

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书



市场营销学案例集

(第二辑)

SHICHANG YINGXIAOXUE ANLIJI (DI ER JI)

曾晓洋 胡维平 主编

 上海财经大学出版社



新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

市场营销学

案例集

(第二辑)

曾晓洋 胡维平 主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销学案例集(第二辑)/曾晓洋,胡维平主编. —上海:上海财经大学出版社,2005.7

(新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书)

ISBN 7-81098-390-3/F·347

I. 市… II. ①曾…②胡… III. 市场营销学-案例-高等学校-教学参考资料 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 049441 号

SHICHANG YINGXIAOXUE ANLIJI

市场营销学案例集

(第二辑)

曾晓洋 胡维平 主编

责任编辑 李宇彤 封面设计 优典工作室

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海印刷十厂印刷

上海商印装订厂装订

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 12 印张 345 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 20.00 元

前言

营销管理教学的根本目的在于提高学生在实际营销活动中的理解、分析、策划、执行和管理控制能力。案例教学这种体验型的教学方法对提高学生的这种能力有着不可替代的作用。本案例集就是配合营销管理教学而编撰的。

本书的编写以上海财经大学晁钢令教授主编、上海财经大学出版社出版的《市场营销学》的内容体系为框架,各章案例均与该教程章节一一对应。

案例在选择上不分国内与国外、成功与失败、行业类型、企业大小,只要兼有时代性、典型性、可读性和一定的理论分析价值,就可入选。除了题材选择求精当之外,我们对案例后面的思考题进行了比较灵活的设计,以引导读者在阅读案例之后,不仅能概括出蕴含于材料中的营销学原理与方法,而且能从专业的角度对相关问题进行观察、分析和思考,甚至进行模拟策划,提出面向具体问题的有一定创意的解决方案或思路。

入选案例中,有些是编者对自己直接参与策划的案例所进行的回顾,有些是编者对案例相关企业进行实地考察后的归纳和总结,有些是对发布在大众媒体上的相关信息进行加工而成的,有些则是对已经公开发表的素材进行重新整理而形成的。感谢来源资料的作者对本书的贡献。由于种种原因,本案例集未列出来源资料的作者名单及详细出处,我们深表歉意。

在本案例集编选过程中,晁钢令教授提供了宝贵的学术指导,上海财经大学出版社给予了全面的支持和帮助,在此一并致谢。

《市场营销学案例集》编写组

2005年6月18日

市场营销学案例集(第二辑) 工作团队名单

学术顾问:

晁钢令

主编:

曾晓洋 胡维平

撰稿人:

曾晓洋	胡维平	高杰	姚莉	俞琳
王馨馨	江晓东	刘爱珍	郭晓云	韩昶
王文华	薛海波	王志刚	何凡	

目 录

前言.....	1
第一章 市场营销概述.....	1
海尔洗衣机“无所不洗”.....	1
悲情铤星.....	5
燕舞今非昔比.....	8
绿色新飞	11
第二章 企业战略与营销管理	16
春兰:中国版的 GE?	16
豪情联想:几度风雨几度春秋.....	21
沃尔玛:从乡村小店到超级“商业恐龙”.....	25
奥克斯:从供应链深处寻找奶酪.....	30
海尔营销战略的演变	35
“雀巢”:模块组合营销的妙用.....	41
脑白金:简单而成功的营销模式.....	46

第三章 市场营销环境	54
可口可乐的中国化	54
默多克集团之中国攻略	57
“云南红”:上升的葡萄酒“新贵”	61
中美史克:从“PPA 事件”中恢复元气	64
家乐福:“变色龙”战略打天下	67
第四章 营销信息系统	70
九芝堂:插上 MMIS 之翼飞翔	70
大连供电:与时俱进的新探索	73
YY 食品集团公司广告效果电话调查	78
BC 人民广播电台频道改造需求调查	80
老年人体育用品市场潜力巨大	83
香水	84
第五章 消费者购买行为分析	86
上海市居民生活二则	86
英格索兰:专业工具拓展 DIY 市场	89
中国汽车用户的购车、用车体验	93
北京人买房	97
第六章 组织市场购买行为分析	103
戴尔怎样采购	103
两则政府招标采购案例	107
北京现代:挺进政府用车及出租车市场	112
SAP 中国:大小通吃 ERP 市场	116
浪潮:决胜网络游戏市场	120
中电电气集团:“定义品类”的新产品赢取电力系统 变压器市场	123

