

国务院国资委商业技能鉴定与饮食服务发展中心
全国商务人员职业资格考评委员会培训指定用书

市场营销 经典案例与解读

*Marketing classic
cases and analyses*

叶生洪 张 泳 张计划 主编



暨南大学出版社
Jinan University Press

国务院国资委商业技能鉴定与饮食服务发展中心
全国商务人员职业资格考评委员会培训指定用书

F713.5

346

2006

市场营销 经典案例与解读

Marketing classic cases and analyses

叶生洪 张 泳 张计划 主编



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

营销经典案例与解读/叶生洪, 张泳, 张计划主编. —广州: 暨南大学出版社, 2006. 9
ISBN 7-81079-765-4

I. 营… II. ①叶…②张…③张… III. 市场营销学—案例—分析 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 089585 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601 85226581

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 广州市番禺市桥印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 646 千

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 45.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前言

随着世界经济一体化的发展,国内外市场竞争愈演愈烈,企业要生存和发展下去,就必须重视市场营销问题,必须研究消费者的欲望和需要,关注竞争动态,对各国法律、政策、经济、社会文化、科技等营销环境具有高度的敏感性,以便在外部环境变化的情况下寻找企业的市场机会,发现环境变化对企业可能造成的威胁,从而采取积极有效的营销战略和策略,在满足消费者和社会需要的同时,实现企业的经营目标,提高企业经营效益。

进入新的世纪,中国也进入了一个前所未有的高速发展时期,培养高素质、国际化的营销管理人才的任务更加紧迫。在新的形势下,营销专才的培训教学面临严峻挑战。本案例集的编写出版旨在为加快营销案例教学培训方式的推广添砖加瓦。《营销经典案例与解读》将帮助营销者研究国内外市场营销的规律,学习成功企业的营销经验,了解失败企业的沉痛教训,对企业的营销实践起到指导作用,使企业在市场上增强竞争实力,实现企业的可持续发展。

本书在编写时力图体现以下三个方面的特点:

1. 系统性。以营销学的理论体系为主线收集整理相关案例,涵盖了营销领域的主要内容,及时总结归纳并反映了营销实践中出现的新情况,如电子商务、物流与供应链等。

2. 方便性。书中案例涉及面广,都经过精心选择并分门别类编辑,方便检索和查找。在每章还配备了相关知识点,并重点解读了部分经典案例,以适应案例教学的不同需要。

3. 可读性。案例编写通俗易懂,情节描写具有吸引力,可使读者迅速融入其中,获得如在现场的真实感受,达到从实践中思考、总结提高的目的。

本书可作为市场营销教学培训的辅助教材,适宜大专院校、培训机构管理类教师和学员使用;也可作为企业经营管理者、营销人员在开展营销活动时参考借鉴;还可作为营销理论研究的参考书,供有志于从事营销理论研究的专家学者参考。

本书由叶生洪、张泳、张计划任主编。参加本书编写的有暨南大学管理学院市场学系的叶生洪(第1、5、6、16章)、张泳(第11、14章)、张计划(第2、12章)、姚琼(第8章)、潘平子(第9章)、汤胤(第13章)、胡矗

明（第15章）、周宏（第17章），暨南大学管理学院旅游管理系温碧燕（第3章），湖南大学管理学院市场营销系杨智（第4章），广东技术师范学院管理系杨光玉（第7、10章）。

