

THOMSON



国际营销案例

(第6版)

INTERNATIONAL
MARKETING CASES

(Sixth Edition)

萨布哈什·C·杰恩(Subhash C. Jain) 著 / 宋晓丹 张莉等译 / 詹正茂 审校



中国人民大学出版社



100% 200% 300% 400% 500% 600% 700% 800% 900% 1000%

100% 200% 300% 400% 500% 600% 700% 800% 900% 1000%

图书在版编目(CIP)数据

国际营销案例:第6版/杰恩著;宋晓丹等译.

北京:中国人民大学出版社,2006

ISBN 7-300-07596-7

I. 国…

II. ①杰…②宋…

III. 国际市场-市场营销学-案例

IV. F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 154978 号

国际营销案例(第6版)

萨布哈什·C·杰恩 著

宋晓丹 张莉 等译

詹正茂 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511398(质管部)

010-82501766(邮购部)

010-62514148(门市部)

010-62515195(发行公司)

010-62515275(盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规¹ 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2006 年 12 月第 1 版

印 张 18.75 插页 1

印 次 2006 年 12 月第 1 次印刷

字 数 402 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

案例描述的是真实的商务情形。因此，案例是教授学生分析经理人在实际中所遇到的问题的一种理想的工具。当学生向老师和同学论证自己的观点和分析时，他们便能兴致盎然地从训练思维和推理能力的机会中获益。

不断的经济全球化对经理人提出了新的挑战。因此，想成为未来经理人的学生们就应该接触跨国公司的管理问题，对于市场营销而言更是如此，因为跨国公司的营销管理活动会受到当地风俗习惯和交易惯例的深远影响。本书中的案例就是为了让了解不同的行业状况和国际营销的各个方面。尽管应管理层提出的将其公司的名称和地点匿名的要求案例已做改动，但所有的案例都是来自真实的企业、真实的情形和数据。这些案例旨在为讨论提供一份素材，而并非要说明在管理中处理问题的有效与否。

考虑到人们对国际商务课程的日益增长的兴趣，这部精心制作的著作收集了在跨国营销方面富有挑战性的案例，具有适当性和及时性。本书可作为国际或全球营销教程以及营销管理和营销战略教程的配套书目。所有案例均在课堂上做过反复测试。关于国际营销不同主题利用的建议以及全部案例的教学笔记收录在《教师手册》(*Instructor's Manual*)中。这30个案例涉及全球营销的所有重要领域，即在海外市场营销管理的经济、文化、政治和法律等方面，以及跨国公司营销运营的组织协调等。

萨布哈什·C·杰恩

目 录

案例 1 柯达与富士的龙虎之争	1
1.1 伊士曼·柯达公司	1
1.2 富士胶片株式会社	2
1.3 市场	2
1.4 竞争	2
案例 2 Curtis Automotive Hoist	5
2.1 Curtis Automotive Hoist	5
2.2 行业	6
2.3 竞争	7
2.4 欧洲市场	10
2.5 投资选择方案	11
2.6 决策	12
尾注	13
案例 3 Farggi	14
3.1 公司发展史	14
3.2 竞争加剧, 需要在饭店安装冰柜	17
3.3 1991 年大事记	19
3.4 与哈根达斯的第一次直接接触	20
3.5 同时进行的“Pastimús”品牌计划	21
3.6 与哈根达斯的进一步接触: 在物流方面合作的可能性	21
3.7 紧张忙碌的几个月: “Farggi Tub’s & Ice Cream”的包装设计	23
3.8 首家“Farggi Tub’s & Ice Cream”专卖店开业	25
3.9 第一家 Farggi 特许经营专卖店开业; 1994 年开业的其他专卖店	26
3.10 Farggi 家庭消费产品的销售发展: 超级市场及其他非专卖店	27
3.11 在此期间, 哈根达斯在	29
3.12 Farga /Farggi 集团 1995 年年初面临的主要战略困境	29
3.13 一些财务信息	32

2 国际营销案例 (第 6 版)

