油站。生意非常红火,1995年每天的营业额超过5万元。

由口袋空空变成一天的营业额就是5万元,这李安平心情能不好吗?不仅欠朋友的30万元债务还上了,手头还多了一大笔的资金,在村里也成了数一数二的富翁了,李安平尝到加油站的甜头。一个加油站不过瘾,咱再来第二个!他的第二个加油站不叫第二加油站,叫第八加油站,他的目标是在两年之内一定要做到八家。1996年就发展到八个加油站,1997年的时候就开了第18加油站。中间短10个加油站,但到1998年的时候已经真正拥有30个加油站。

不懂加油站的李安平在几年之中将加油站搞得红红火火,截止到2000年,他的加油站已经达到50多家,遍布山西、陕西、河南等省份的交通干线,形成了强大的石油销售网络。这加油站雨后春笋般地出现真的跟母鸡孵小鸡似的,由1

个加油站孵化了 50 多个,李安平的心里这个美啊!可是,等他孵化出第 54 个加油站的时候,就没有办法再孵啦,怎么回事呢?

就在加油站生意异常火爆的时候,两支石油力量杀了出来,他们分别是 1998 年 7 月成立的中国石油集团和 2000 年 2 月成立的中国石化集团,这两家实力强大的石油集团迅速在全国遍地开花。它们和李安平的加油站争夺着市场,对李安平的加油站网络形成巨大的威胁。

李安平的加油站孵化功夫再强,胳膊也拗不过大腿啊,中国石油集团注册总资本为 1 149 亿元,中国石化集团注册总股本为 867.02 亿股,你一个几千万资产的加油站老板怎么和资金实力如此雄厚的中国石油集团和中国石化集团争夺石油市场呢?这不是蚍蜉撼大树吗?古语说的好:识时务者为俊杰。李安平心想,既然没办法卖油了,那我就卖加油站!

2000 年 6 月底,李安平把振东集团的 29 个经营火爆的加油站,2 座油库出价 1 亿元转卖给了中国石化集团。那个时候所有的员工都在哭,他也在哭,因为他想做中国加油站连锁经营的老大,这是他的目标,这个梦想一下就破灭了,还得转行,转行不知道往哪里转,手里有很多资金,有一个亿的资金在手里面。

加油站卖掉了一大半,虽然赚了一大笔,但想成为加油站连锁经营老大的梦想破灭了,前边的路该怎么走,哪里才是自己新的事业的支点?李安平茫然了,之后,他试图转行玉米加工,流产;搞铸造,流产;用煤炭变成柴油,流产;做脑白金液体,还是流产。

正在这个时候,长治县的一家濒临倒闭的制药厂——金晶制药厂进入了李安平的视野。于是就有了开头的那一幕。

〔资料来源:央视国际, <http://www.cctv.com>, 2006 年 5 月 25 日〕

评述

李安平“网”罗财富的故事给我们最大的启示是:善于从环境的变化之中去发现和利用市场营销机会,根据环境的变化适时做出营销策略

的调整,这是企业经营者必须具备的素质。李安平的第一桶金是靠经营加油站获得的,作为山西长治地区第一座个体加油站的经营者,他看到了一个大好的商机:长治是有名的“煤铁之乡”,丰富的煤铁要源源不断地运往外地,而随着 207 国道长治段的开通,每天将有数以万计的货运卡车从李安平的家乡经过,那得消耗大量的汽油、柴油,因此,开个加油站肯定能赚钱。李安平抓住了这个商机。在 1993 年至 2000 年的这段时间内,加油站经营环境相对宽松,使得李安平的加油站像母鸡孵小鸡似地不断增加,最终达到了 54 座。这时经营环境发生了变化,有两个强大的竞争对手出现了——中石化、中石油。面对实力雄厚的国营大企业,李安平果断地做出调整策略,将他手下的 29 个加油站、2 个油库转卖给了中石化。真可谓“识时务者为俊杰”。

随后他接手并打造成功了“金晶药业”,这同样在于他在环境变化中敏锐地把握了机会。更胜人一筹的是他识别可利用的市场机会,化不利为有利的本领。在“非典”肆虐期间,为避免传染,人们都尽量不外出,老实地呆在家中。而李安平和他的同事们却冒着危险往外跑业务,忙于建立其药品营销网络。他们当然不是拿生命开玩笑,而是要利用“非典”期间,医院病人较少,医生有较多时间可以进行沟通、交流,以拉近双方的距离,有助于建立起药品销售网络。在此过程中,他们生产的复方苦参注射液被国家科技部定为治疗“非典”的 8 种药品之一,李安平充分利用这一有利条件,通过免费向北京 16 家医院赠送药品,使“金晶药业”名声大振。这为李安平的销售网络打下了良好基础。最终李安平利用“非典”这一非常时机,仅花费 20 多万元就建立起了强大的销售网络。据权威机构估算,其网络的价值为 4 亿 5 千万元。