由于时间仓促，水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请各位专家、学者和读者批评指正。

叶生洪

2006年8月

目 录

第1章 营销观念	(1)
1-1 海岛卖鞋——市场营销的不同认识	(2)
1-2 福特公司——几起几落	(5)
1-3 健力宝——风雨坎坷路	(10)
1-4 同仁堂——老字号的营销典范	(15)
1-5 米格雷——环保典范企业	(18)
第2章 营销环境	(20)
2-1 柯达会被数码技术淘汰吗	(21)
2-2 海尔沙尘暴里觅商机	(26)
2-3 政治风云导致“米沙”的失败	(28)
2-4 美欧转基因食品之争	(29)
2-5 西尔斯在西班牙的遭遇	(31)
2-6 开拓市场新思路之环境意识	(33)
第3章 购买行为分析	(35)
3-1 成功来自对市场的了解——“康师傅”开拓大陆方便面市场	(36)
3-2 把握老年人消费行为，开拓商机无限的银发市场	(41)
3-3 高速成长的国美电器——从家电行业的厂、商博弈看中间商的力量	(48)
第4章 营销调研	(56)
4-1 哈尔滨市场液态奶调研	(57)
4-2 一个经典的联合分析	(64)
4-3 收入水平和品牌的关系	(68)
4-4 选择电影院的因素	(69)
4-5 超市调查	(71)
第5章 竞争战略分析	(73)
5-1 中山香格里拉大酒店竞争战略分析	(74)
5-2 直饮机市场能否飞出金凤凰	(80)
5-3 葡萄酒的中洋对垒	(85)
5-4 中石化润滑油走向何方	(88)
5-5 胶卷市场上的竞争	(93)

第6章 目标市场营销策略	(96)
6-1 李宁公司的困境	(97)
6-2 蒙牛乘“超级女声”东风——红遍大江南北	(102)
6-3 “卓越网”如何卓越	(106)
6-4 西南航空的低成本定位策略	(112)
6-5 方太厨具认准定位：专业化、中高档、精品化	(117)
第7章 产品与品牌策略	(121)
7-1 摩托罗拉 V998/V8088 的产品策略	(121)
7-2 新可乐为何昙花一现	(124)
7-3 好包装自己会说话——伊利婴幼儿奶粉包装设计	(127)
7-4 记忆点创造法——“农夫山泉”品牌成功案例	(131)
7-5 品牌延伸之误——终结“活力28”	(134)
7-6 闪闪的红星——红星酿酒集团改换商标	(136)
第8章 价格策略	(139)
8-1 资费竞争	(139)
8-2 珠宝定价	(142)
8-3 “柯达”如何走进日本	(144)
8-4 “一元拍卖活动”	(144)
8-5 和记移动电话的定价策略	(145)
8-6 咖啡定价	(149)
8-7 吉利轿车渗透定价案例	(150)
8-8 康师傅平价面“双料福满多”定价分析	(157)
8-9 家乐福的定价策略	(159)
第9章 分销策略	(166)
9-1 三星 OA 的渠道变革	(167)
9-2 爱普生公司如何选择中间商	(170)
9-3 奥妮借新品牌整合经销商	(173)
9-4 佩珀公司的分销苦旅	(176)
9-5 TT 食品公司武汉分公司的分销渠道	(180)
9-6 没钱又不帅，如何赢芳心	(181)
9-7 我国几家空调生产厂商的分销渠道	(182)
第10章 促销策略	(188)
10-1 香港银行信用卡业务的促销策略	(189)
10-2 “福寿仙”促销起旋风	(191)

10-3	可口可乐在灭顶之灾中的危机公关	(193)
10-4	雀巢公司婴儿奶粉危机的经验与教训	(196)
10-5	番禺香江野生动物世界整合营销传播	(199)
第 11 章 服务营销		(204)
11-1	美国西南航空的服务营销与服务利润链管理	(205)
11-2	FORNET (福奈特) 中国市场营销案例	(208)
11-3	G 公司汽车售后服务质量的现状和问题分析	(211)
11-4	招商银行“金葵花”理财品牌与服务体系的运作	(219)
11-5	玫琳凯的内部营销之道	(225)
第 12 章 国际营销		(232)
12-1	扫描国内企业的国际营销方式	(232)
12-2	反倾销背后的较量	(237)
12-3	企业社会责任标准	(241)
12-4	迪斯尼法国受挫	(246)
12-5	家乐福兵败日本	(248)
12-6	TCL 集团开拓海外市场	(250)
12-7	阿拉伯国家为什么欢迎巴西冻鸡	(255)
第 13 章 电子商务		(256)
13-1	通用汽车公司的 B2B 电子商务改革——传统的制造商如何应对	(257)
13-2	卢森布鲁斯国际公司的新手段	(259)
13-3	客户关系新途径——Ritchey Design, Inc.	(261)
13-4	B2C 的典型——eBay 拍卖网站	(262)
13-5	戴尔速度在中国——制造业的电子商务经典	(262)
13-6	Amazon——纯“鼠标”的电子商务之王	(265)
13-7	完全在线与传统零售商的联盟——ToysRUs 与 Amazon 的合作	(267)
13-8	巴诺书店与 Amazon 的竞争——当传统商业直面电子商务	(268)
13-9	数字经济中的广告	(272)
13-10	网众：团购就是力量——新商务模式的发展	(274)
13-11	PriceLine 的用户定价模式	(276)
13-12	郭德纲——草根营销时代的来临	(277)
13-13	长尾理论 vs 帕累托原则——理论的创新	(279)
第 14 章 客户关系管理		(283)
14-1	某宾馆的客户关系管理	(284)
14-2	联想的客户关系营销及客户关系管理	(287)
14-3	麦德龙的数据库营销	(292)