3.14 关于未来的一些问题	32
尾注	33
附录 Farggi: 西班牙冰激凌市场简介	34
案例 4 Hatfield Graphics, Inc.	37
4.1 公司背景	37
4.2 向国际市场的扩张	40
案例 5 PBS (A) 和 PBS (B)	42
5.1 PBS	42
5.2 有关合资公司的谈判	48
5.3 决策	51
5.4 PBS (B): ABB - PBS 合资公司的运营	52
5.5 结构和组织	52
5.6 商业绩效	54
5.7 管理问题	57
5.8 未来	59
案例 6 高露洁-棕榄公司	60
6.1 高露洁的营销宣传	60
6.2 竞争	61
6.3 全球营销	62
案例 7 Currency Concepts International	63
7.1 信息资源有限公司的活动	63
附录 针对国际旅行者的访问手册 (美国公民)	69
案例 8 澳拜客走向国际化	70
8.1 澳拜客牛排店的历史	71
8.2 澳拜客的首次国际亮相	75
8.3 国际餐饮市场中的美国餐厅	77
8.4 影响国家选择的因素	79
8.5 澳拜客发展的挑战	84
附录 A 休闲餐饮和快餐连锁店概述	84
附录 B 国家小结	92
尾注	95
案例 9 加利福尼亚食品公司	98
9.1 公司背景	98
9.2 CFC 的国际部门	98
9.3 消费者调研	100
案例 10 西佛里国际部	103
10.1 西佛里公司	103

10.2	国际市场	104
10.3	印度尼西亚分部	104
案例 11	在亚洲的美国汽车制造商	106
11.1	不同的战略	106
11.2	将要遇到的困难	107
11.3	东南亚市场	107
11.4	在泰国的竞争	108
11.5	结论	111
案例 12	雀巢（加纳）有限公司	112
12.1	雀巢（加纳）公司	112
12.2	加纳共和国	113
12.3	可可饮料市场	117
12.4	销售结构	121
12.5	促销	122
12.6	定价	122
12.7	结论	123
案例 13	EQ 银行	124
13.1	EQ 银行	124
13.2	垃圾	125
13.3	项目	126
13.4	会议	127
案例 14	凯洛格在欧洲	128
14.1	凯洛格	129
14.2	凯洛格国际部	129
14.3	全球谷物联盟有限公司	130
14.4	凯洛格的品牌知名度	131
14.5	销售	131
14.6	守住阵地	132
案例 15	吉列公司	133
15.1	营销战略	134
15.2	未来前景	135
附录	锋速 3 为吉列公司带来的表面生机	135
案例 16	宜家	137
16.1	向全球进军	137
16.2	宜家的海外冒险	137
16.3	进入美国	138
16.4	美国的营销战略	139

16.5 通过改变企业文化来实现增长	139
16.6 从美国经历中所学到的	140
案例 17 NOVA 生物学公司的伊朗业务	142
17.1 伊朗的历史以及伊美关系	143
17.2 产业	149
17.3 NOVA 公司的历史	149
17.4 国际运营	152
17.5 伊朗业务	153
17.6 进入战略	154
17.7 决策	155
案例 18 The Clondike Works	157
18.1 the Clondike Works	157
18.2 产品线	157
18.3 来自中国台湾的竞争	158
案例 19 All Shave 公司在沙特阿拉伯	160
案例 20 施格兰公司	162
20.1 中国市场	162
20.2 施格兰公司在中国的利益	162
20.3 将要面临的问题	163
20.4 赢得农民	164
案例 21 凯菲冰激凌公司在北京	165
21.1 凯菲冰激凌公司的历史	166
21.2 凯菲冰激凌来到亚洲	167
21.3 北京凯菲冰激凌公司	170
21.4 中国的消费者市场	187
21.5 竞争	189
21.6 替代品	190
21.7 结论	191
尾注	192
案例 22 惠普公司: 在线的喷墨设计	193
22.1 大型打印机	194
22.2 大型打印机的世界市场	199
22.3 惠普公司	200
22.4 惠普公司的在线喷墨设计	201
22.5 惠普公司巴塞罗那分公司 (HP-BCD)	203
22.6 惠普公司巴塞罗那分公司的营销部	204
22.7 新的网站计划的发起	205