李安平“网”罗财富的本领,源于他在变化的市场环境中“网”罗市场机会的能力。

1.2.3 南京“节假日早午茶”走红

一个双休日的周六 10 点半,记者应邀到南

京湖南路美食街的“大牌档”喝茶。朋友特地言明,不是喝早茶,而是吃“早午茶”。

只听说过上午喝早茶、中午吃午餐,却不知道这不早不晚的尴尬时段还可以吃“早午茶”。疑惑间走进南京“大牌档”餐馆,不想偌大的店堂内食客满座,人气火旺,忙碌的领班连呼“想不到”。

所谓“早午茶”,是南京“大牌档”针对节假日消费需求变化新推出的餐饮服务形式,时间从上午8点一直延续到下午3点。其间,客人可单独喝早茶或吃午餐,也可早茶、午餐一起用,且上午供应早茶的时段内三四百种正餐菜肴也可同时供应,餐馆特地推出了地方特色浓郁的原味豆浆、鲜牛奶、特色大油条、四喜汤团、酒酿米糕、辣油小馄饨等。每份低的四五元,最高的蟹黄汤包也就22元,各种茶的价格每壶20~40元不等。

一个创意激活一片市场,南京“大牌档”“节假日早午茶”走红再次证明:市场没有“盲点”,商机无处不在。

与广东等南方省市早茶市场异常火爆不同,南京的早茶市场一直低迷,尽管许多企业做出过尝试,但经营好的也只能算是抢得了早点市场。究其原因,与城市居民的生活习惯和消费习惯密切相关。虽然这些年晚间市场逐渐热了起来,但南京人的夜生活并不丰富,大多数人仍早睡早起,受工作时间的限制,一般家庭早餐自备或就近在早点摊购买,即使到早餐店也是快进快出,吃完就走。

而“早午茶”走红,就是因为经营者打好了两个“时间差”:一是只在节假日经营,客源有保证;二是营业时间早午兼顾,为相当部分节假日喜欢“补觉”的人群提供了一个休闲、用餐、喝茶、聊天和商务洽谈的场所。在一些大城市,支出能力较强的白领们,节假日一天吃两顿甚至已成为一种时尚。

有关业内人士指出,撇开菜肴品种、服务质量、用餐环境等因素的影响,餐馆的生意在很大程度上还与企业的策划水平、创新能力、满足消费需求的方式等“看不见”的因素密切相关。在“开开关关寻常事”的南京餐饮界,“大牌档”、“哈

罗哈”等餐馆之所以开的时候令人眼睛一亮并且长盛不衰,一个重要原因就是坚持与时俱进,从形式到内容上均不断创新。既然南京人已接受了享受生活的理念,商家就应提供全新的服务,引导消费。

[资料来源:陆剑,南京“节假日早午茶”走红,新华日报,2005年9月28日]

评述

广东人的早茶到了南京被改造成了早午茶,真有点“橘生淮南则为橘,橘生淮北则为枳”的味道。可见市场营销一定要关注环境的差异。由于自然气候、生活习惯等的差异,南京人不像广东人那样注重早餐,所以,把广东的早茶原封不动地引进到南京,生意清淡也属正常,南京人习惯上对早餐的要求是简单、快速,不会像广东人那样花很多时间去品尝多种多样的早点。但另一方面,享受生活是各个地方人们的普遍需求,南京人也不例外。于是,针对南京市场的特点,把广东的早茶改造成为节假日的早午茶。人们的需求得到了满足,市场自然红火。

1.2.4 当石头有了爱情

20世纪30年代,由于全球经济不景气,钻石供应商戴比尔斯公司主席欧内斯特爵士决定削减90%的产品以止住亏损。同时,他着手成立钻石贸易公司,由他的儿子哈里·欧内斯特亲任掌门,专门从事新钻石产品的开发。

哈里说干就干,立即把目光投向潜力巨大的美国市场。经过一番调查之后,他发现,因为价格昂贵,钻石产品仅仅是富人们购买,普通人对其兴趣不大。于是他“将”作为钻石产品的全新定位,与当时负有盛名的普奈尔饰品公司联手打造精美的钻石首饰,开始频频与上流人士打交道。但这一块的市场份额显然太少,而富人们对这个新事物的兴趣也不是很大,一段时间之后,经营业绩不升反降,策划失败了。

哈里有些心灰意冷,几经思考,他认为钻石饰品的时代已经要成为历史了。他打算说服父