14-4	上海通用的客户关系管理实践	(297)
14-5	中欧国际工商学院的客户关系管理实践	(303)
第 15 章	物流与供应链	(309)
15-1	安利降低物流成本的秘诀	(310)
15-2	啤酒游戏——究竟是谁的错?	(312)
15-3	联合包裹服务公司的新服务	(318)
15-4	埃森哲成功演绎康柏物流	(319)
15-5	戴尔的动态预测与精确计划	(322)
15-6	为人为己海尔物流去意彷徨	(324)
15-7	家乐福从 VMI 受益无穷	(326)
15-8	宝洁(中国)的 ECR 战略	(328)
15-9	沃尔玛(中国)供应链管理策略	(329)
第 16 章	市场营销策划实例	(334)
16-1	市场学系第三届营销之星大赛策划书	(335)
16-2	全情投入——家庭服务计划推广方案	(355)
第 17 章	营销综合分析报告	(373)
17-1	××烟草公司的市场营销管理的分析与研究	(374)
17-2	××汽塑件公司的市场营销管理的分析与研究	(393)
后 记		(406)

第 1 章

营销观念

本章提示

本章选取了 5 个案例。案例 1-1 讲述了某制鞋企业海岛营销的决策过程。从案例解读中，我们可以看到不同的人对市场的看法不同，不同的人对营销的理解也完全不同，以及作为营销者应如何理解市场和营销。案例 1-2 讲述了福特公司发展历程中的几次重大成功和失败事件。在案例解读中我们详尽地分析了这些成功和失败与营销观念的内在联系，通过此案例也可以加强学生对营销观念演进的感性认识。案例 1-3 讲述了健力宝公司在成立初期通过利用各种营销手段获得了飞速发展，但达到顶峰后却迅速走向低谷的过程，希望学员通过对本案例的讨论分析明确营销观念的本质。案例 1-4 讲述了作为百年老字号的同仁堂如何成功地进行营销观念的转向，希望学员通过对本案例的讨论分析了解企业如何向现代营销观念转变。案例 1-5 讲述了瑞士最大的超级市场米格雷斯是如何实施绿色营销的，希望学员通过对该案例的讨论分析理解社会性营销观念。

本章营销知识点

什么是市场营销？不同的人对市场的看法不同，对营销的理解也就不同。我们可从五个层面考察市场的含义，它们是：场所论，购买者论，买方、卖方、竞争者的集合论，利益相关者集合论，交换关系论。营销与推销、销售概念完全不同，这一点从案例解读中可以明确。

市场营销不仅是一种经营职能，更重要的是一种经营哲学。作为一种职能，我们需要研究营销全过程要干什么；作为一种哲学，则需要研究营销全过程是以什么观念为指导，在此观念指导下又是如何开展营销活动的。市场营销观念的演进经历了以下几个阶段：以生产为中心的生产观念阶段，生产观念认为：消费者喜爱那些可以随处得到的、价格低廉的产品（适用条件：产品供不应求，产品的成本较高）。以产品为中心的产品观念阶段，产品观念认为：消费者喜欢质量高、功能多、有特色的产品（企业应不断改进产品的质量）。以销售为中心的推销观念阶段，推销观念认为：消费者通常不会足量购买某一企业的产品。企业必须积极推销其产品，大量采用促销（背景：产品过剩）。以消费者为中心的现代市场营销观念阶段，营销观念认为：企业必须正确确定目标市场的需要和欲望，比竞争者更有效地供给目标市场所希望的物品。现代市场营销观念仍在发展中，有学者指出