22.8	预算	208
22.9	如何使惠普组织的其他部门也参与进来	208
22.10	惠普公司和其他组织部门的反应	209
22.11	决策	210
附录	惠普公司巴塞罗那分公司营销部会议纪要	211
尾注		212
案例 23	凯洛格公司	213
23.1	公司背景	213
23.2	业务范围	213
23.3	国际市场	214
23.4	拉丁美洲市场	214
案例 24	雅芳公司墨西哥分公司	216
24.1	公司的背景	216
24.2	产品	217
24.3	墨西哥的化妆品市场	218
24.4	竞争	219
24.5	面临的管理问题	219
案例 25	康涅狄格公司 (日本)	221
25.1	企业背景	221
25.2	营销环境	222
25.3	日本消费者	224
案例 26	FedEx 与 UPS 公司在中国的竞争策略的对比	226
26.1	有没有一个制胜的策略	226
26.2	美国联邦快递公司的企业文化	227
26.3	更加便宜的货物	228
26.4	美国联合包裹运送服务公司模式	229
案例 27	PSA 标致-雪铁龙	231
27.1	PSA 集团	231
27.2	市场	233
27.3	PSA 的战略	236
27.4	产品更新	238
27.5	生产率与效益	239
27.6	PSA 的国际战略	240
27.7	1995—2000 年的挑战	243
附录	关于欧洲小汽车产业的附加信息	243
案例 28	ABB 在中国: 1998 年	248
28.1	中国的影响	249

6 国际营销案例 (第 6 版)

28.2 中国文化的影响	250
28.3 本土化	251
28.4 利润中心	253
28.5 结构	254
28.6 多元文化	255
28.7 人事变动	256
28.8 来自中国的挑战	257
28.9 重组	258
28.10 未来愿景	259
附录	260
尾注	264
案例 29 巴罗莎酒业	268
29.1 公司简介	268
29.2 澳大利亚制酒业	271
29.3 世界葡萄酒产业	272
29.4 澳大利亚葡萄酒的进口和出口	273
29.5 出口决策	274
29.6 初步成本数据	279
29.7 决策	281
尾注	282
案例 30 MacDermid 公司	283
30.1 公司的背景	283
30.2 产品——印制电路板市场	285
30.3 韩国市场	285
译后记	287

案例 1 柯达与富士的龙虎之争

1997 年秋，伊士曼·柯达公司（Eastman Kodak Company，以下简称柯达）的首席执行官乔治·费希尔（George Fisher）先生召集公司的高级营销经理们参加会议，共商如何制定战略以遏制富士胶片株式会社（Fuji Photo Film Co.，以下简称富士）对美国胶卷市场的进一步入侵。

数年来，柯达和富士一直在海外的胶卷市场上进行着激烈的竞争，但在美国却完全是另外一番景象。柯达和富士都把美国市场看做一块舒适而利润丰厚的双寡头垄断市场，两家公司共同享有丰厚的利润。柯达控制着美国胶卷市场 80% 以上的份额，而远落其后的第二名富士则一直采取定价稍低的价格策略。

1997 年春，富士开始大幅度降价，降价幅度高达 25%。富士对此的解释是，其在美国的 5 大分销商之一的 Costco，临阵倒戈投靠了柯达，造成了富士 250 万卷胶卷的库存积压。为了解决库存积压问题，富士不得不将这些胶卷大折价卖给其他分销商。当消费者们发现他们熟悉的红、白和绿色盒装富士胶卷的价格便宜了 1~2 美元时便开始疯狂抢购。就在这一年，富士在美国胶卷市场的份额从 10% 增长到约 16%，而柯达的市场份额也史无前例地从 80% 跌至 75% 以下。

富士的经理们坚决否认他们有意引发一场价格战。虽然富士过多的存货已经全部清理，可是其产品的价格依然在低位徘徊。但无论如何，在柯达的漫长历史上，它第一次无法再将美国本土市场想当然地视为“自留地”。

1.1 伊士曼·柯达公司

1884 年，柯达公司在纽约州的罗彻斯特（Rochester）成立。1997 年，这家公司仍然主宰着美国 27 亿美元的业余用胶卷市场。柯达的金字品牌依旧响当当，质量也无可非议。虽然富士在美国胶卷市场仍然前途未卜，但是这家日本公司已经做好了在全球范围内超越柯达的准备，特别是在亚洲，那里的胶卷销售额以每年 20% 以上的速度增长（富士和柯达在全球的市场份额仍然不相上下，各占据总市场份额的 1/3）。纽约培基证券公司（Prudential Securities Inc.）的技术开发执行董事亚历克斯·亨德森（Alex Henderson）对这两家公司连续进行了为时 12 年的观察。他认为，如果按照当时的趋势发展下去的话，1999 年富士就会击败柯达。“如果事实的