第七章 市场细分与目标市场	127
“厨房专家——方太”如是说	127
盛大网络如何独舞	130
“一品堂”芦荟排毒胶囊称雄北京市场	134
麦当劳经营成败历程说明了什么?	137
海豚出版社:创造图书市场的“无敌”奇迹	143
第八章 市场竞争策略	150
小灵通:冬天里的神话	150
美特斯·邦威:虚拟经营造就成功	153
《经济观察报》:橙色旋风	157
九阳豆浆机:隐藏的冠军	161
第九章 营销组合与产品策略	166
动感地带:我的地盘听我的	166
光彩四溢的夏奈尔	169
欢迎进入三星数码世界	172
天创数码:08 奥运联动计划	176
携程网卖的是什么?	179
第十章 新产品开发	183
招商银行“一卡通”:金融产品的创新	183
斯沃琪:惟一不变的是我们一直在改变	188
润妍退市,宝洁无奈	192
新可乐的失败:品牌对情感的背离	196
第十一章 服务产品与服务营销	201
迪斯尼乐园:给游客以欢乐	201
龙信丰为何在信用卡领域独领风骚?	206

购买海尔彩电,享受超值服务	210
联邦快递:让世界变得更小	215
第十二章 价格策略	221
长虹:风风雨雨价格战	221
两厢 POLO:神奇“高价”上市	226
雅阁汽车:一步到位的价格策略	229
央视广告招标:随中国经济同步成长	233
第十三章 渠道策略	237
中石化的销售渠道重组	237
安利在中国的渠道转型	240
飞利浦和 TCL 的渠道合作	243
美格科技:IT 配件交叉销售	246
格力空调:离开国美,走自己的路	249
娃哈哈:渠道的成功与困惑	252
第十四章 中间商与物流管理	256
点“时”成金——德州仪器的供应链管理	256
耐克:物流缔造运动商品王国	259
渠道为王——家电连锁业的国美时代	261
雅芳的供应链改造之路	265
联华超市的配送中心	268
戴尔公司的物流管理	271
第十五章 整合营销传播	275
麦当劳的整合营销传播	275
长岛信托公司的广告宣传策略	278
野马车的促销策略	283

红牛:面对“走私进口红牛”的危机公关	286
喜力品牌形象的建立和传播	289
金六福:中国人的福酒	292
第十六章 销售管理与直复营销	296
麦考林:把温馨寄给顾客	296
当当:人气最旺的中文网上零售商店	300
销售人员培训:IBM、格兰仕异曲同工	303
推销之神原一平:“我不服输,永远不服输!”	307
第十七章 电子商务与网络营销	313
耐克:网上推广专卖店	313
夫妻店:网络营销见实效	316
网上订餐业务:鸡肋还是肥腿?	318
三九健康网:E时代的医药先锋	320
强生公司:网络营销“初试牛刀”	323
柯达网站:不只是吸引眼球	326
第十八章 客户关系管理	329
eCRM 营造温馨家园 ——上海金丰易居	
客户关系管理案例分析	329
Grape City 为梅特勒打造 CRM 成功之旅	334
美国 State Farm 保险公司 CRM 实施案例	336
兴业证券实施 CRM 纪实	340
第十九章 营销组织与控制	344
TCL 家电营销网络组织与管理	344
雕牌的营销控制	348
努力管理营销,朗科由小变大	352

第二十章 全球营销.....	357
星巴克打出文化牌.....	357
吉列的体育情缘.....	360
宜家:营造温馨的家	363
火烧“温州鞋”.....	367
海信的国际化之路.....	370