市场营销观念将逐渐演变成以消费者和社会的长期利益为中心的社会性营销观念。

现今市场竞争激烈，大家都在思考如何创新，如何进行差异化经营。其实创新不一定是某项新技术的应用，不一定要投入大量的资金去研发，对营销者而言，更重要的往往是市场的创新，即挖掘出别人尚未挖掘出的潜在需求。市场营销创新的关键是从消费者的角度着想，任何创新都以市场为导向，以发现和满足消费者的需要为目标，那么即使是简单的一个流程环节改造，也会为经营者带来无限的商机。

关键词

市场 营销 需求 观念 销售

1 - 1 海岛卖鞋——市场营销的不同认识

某国某制鞋企业老板一直在思考企业该如何进一步发展的问題。制鞋行业在该国应该说已相当成熟，而且市场化程度很高，竞争异常激烈。为了扩大自己的市场份额，公司从上到下，想了不少办法，可总是收效甚微，不仅自己的市场份额没什么变化，而且销售额也增长不大。公司大量的营销投入往往得不偿失，这一方面说明竞争惨烈，另一方面也说明国内鞋业市场已经基本饱和。

正当这位老板一筹莫展之际，公司财务科长来汇报财务工作。在讨论完公司财务问题后，财务科长趁机向老板请婚假。这位财务科长工作一直兢兢业业，任劳任怨，深得老板信任，而且请婚假这段时间内，公司财务工作正好不忙，只有些例行工作。老板自然很爽快地批准了财务科长的请假要求，并关切地问财务科长的婚礼筹备情况。财务科长回答说准备一切从简，旅游结婚。原来财务科长和新娘已约好趁婚假出国到非洲某海岛旅游胜地旅游放松。老板连声说好，突然想起公司的发展问题，灵光一现：“国内市场既然难有作为，不妨从国际市场上找找出路。”于是嘱咐财务科长出国旅游期间，顺便观察一下该海岛的鞋业市场，看看公司通过出口打开国际市场、扩大销售的可能性。财务科长欣然接受了这个任务。

不久，财务科长携妻子来到这个海岛。在陪妻子旅游之余，财务科长牢记着老板的嘱托，四处打听该岛鞋业市场的情况。令人奇怪的是：在他所到的旅游区内竟然没有一家卖鞋的商铺，更看不到修鞋的地方。问当地的土著居民该岛鞋业市场的位置时，他们都是一脸茫然，想不起有哪个地方卖鞋。更令人惊讶的是：财务科长观察到当地土著居民基本上不穿鞋，虽有极少数的人穿鞋，那种鞋也只是一种自编的绑在脚上的草垫而已。于是，认真负责的财务科长立刻通过越洋电话向老板汇报说：“这里连个买鞋的地方都找不到，根本就不存在鞋业市场，看样子公司发展得另辟蹊径。”

这位老板一直在鞋业市场摸爬滚打，他的理想就是让消费者在全世界的鞋业市场都能找到他的鞋，让所有的人都能穿上他的鞋。听了财务科长的汇报，他似乎不能相信现在还有这样的地方，心里犯嘀咕，是不是财务科长一直做财务工作，市场意识不够敏锐呢？为了公司的进一步发展，慎重起见，老板找来两名长期在市场一线的销售人员，其中销售人

员甲老成持重，办事让人放心；销售人员乙则开放活泼，富于创新精神。老板给这两名销售人员指定了一个新任务：去海岛考察当地的鞋业市场，评估公司鞋业出口的可能性。老板希望用销售人员对市场的敏感来更准确地把握海岛鞋业市场。鉴于财务科长只是在旅游区内观察了解，这次老板特意安排两位销售人员在海岛分头行动，尽量多走访些地方，然后分头向他汇报。

销售人员甲和乙接受了老板的指示后便迅速行动起来，前往海岛分头调研。大约过了一个星期，两人几乎同时通过越洋电话向老板汇报，但汇报的内容却大相径庭。销售人员甲汇报说：他几乎走遍了海岛，发现这里的人几乎都不穿鞋子，没有穿鞋的这种需求，自然也就没有市场。与甲的沮丧相反，销售人员乙十分兴奋地汇报说：他也走遍了海岛，发现这里的人几乎都没有鞋，海岛鞋业市场潜力很大。机会难得，公司应马上寄出一批鞋子让他和甲留在这里销售。