确如此的话，”亨德森说，“柯达将从可口可乐的位置滑落到百事可乐的位置，那就太要命了。”更糟糕的是，他还预测说，在美国市场，富士还将以每年约2%的增长速度慢慢赶上柯达。

1.2 富士胶片株式会社

1909年，富士胶片株式会社在日本成立。1997年，富士公司的财力已经非常雄厚，这使得它能更加灵活地采取降价策略。富士1996年的销售额创纪录地达到了110亿美元，利润也达到了接近历史纪录的7.57亿美元。与此同时，富士净现金头寸大约在45亿美元左右，而且它还可以以2.5%左右的低利率借款。这个利率真的低得不可思议，这要归功于日本创纪录的低利率。而柯达当时的长期和短期债务竟然高达10亿美元以上，销售额和利润也在不断下滑，更别提即将因重组而导致的10亿多美元的坏账损失了。而且柯达在利率大大低于7%时根本无法贷到款。在这种情况下，如果要背水一战，富士可以承受，而柯达却不行。

1.3 市场

柯达和富士在三个同等重要的消费者胶卷业务上一直拼得你死我活。对于普通消费者来说，这些黄色和绿色的小盒子（分别指柯达和富士胶卷。——译者注）最熟悉不过了，但是富士和柯达也生产相纸，其销售对象主要是大型胶卷冲印实验室和小型零售冲印店。为了确保相纸的市场份额，柯达和富士都已经在其第三大业务——胶卷冲印方面投下重资，主要是通过在全美国范围内并购一些大型胶片冲印公司来实现。富士借助其雄厚的资金实力完成了巨额的兼并活动。比如，1996年富士花费约4亿美元一举收购了沃尔玛（Wal-Mart's）6个批发型胶卷冲印实验室的举动，给富士公司带来美国胶卷冲印市场上15%左右的份额。

富士的长期战略是尽量将胶卷和相纸等产品转移到美国本土进行生产，这样不仅能降低成本，减少繁琐的贸易争端，还能使富士的生产厂对当地市场需求更迅速地做出反应。1987年，富士的产品只有3.5%不在日本本土生产。而现今，这个数字已经增加到31%，而且富士的生产工厂还在加速向海外扩张。1997年4月，富士在南加利福尼亚州的格林伍德（Greenwood）开办了一个3亿美元的高度自动化的相纸生产厂。这家工厂生产的相纸当时就已经占北美相纸消费市场的20%左右。富士还计划在1997年年底在格林伍德再开一家2亿美元的高科技胶卷生产工厂。只要合理利用行业资源，这两家工厂的生产能力翻番不会花费太多时间，也不需要投入太多资金。

1.4 竞争

在日本的大公司中，富士可以算是勤俭持家的典范了。在富士胶片株式会社主

席兼首席执行官大西实 (Minoru Ohnishi) 过去 17 年严厉的领导下, 富士早在全日本盛行削减管理层开支行动之前就已经开始着手精简管理机构了。在过去的 10 年里, 富士公司的全球销售额几乎翻番, 但其在日本本土的人员配置状况几乎没有发生变化。大西实试图通过提醒员工警惕柯达的虎视眈眈来使员工时刻保持危机感。一名顾问说: “他喜欢经常削减开支来未雨绸缪, 以便减少企业发展历程中的挫折。”更确切地说, 大西实此举是为了增加市场份额。

富士曾经由于其采取的进攻型策略而被提起“不公平贸易”的诉讼。20 世纪 90 年代早期, 美国商务部 (the U. S. Commerce Department) 针对富士向美国倾销相纸的指控进行了调查。富士由于同意将价格提升至刚好高于市场现行水平而成功避过了进口关税 (富士也因此失去了所占 20% 市场份额的大部分, 而当其在格林伍德开设工厂并买断沃尔玛的 6 个冲印实验室以后, 市场份额又重新反弹到原有水平)。世界贸易组织也即将对美国提出的“日本政府联合富士公司, 在富士占 70% 市场份额的日本市场上排斥竞争者”的指控进行裁决。裁决结果在 1998 年见分晓, 但是这似乎不会影响柯达和富士任何一家的业务。