第一章

市场营销概述

海尔洗衣机“无所不洗”

创立于 1984 年的海尔集团,经过 19 年的持续发展,现已成为享誉海内外的大型国际化企业集团。1984 年海尔只生产单一的电冰箱,而目前它拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15 100 多个规格的产品群。海尔的产品出口到世界 160 多个国家和地区。2003 年,海尔全球营业额实现 806 亿元。2003 年,海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日,世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓,海尔排在第 95 位,是惟一人选的中国企业。2003 年 12 月,全球著名战略调查公司 Euromonitor 公布了 2002 年全球白色家电制造商排序,海尔以 3.79% 的市场份额跃升至全球第二大白色家电品牌。2004 年 8 月号《财富》中文版评出最新“中国最受赞赏的公司”,海尔集团紧随 IBM 中国有限公司之后,排名第二位。

冰箱、空调、洗衣机等产品属于白色家电。作为在白色家电领域最具核心竞争力的企业之一,海尔有许多令人感慨和感动的营销故事。

1996 年,四川成都的一位农民投诉海尔洗衣机排水管老是被堵,服务人员上门维修时发现,这位农民用洗衣机洗地瓜(南方又称红薯),

泥土大,当然容易堵塞。服务人员并不推卸自己的责任,而是帮顾客加粗了排水管。顾客感激之余,埋怨自己给海尔人添了麻烦,还说如果有洗红薯的洗衣机,就不用烦劳海尔人了。农民兄弟的一句话,被海尔人记在了心上。海尔营销人员调查四川农民使用洗衣机的状况时发现,在盛产红薯的成都平原,每当红薯大丰收的时节,许多农民除了卖掉一部分新鲜红薯,还要将大量的红薯洗净后加工成薯条。但红薯上沾带的泥土洗起来费时费力,于是农民就动用了洗衣机。更深一步的调查发现,在四川农村有不少洗衣机用过一段时间后,电机转速减弱、电机壳体发烫。向农民一打听,才知道他们冬天用洗衣机洗红薯,夏天用它来洗衣服。由此,海尔总裁张瑞敏萌生了一个大胆的想法:发明一种洗红薯的洗衣机。1997年海尔为该洗衣机立项,成立以工程师李崇正为组长的4人课题组,1998年4月投入批量生产。洗衣机型号为XPB40-DS,不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能,还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊,价格仅为848元。首次生产了1万台投放农村,立刻被一抢而空。

一般来讲,每年的6至8月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间,很多厂家就把促销员从商场里撤回去了。张瑞敏纳闷儿:难道天气越热,出汗越多,老百姓越不洗衣裳?调查发现,不是老百姓不洗衣裳,而是夏天里5公斤的洗衣机不实用,既浪费水又浪费电。于是,海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有1.5公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销,因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果,上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。该产品在上海热销之后,很快又风靡全国。在不到两年的时间里,海尔的小小神童在全国卖了100多万台,并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说:“只有淡季的思想,没有淡季的市场。”

在西藏,海尔洗衣机甚至可以合格地打酥油。2000年7月,海尔集团研制开发的一种既可洗衣又可打酥油的高原型“小小神童”洗衣机在西藏市场一上市,便受到消费者欢迎,从而开辟出自己独有的市场。这种洗衣机3个小时打制的酥油,相当于一名藏族妇女三天的工作量。