听完两位销售人员的不同汇报，老板更加不知所措。在重大的经营决策问题上，他一向慎重。在公司的营销决策方面，老板对营销总监总是言听计从，于是老板又派他最信任的营销总监出马，并希望营销总监通过实地考察后能够拿出一个具体的决策方案。

一个月后，营销总监拿出了一个具体的海岛鞋业营销策划方案。方案基本认同销售人员乙的看法，认为公司在该海岛发展业务是一次难得的营销机会；不过对营销的可行性以及如何营销，认识大有不同。方案首先调查了海岛居民不穿鞋的原因：长期以来，由于海岛自然条件较好，到处都是沙地或草地，而且一年四季都比较暖和，岛内居民就养成了打赤脚的习惯；但是通过调查发现：岛内居民由于长期赤脚，缺乏保护，大部分人都患有脚疾，穿鞋对他们有好处；也由于遗传特征和长期的生活习惯不同，海岛居民脚部特征和内陆居民有很大不同，所以必须根据海岛人脚部特征重新设计生产适合海岛人的鞋，而不能简单地将公司已有的鞋搬过来卖。公司还应开展大量的海岛公益活动、宣传活动，以培养海岛居民的穿鞋习惯，并确立公司的鞋业领导者地位。另外方案还提到一个制约公司海岛鞋业营销成败的关键因素：海岛经济比较落后，当地居民都比较穷，这可能也是他们都不穿鞋的一个重要原因。不过方案接着提出了解决办法：海岛盛产一种其他地方没有的水果，预计这种水果销售前景相当好，这样可以通过公共关系手段与海岛政府协商取得该种水果的独家代理权，以补偿低价在海岛售鞋造成的损失以及组织公益活动推广穿鞋习惯的费用。

案例来源：

本案例由叶生洪根据某营销寓言改编。

讨论分析题：

1. 通过本案例，你认为作为营销者该如何认识“市场”？
2. 营销与推销有何不同，该如何认识“营销”？
3. 需求可以创造吗？谈谈你对市场营销创新的体会。

案例解读

阅读本案例后,首先我们可以清楚地看到不同的人所认识的“市场”有不同的含义。究竟什么是市场?财务科长和当地居民对市场的理解显然是指交易的地方,这和生活中一般人常识性的理解是相同的,即市场的第一层含义:场所论,指买方与卖方进行交易的场所。两位销售人员对市场的理解与前者不同,他们关心的市场问题是有没有购买鞋的人。他们对市场的理解是市场的第二层含义:购买者论,指的是市场中存在需求——由有购买欲望、购买意向和购买力的购买者构成,市场即为购买者的集合。作为营销者,仅理解市场的这两层含义显然不够。事实上,市场上不仅仅有买方和卖方,市场中既存在供需关系及矛盾,又存在竞争者和竞争关系,竞争已是影响营销决策的重要因素。这是市场的第三层含义:市场即买方、卖方、竞争者的集合。本案例虽然没有提到竞争者,但它确是营销总监们必须考虑的“市场”因素之一。

从更高的层面来看,市场不仅仅是买方、卖方、竞争者的集合,还存在许多的利益相关者影响企业的经营决策,如政府机构、金融部门、中间机构、公众等。此即市场的第四层含义:市场是指所有和企业利益相关者的集合。本案例中,海岛政府、公众都是企业的利益相关者。对利益相关者论,企业经营者在认识市场时不可不察。从哲学层面考察市场,马克思为市场下了一个经典全面的定义,可以概括上面所有的认识,即市场的第五层含义:市场是商品交换关系的总和。营销者若想成为经营大师,提出自己的经营理念,必须从哲学层面考察市场。综上所述,可从五个层面考察市场的含义,它们是:场所论,购买者论,买方、卖方、竞争者的集合论,利益相关者集合论,交换关系论。