具有讽刺意味的是, 富士当初能大举攻破美国市场还要感谢柯达。富士在美国的第一个办事处成立于 1958 年, 位于帝国大厦, 但是它真正开始在美国出售胶卷却是在 1970 年, 那时它和 GAF、爱克发 (Agfa)、3M 等当时的小公司一样, 都是游弋在柯达这个“大池塘”里的“小鱼”。1984 年, 奥运会在洛杉矶举办。奥运会承办人彼得·尤伯罗思 (Peter Ueberroth) 认为柯达是奥运会胶卷独家赞助商的不二之选, 但是柯达却对此不屑一顾。甚至在尤伯罗思亲自访问罗切斯特并向柯达极力宣传之后, 柯达仍连区区 100 万美元都不愿意支付, 远远没有达到此前尤伯罗思制定的 400 万美元的最低赞助金额。尤伯罗思在柯达受挫之后, 又开始与当时在美国还名不见经传的富士公司接洽。大西实获悉后当机立断, 同意成为奥运会独家胶卷赞助商, 并最终 以 700 万美元拍板成交。在为奥运会提供赞助的几个月时间里, 富士一共成功“登录”了 5 万家新的零售店铺。富士美国公司联络部门的主管, 已经在富士工作了 26 年的汤姆·谢伊 (Tom Shay) 说: “销售人员们说, 那些过去对他们不理不睬的客户突然间纷纷给他们打电话, 奥运会从根本上改变了人们看待我们的态度。”

从那时起, 富士就建立起物美价廉、营销迅速的良好声誉。它赢得了专业摄影人士的青睐, 有些专业人士甚至对富士胶卷的明蓝色和明绿色如痴如醉。专业摄影界对富士的认可更是让业余摄影爱好者们对富士胶卷趋之若鹜。富士还紧跟时代, 通过营销树立起一种以技术为导向的形象, 以便将自己与多愁善感的柯达风格区别开来。1993 年, 富士发动了一场非常成功、富有成效的电视广告战役, 矛头暗中指向柯达。其中有一句最精彩的广告词是: “值得人们怀旧的应该是照片, 而不是胶卷。”富士当时的宣传词也表现出这家公司极富前瞻性: “未来从现在开始。”

在技术领域也是如此, 富士通过持续不断地将销售额的 7% 投入研发领域, 证明了它保持技术领先地位的实力。1986 年, 富士率先引入了一次性相机, 生产这种产品对柯达和富士来说都非常有利。富士还与柯达及其他公司合作, 推出了一种全

新的24毫米“先进摄影系统”（简称APS）胶卷，这种胶卷适用于混合使用数码和传统系统设备的新一代相机。由于富士保证能随时提供相机和胶卷冲印服务，这种产品在日本取得了巨大的成功。APS在日本的彩色胶卷市场上占据了约10%的份额。东京瑞银华宝（SBC Warbug）的一名分析师托比·威廉斯（Toby Williams）说：“富士最大的优势在于，他们始终能够确保消费者愿意购买他们的新产品，而他们也确实及时向消费者提供新产品。”而与此形成鲜明对照的是，柯达也在美国引入了一种名为“Advantix”的先进摄影系统，结果却一败涂地。

如果说柯达和富士有什么共同点的话，那就是在摄影向数码时代迈进时它们都可谓不堪一击。市场观察家曾预计，仅仅1997年一年，全球售出的数码相机会达到180万台，而且随着数码相机质量的提高和价格的下跌这个数字还会激增。这给胶卷公司提出了以下挑战：首先，是危险（不过在这点上还存在争议），也就是随着索尼（Sony）、佳能（Canon）和卡西欧（Casio）等公司生产的数码相机在相机市场上的份额的增加，胶卷的销售可能会出现疲软的危险。其次，佳能、爱普生（Epson）和惠普（Hewlett-Packard）也对相纸和冲印设备构成了一定的威胁。以上3家公司的新一代喷墨打印机都能在普通的包膜纸上打印出高质量的数码图像（富士自己仅仅发售了一款类似性能的打印机）。无论是柯达还是富士都在努力增加数码摄影技术的价值。比如，向消费者提供直接通过因特网订制印刷品等服务，但是这些观念尚未经过验证。

柯达和富士最终还是跨入了数码相机业务领域。但这时它们处于同样意欲进入这一领域的24家生产相机、计算机和为消费者提供电子服务公司的重重包围之中。形势的严峻性就可想而知了，不过有一点可以肯定：在数码摄影市场上获胜的公司，需要兼备营销、生产方面的技术，至少还必须要有充足的资金。富士似乎都具备这些条件。