藏族同胞购买这种洗衣机后,从此可以告别手工打酥油的繁重家务劳动。

在 2002 年举办的第一届合肥“龙虾节”上,海尔推出的一款“洗虾机”引发了难得一见的抢购热潮,上百台“洗虾机”不到一天就被当地消费者抢购一空,更有许多龙虾店经营者纷纷交定金预约购买。这款海尔“洗虾机”因其巨大的市场潜力被安徽卫视评为“市场前景奖”。5 月的安徽,是当地特产龙虾上市的季节,龙虾是许多消费者喜爱的美味。每到这个季节,各龙虾店大小排档生意异常火爆,仅合肥大小龙虾店就有上千家,每天要消费龙虾近 5 万斤。但龙虾好吃清洗难的问题一直困扰着当地龙虾店的经营者。因为龙虾生长在泥湾里,捕捞时浑身是泥,清洗异常麻烦,一般的龙虾店一天要用 2~3 人专门手工刷洗龙虾,但常常一天洗的虾,不及几个小时卖的多,并且,人工洗刷费时又费力,还增加了人工成本。针对这一潜在的市场需求,海尔洗衣机事业部利用自己拥有的“大地瓜洗衣机”技术,迅速推出了一款采用全塑一体桶、宽电压设计的可以洗龙虾的“洗虾机”,不但省时省力、洗涤效果非常好,而且价格定位也较合理,极大地满足了当地消费者的需求。过去一个人洗 2 公斤龙虾需要 10~15 分钟,现在用“龙虾机”只需 3 分钟就可以搞定。

“听说你们的洗衣机能为牧民打酥油,还给合肥的饭店洗过龙虾,真是神了!能洗荞麦皮吗?”2003 年的一天,一个来自北方某枕头厂的电话打进了海尔总部。海尔洗衣机公司在接到用户需求后,仅用了 24 小时,就在已有的洗衣机模块技术上,创新地推出了一款可洗荞麦皮枕头的洗衣机,受到用户的极力称赞,更成为继海尔洗地瓜机、打酥油机、洗龙虾机之后,在满足市场个性化需求上的又一经典之作。明代医学家李时珍在《本草纲目》中有一则“明目枕”的记载:“荞麦皮、绿豆皮……菊花同作枕,至老明目”。在我国,人们历来把荞麦皮枕芯视为枕中上品。荞麦皮属生谷类,具有油性,而且硬度较高,如果不常洗或者晒不干又容易滋生细菌,但荞麦皮的清洗与干燥特别费劲,因为荞麦皮自身体积微小,重量极轻,很难晾晒,如果在户外晾晒更容易被风刮走。

荞麦皮的清洗和晾晒问题就成了荞麦皮枕头厂家及消费者的一大难题。海尔开发的这款既可以家庭洗衣,又可以用来洗荞麦皮枕头的“爽神童”洗衣机,除了洗涤、脱水等基本功能外,还独有高效的 PTC 转动烘干、自然风晾干两种干燥技术,同时专门设计了荞麦皮包装洗涤袋,加上海尔独有的“抗菌”技术,非常圆满地解决了荞麦皮枕头的清洗、干燥难题。

专家指出,目前洗衣机市场已进入更新换代、需求快速增长期。始终靠技术创新领先市场的海尔,通过多年以来的技术储备和市场优势的积累,在快速启动的洗衣机市场上占尽先机。世界第四种洗衣机——海尔“双动力”是海尔根据用户需求,为解决用户对波轮式、滚筒式、搅拌式洗衣机的抱怨而创新推出的一款全新的洗衣机,由于集合了洗得净、磨损低、不缠绕、15 分钟洗好大件衣物、“省水省时各一半”等优点于一身,迎合了人们新的洗衣需求,产品上市一个月就创造了国内高端洗衣机销量、零售额第一名的业绩,成为国内市场上升最快的洗衣机新品,并在第 95 届法国列宾国际发明展览会上一举夺得了世界家电行业惟一发明金奖。

赛诺市场研究公司 2004 年 4 月份统计数据显示,海尔洗衣机市场份额继续高居全国第一,尤其在我国华北、东北、华东、西北、中南、西南 6 大地区市场上分别稳居第一,且与竞争对手的距离进一步拉大。在西北地区,海尔洗衣机的市场份额已接近 40%,超出第二名近 3 倍;在其他 5 大地区,海尔洗衣机的市场份额也都有明显上升,均超出了第二名近两倍。

思考题

1. 从本案例可以窥视到的海尔营销哲学内涵包括哪些重要内容?
2. 张瑞敏说:“只有淡季的思想,没有淡季的市场。”请谈谈你对这句话的理解。
3. 有人认为海尔是一个“机会主义者”,你对此有何评论?