从本案例中,我们还可以看到:销售人员乙所理解的“营销”和营销总监所理解的营销完全不同,严格地说前者所理解的是产品推销而不是营销,营销和推销的区别有如下几点:一是出发点不同,推销观念的出发点是企业及其现有产品,而营销观念的出发点则是市场需求,推销的方向是由内而外的,而营销的方向则是由外而内的;二是重点不同,推销的重点是企业的产品,而营销所关心的重点是顾客的需求;三是方法不同,一般而言推销活动所涉及的具体方法无外乎推销和促销,而营销活动的方法则是整体营销手段,包括产品的研发、设计,渠道选择,定价决策以及推销和促销手段,并且全过程中都贯彻需求导向;四是目的不同,推销的目的是通过销售获得利润,而营销则是通过满足顾客,使顾客满意来增加销售,进而实现利润。上述不同可以通过比较销售人员乙和营销总监的表述分析得到。营销和销售的最简单区别是:销售或推销是在有了产品之后如何卖出去;而营销是在产品生产之前,甚至在企业建立之前就应该明确——企业到底满足社会的哪一部分需求?到底哪一类人需要我们提供什么样的服务?这是企业的立身之本。在已经有了产品之后,营销和销售的区别是:销售关心的是产品怎么卖出去,营销关心的是我们能否真正满足需求?需求有没有发生变化?竞争对手是否比我们更好地满足了需求?产品能否满足新的需求?如果不能真正满足需求,即使产品推销出去了,企业的繁荣也不可能长久。

从本案例中甲和乙对海岛是否存在鞋子需求的不同判断,我们可以看到创新性思维在市场营销中的重要性。市场是靠人开拓的,人的思维方法错了,就无法开拓新市场;人的思维方法对了,市场就可以开拓出来。我们开展市场营销活动时,一定要重视思维创新。现今市场竞争激烈,大家都在思考如何创新、如何进行差异化经营。其实创新不一定是某

项新技术的应用,不一定要投入大量的资金去研发,对营销者而言更重要的往往是市场的创新,即挖掘出别人尚未挖掘出的潜在需求。发掘新的商机,比跟在别人后面亦步亦趋更具发展前景,因为谁是新机器的发现者,谁就是市场的独占者,没有竞争,任君驰骋。不过,要强调的一点就是,只有在存在或可以创造切实的需求时,营销创新才能构成新的商机,否则这种创新就一文不值。

1-2 福特公司——几起几落

福特汽车公司位于美国密执安州的迪尔本市,拥有占地1 200英亩的钢铁铸件厂、玻璃厂和110英里长的专用铁轨。自从1896年老亨利·福特的第一号试验车试制成功,汽车就成了人们生活中取代马车的主要交通工具,汽车业也迅速发展起来。

当时的汽车制造者们一般都致力于高档汽车的设计生产,推出的都是价格昂贵的豪华车型,只有少数富人有购买能力,一般人根本不敢问津。作为汽车行业佼佼者的福特公司推出了8种以A、B、C等字母为标志的高档车型,指望这些豪华车能给公司带来更为火爆的行市,谁料事实正好相反,福特汽车的销量大幅度下降,利润仅为前一年的1/3。

老福特大为震惊,他意识到汽车业要大发展,必须满足大多数人的需求,而不是仅仅局限于生产高档汽车。面对市场的选择,他决心来一次汽车制造业革命,让汽车实用化、大众化,走入千家万户。

福特首先想到了农村这一广阔的市场。他自己便出身于农民家庭,知道农民最需要的是—种便于农用的工具车。这种车不仅要价格便宜,而且除乘坐外,最好还能拆开来拼成农具。这一思路完全突破了以往的汽车概念,非常大胆。福特亲自上阵,精心设计出一种万能农用车——“T型车”。

这种全新的“T型车”造型简单,就像是在四个轮子上安装了一个大黑匣子,各部分可装可拆,可以自由组装成多种实用的农用机械,可用来锯木、抽水、搅拌等。由于去除了不必要的附件,车身重量减轻了,造价也大大降低。另外它还有一大优势,那就是适合乡间路况。当时,美国内陆地区没有多少正规公路,落基山区弯弯的山路、密西西比河谷的狭窄泥路便是典型的路况。“T型车”针对这种情况,设计了较高的底盘,可以像踩高跷一样在凹凸不平的路上顺利行驶。

1912年福特公司聘用詹姆斯·库兹恩任总经理。库兹恩上任后实施了三项决策:

第一,对主产品“T型车”做出了降价的决策,将售价从1910年底的950美元,降到850美元以下。

第二,按每辆“T型车”850美元售价的目标,着手改造公司内部的生产线。在占地面积为278英亩的新厂中首先采用现代化的大规模配件作业线,使生产速度由过去12.5小时生产一辆“T型车”,提高到9分钟生产一辆,大幅度地降低成本。

第三,在全世界设7 000多家经销商,广设销售网点。

这三项决策的成功,使“T型车”走向全世界,市场占有率为美国汽车行业之首。

1919年,老亨利·福特独占福特公司,库兹恩被解雇,福特自任总经理。福特一方

面采用低价策略，到1924年，每辆“T型车”售价已降到240美元；另一方面又提出“不管顾客需要什么颜色的车，我的车都是黑色的”的“以我为主”的策略，以“黑色车”作为福特汽车公司的特征。到1928年，福特汽车公司的市场占有率被通用汽车公司超过，退居第二位。

美国通用汽车公司于1908年成立，由杜邦财团控制（成立时称为美国新泽西通用汽车公司，1916年改为美国通用汽车公司）。在1928年前，通用汽车公司是市场占有率远远低于福特汽车公司的一个小公司。1921年斯隆就职于通用汽车公司，针对当时通用汽车公司的权力分散状况写了《组织研究》一文，提出了“集中政策控制下的分散作业”的组织结构（后发展成“事业部制”），使集权与分权得到很好的平衡。1923年，斯隆任通用汽车公司总经理。他改造了经营组织，使公司高层领导人主抓经营，抓战略性决策，日常的管理工作由事业部去完成；同时提出“汽车形式多样化”，以满足各阶层消费者需要的经营方针，推出了高级舒适的“凯迪拉克”车、中级的“奥尔茨莫比尔”车和低级的“雪佛兰”车。1923年该公司市场占有率为12%，远远低于福特汽车公司；1928年市场占有率超过30%，超过福特汽车公司；1956年市场占有率达53%，成为美国最大的汽车公司。

20世纪40年代初，作为美国汽车行业元老的福特公司渐渐显出老态，许多原有车型和车种都面临被淘汰的危险。

1943年秋，26岁的亨利·福特从海军复员，进入福特汽车公司工作，1945年被任命为福特公司的总经理，摆在他面前的是一个每月亏损900万美元的濒临破产的公司。亨利·福特从引进人才入手，引进了通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇及另外几个高级管理人员，并雇佣了十个战争期间在空军中从事管理工作的、被称为“神童”的年轻人，通过成本控制、产品开发，使公司扭亏为盈。

1962年，亚科卡担任福特汽车公司分部总经理。他决心力挽狂澜，重振福特雄风。亚科卡首先意识到福特原有车型在外观上与潮流不符，人们都偏爱美观新潮的车型，而福特在设计上观念陈旧，忽视外形，一味注重车辆机械性能。在一些细节设计上，也为用户考虑得不够周到，如车上没有行李架，给人们造成不便。在研究市场的过程中他发现，上一代汽车用户的原有车辆已基本老化，许多人正准备购买一辆时髦新颖的豪华车。另外，“二战”后生育高峰中出生的孩子都已长大成人，西方世界仅20~24岁的人就增加了50%以上，这代人追求高档、新潮，原有车型很难满足他们的需求，而他们正是一个巨大的汽车消费群体。

基本思路确定后，亚科卡马上组织专业人员，开始全力设计市场需要的新车型。新车大体模型出来了，该取一个什么名字来吸引消费者呢？在车名研讨会上，一位设计人员提到“一战”中所向披靡的“野马”式战斗机。这个名称一下子吸引了亚科卡，他想到，以一种人们熟悉的战斗机为汽车命名，本身就带有一种狂放不羁的意味，何况“野马”还能让人们产生风驰电掣、不拘一格的感觉，对“二战”后的新一代来说一定具有强烈的吸引力。

车名定下来后，设计者们又根据“野马”（Mustang）这一名称对新车的外形作了一些改进。他们将车身涂成白色，却将车轮涂成红色，车尾的保险杠向上弯曲，整辆车看上去仿佛一匹正在昂首阔步向前奔跑的骏马，独特而抢眼。他们还把车的标志设计成狂奔的