案例 2 Curtis Automotive Hoist^{*}

1990 年 9 月, Curtis Automotive Hoist 公司(以下简称 CAH)的总裁马克·柯蒂斯(Mark Curtis)刚看完一份 CAH 在 1991 年进入欧洲市场的可行性报告。CAH 生产平台用汽车千斤顶,这种产品广泛用于汽车修理站、服务站和其他车辆维修店,以便在维修车辆时抬升汽车。这份由 CAH 的营销经理皮埃尔·加尼翁(Pierre Gagnon)起草的报告大体勾画出 CAH 在欧洲经济共同体^[1](European Economic Community)(现在为欧洲联盟。——译者注)的发展机会和进入欧洲经济共同体的选择方案。

柯蒂斯先生尚不确定 CAH 是否为进入欧洲共同体市场做好了准备。虽然公司成功地将产品销售拓展到美国市场,但柯蒂斯疑虑这种成功能否在欧洲再现。他认为通过更多的努力,公司在美国的销售额可以增加。另一方面,进入欧洲市场也有一些好的设想。他开始回顾这份报告的内容,为第二天与加尼翁先生的会面做准备。

2.1 Curtis Automotive Hoist

柯蒂斯先生是一位工程师,他曾在一家美国的汽车千斤顶公司的加拿大分部工作了 8 年。在那些日子里,他花费了相当多的时间来设计一种置于地面(或平面)上的汽车千斤顶。尽管柯蒂斯先生对此种千斤顶(包括剪式千斤顶和车轮校准器)的独特性能十分热衷,但是公司的高层管理者对其想法却兴趣索然。1980 年,为了设计和制造千斤顶,柯蒂斯先生离开了那家公司,开始了自己的事业。他以前的老板祝福他好运,他们并不反对柯蒂斯自己创业的计划。

在接下来的 3 年里,柯蒂斯得到一家风险投资公司的资助。他在魁北克(Québec)的拉欣(Lachine)开设了工厂,开始生产和销售千斤顶,并将其取名叫 Curtis Lift。

从一开始,柯蒂斯先生就在研发和营销上花费了较多的精力。柯蒂斯千斤顶最初的设计包括一个剪式千斤顶和一个安全锁定装置,它们能使千斤顶抬升到任何高

^{*} This case is printed here with the permission of the author, Gordon H. G. McDougall of Wilfrid Laurier University, Québec.

度并固定在此高度。同时，剪式千斤顶使修理工在抬升的车辆上工作得更方便。柯蒂斯千斤顶完全是液压驱动的，而且没有链条和滑轮，因此它几乎不需要维护。它的另一个关键特点就是千斤顶内嵌了一个校准器转车盘。校准器转车盘意味着机械工可以准确且容易地进行车轮校准工作。因为柯蒂斯千斤顶是平台用千斤顶，这样，在不到一天的时间里就可以把它在修理站安装完毕。

柯蒂斯先生不断地改进产品，包括增加更多的安全性能。事实上，Curtis Lift 被认为是汽车千斤顶安全方面的领头军。安全是汽车千斤顶市场的重要因素，尽管千斤顶很少发生故障，但一旦发生事故，会导致严重的后果。

Curtis Lift 在产业中获得了千斤顶中的“凯迪拉克”（Cadillac）的美誉。很多人评价它说，因其优良的设计、员工的素质、安全的性能、简易的安装和 5 年的保修期而优于竞争者。柯蒂斯先生拥有 Curtis Lift 的 4 项专利，包括剪式千斤顶结构和安全锁定装置。产品多样的设计（按其类型）使 Curtis Lift 的千斤顶适用于多种作业，包括防锈、消声器修理和一般机械修理。

1981 年，CAH 销售了 23 台千斤顶，销售额为 172 500 美元。在早些年，大部分产品销往魁北克和安大略（Ontario）的独立的服务站和车轮校准器的专门修理厂。大部分千斤顶是加尼翁先生销售出去的，他于 1982 年被聘来主管公司的销售业务。1984 年，加尼翁开始启用分销商把千斤顶销售到加拿大这样更广阔的市场。1986 年，他同一家大型的汽车批发商签订协议，由其作为 CAH 在美国市场的代理商。1989 年，公司销售了 1 054 台千斤顶，销售额达 9 708 000 美元（见表 2—1）。1989 年，大约 60% 的产品在美国市场销售，其余 40% 的产品销往加拿大市场。