野马，安装在车前护栅中。这下，新车真的成了一匹不驯的“野马”。

亚科卡对新车的性能与外形都很满意，接下来他关注的便是在推出新车的同时，用怎样的广告攻势抓住人心。对这次广告策划，亚科卡着重强调的是那种铺天盖地、不可阻挡的感觉。大家决定多渠道出击：发动新闻战，让广大拥护者了解新产品；向消费者本人直接促销；在最佳时机做广告，实施连续不断的广告攻势，大做户外广告。

亚科卡的心血没有白费，“野马”上市第一天，就有 400 万人涌到福特销售店购买新车。一年内，销售量达到 418 812 辆，创下了惊人的纪录。

案例来源：

1. 吴凤山. 工业企业经营管理学案例, 2001. 7
2. 刘语明. 名家策划. 广东旅游出版社, 2002. 8
3. 万后芬等. 市场营销教学案例. 高等教育出版社, 2003

讨论分析题：

1. 从福特公司的兴衰，分析该公司营销观念的演变。
2. 福特公司的发展过程中，有哪些成功的经验和失败的教训？
3. 面对 21 世纪新的营销环境，福特公司应如何更新营销观念？

案例解读

1. 福特公司简介——里程碑事件（附图片）

1896 年 6 月 4 日，老亨利·福特的第一辆汽车开上了底特律的大街。

1903 年 6 月 16 日，老亨利·福特和 11 个初始投资人签署了公司成立文件。

1908 年 10 月 1 日，福特公司推出了“T 型车”。

1911 年 1 月 9 日，老亨利·福特赢得了对塞尔登辛迪加的诉讼，使福特汽车公司及所有其他汽车制造厂家不用再为内燃机支付专利费。

1913 年 10 月 7 日，福特公司在海兰园设立了第一条汽车流水总装线，几乎使装配速度提高了 8 倍。

1914 年 1 月 5 日，老亨利·福特宣布公司 8 小时工作制的最低日工资为 5 美元。

1922 年 2 月 4 日，福特公司收购了“林肯”（Lincoln）品牌。

1935 年，福特公司开创了“水星”（Mercury）品牌，填补了福特产品和高档的林肯产品间的市场空缺。

1942 年 2 月 1 日，福特公司中止了民用汽车的生产，全面转向军工生产。

1948 年 4 月 26 日，福特公司在“二战”后的第一款新车型投产。

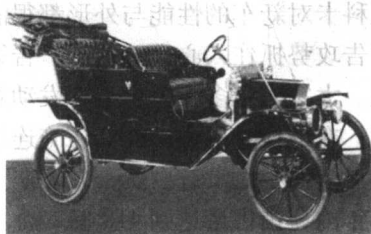
1964 年 4 月 17 日，福特公司推出了“野马”（Mustang），到 1966 年，仅在投产后两年内便售出 100 万辆“野马”轿车。

1996 年 12 月 8 日，福特成为首家，也是唯一一家使其全部生产厂（在 26 个国家中的 140 个生产厂）取得了 ISO 14001 世界环境标准认证的汽车公司。

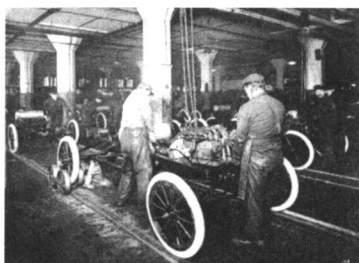
2003 年 6 月 16 日，福特公司庆祝百年华诞。



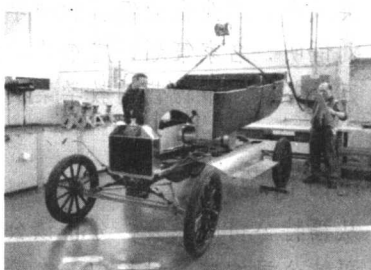
1930 年 A 型车



1908 年 T 型车



T 型车装配线



T 型车组装重现



第 1500 万辆 T 型车



1964 年野马轿车



1964 年野马轿车

2. 福特公司营销观念的演变

第一阶段：早期的高档车型没有给公司带来利益，反而使公司销量大幅下滑。

当时的汽车制造商们一般都致力于高档汽车的设计生产，推出的都是价格昂贵的豪华车型，只有少数富人有购买能力。福特公司也推出了 8 种以 A、B、C 等字母为标志的高