表 2—1 Curtis Automotive Hoist 财务数据节选（1987—1989 年） 单位：美元

	1989	1988	1987
销售额	9 708 000	7 454 000	6 218 000
销售成本	<u>6 990 000</u>	<u>5 541 000</u>	<u>4 540 000</u>
利润	2 718 999	1 913 000	1 678 000
销售费用*	530 000	510 000	507 000
管理费用	<u>840 000</u>	<u>820 000</u>	<u>810 000</u>
税前收益	<u>1 348 000</u>	<u>583 000</u>	<u>361 000</u>
单位销售所得	1 054	847	723

* 1989 年的销售费用包括广告费（7 万美元）、4 名营销人员的销售费用（24 万美元）以及 1 名营销经理和 3 名营销助手的花费（22 万美元）。

资料来源：Company records.

2.2 行业

每年大约有 49 000 台千斤顶销往北美。通常情况下，千斤顶由提供汽车服务或修理业务的经销商购买，其中包括新车交易商、旧车交易商、专业修理厂（如专门

维修消声器、传送装置、轮胎校准器的修理厂)、连锁店(如凡士通汽车轮胎公司(Firestone)、固特异公司(Goodyear)、加拿大轮胎公司(Canadian Tire))和独立经营的修理店。据估计,新车交易商购买了一年销售总额的30%。一般来说,专业修理厂集中于某一类型的修理,如消声器修理或防锈处理,而非专业修理厂经营各种维修业务。虽然会有交叉,CAH一般在专业修理厂领域竞争,特别是针对车轮校准器的修理厂,这包括连锁店,如凡士通汽车轮胎和加拿大轮胎公司,将一部分千斤顶用作车轮校准器的新车经销商(如福特(Ford))和专修车轮校准器的独立的修理店。

千斤顶的作用是把汽车抬起到某个位置以便修理或服务人员检修汽车。不同的修理要求不同的位置,因此多种千斤顶被发明出来以满足各种具体的需要。例如,消声器修理店要求千斤顶能让修理工不费力气地进入车的底部。类似地,车轮校准的工作要求千斤顶能达到既能使车轮得以调整又让修理工易于贴近的高度。加尼翁先生估计85%的CAH千斤顶销往诸如凡士通汽车轮胎公司、固特异公司、加拿大轮胎公司的维修中心的车轮校准市场以及专门维修车轮校准器的独立的修理店,其余15%的产品则由用于一般修理的顾客购买。

采购千斤顶的公司是汽车配件行业的组成部分。这个行业为新车和旧车提供零配件和维修服务,1989年其零售额超过540亿美元,同时还为加拿大1100万辆在用车提供维修服务。这个行业规模庞大且具有多样性。在加拿大有4000多家新车交易商、400多个轮胎商店、100多家凡士通轮胎和固特异公司连锁商店和200多家Rust Check的连锁店。

购买汽车千斤顶对于修理站老板或经销商来说通常是一个重大的决定,因为千斤顶的价格在3000~15000美元之间,是大多数企业的固定资本支出。

对维修中心的老板/经营者或汽车经销商来说,需要考虑决定购买哪一种类型的千斤顶,然后决定哪一品牌的千斤顶最适合该公司。大多数新的维修中心或汽车经销商有多个车间来维修汽车。在这些情况下,就涉及所需的千斤顶的类型(比如说地下用千斤顶或平台用千斤顶)。通常,维修中心或经销商会依自己的需要购买不止一种类型的千斤顶。

有经验的汽车修理厂老板在试图更换千斤顶(典型的千斤顶的使用寿命是10~13年)时会考虑可供选择的所有产品。如果修理厂老板也是修理工,他们很可能了解2~3种品牌的千斤顶,但不可能了解所有的千斤顶品牌和产品。而那些非修理工出身的修理厂老板或经销商则可能对千斤顶知之甚少。因此,车主或维修商经常购买经汽车母公司推荐或认可的产品。

2.3 竞争

有16家公司在北美汽车千斤顶市场竞争:4家加拿大公司和12家美国公司(见表2—2)。千斤顶要征收进口税。从加拿大进口到美国的税金是销售价格的2.4%,而从美国进口到加拿大的税金是销售价格的7.9%。随着1989年自由贸易