悲情铱星

铱星移动通信系统是美国铱星公司委托摩托罗拉公司设计的一种全球性卫星移动通信系统,它通过使用卫星手持电话机,透过卫星可在地球上的任何地方发送和接收电话信号。其使用的过程是:当地面上的用户使用卫星手机打电话时,该区域上空的卫星会先确认使用者的账号和位置,接着自动选择最便宜也是最近的路径传送电话信号。如果用户是在一个人烟稀少的地区,电话将直接由卫星层层转达到目的地;如果是在一个地面移动电话系统(GSM 或 CDMA 移动通信系统)的邻近区域,则控制系统会使用现在的地面移动通信系统的网络传送电话信号。目前我们使用的 GSM 和 CDMA 地面移动通信系统只适于在人口密集的区域使用,对于覆盖地球大部分、人烟稀少的地区则根本无法使用。也就是说,铱星计划的市场目标定位是需要在全球任何一个区域范围内都能够进行电话通信的移动客户。为了保证通信信号的覆盖范围,获得清晰的通话信号,初期设计认为全球性卫星移动通信系统必须在天空上设置 7 条卫星运行轨道,每条轨道上均匀分布 11 颗卫星,组成一个完整的卫星移动通信的星座系统。由于它们就像化学元素铱(Ir)原子核外的 77 个电子围绕其运转一样,所以该全球性卫星移动通信系统被称为铱星。后来经过计算证实,设置 6 条卫星运行轨道就能够满足技术性能要求,因此,全球性卫星移动通信系统的卫星总数被减少到 66 颗,但仍习惯称之为铱星移动通信系统。

铱星移动通信系统是美国于 1987 年提出的第一代卫星移动通信星座系统,其每颗卫星的质量为 670 千克左右,功率为 1 200 瓦,采取三轴稳定结构,每颗卫星的信道为 3 480 个,服务寿命为 58 年。铱星移动通信系统最大的技术特点是通过卫星与卫星之间的接力来实现全球通信,相当于把地面蜂窝移动电话系统搬到了天上。它与目前使用的静止轨道卫星通信系统比较有两大优势:一是轨道低,传输速度快,信息损耗小,通信质量大大提高;二是不需要专门的地面接收站,每部卫星

移动手持电话都可以与卫星连接,这就使地球上人迹罕至的不毛之地、通信落后的边远地区、自然灾害现场的通信都变得畅通无阻。所以说,铱星移动通信系统计划开始了个人卫星通信的新时代。铱星移动通信系统于1996年开始试验发射,计划1998年投入业务,预计总投资为34亿美元。铱星移动通信系统为用户提供的主要业务是:移动电话(手机)、寻呼和数据传输。从技术角度看,铱星移动通信系统已突破了星间链路等关键技术问题,系统基本结构与规程已初步建成,系统研究发展的各个方面都取得了重要进展,在此期间有全世界几十家公司都参与了铱星计划的实施,应该说铱星计划初期的确立、运筹和实施是非常成功的。

从高科技而言,铱星计划的确是一个美丽的故事。铱星系统的复杂、先进之处在于采用了星上处理和星间链路技术,相当于把地面蜂窝网倒置在空中,使地面实现无缝隙通信;另外一个先进之处是铱星系统解决了卫星网与地面蜂窝网之间的跨协议漫游。铱星系统由空间段和地面段组成:空间段即星座,地面段包括系统控制中心、关口站和用户终端。铱星系统开创了全球个人通信的新时代,被认为是现代通信的一个里程碑,使人类在地球上任何“能见到的地方”都可以相互联络。其最大特点就是通信终端手持化,个人通信全球化,实现了5个“任何”(5W),即任何人(Whoever)在任何地点(Wherever)、任何时间(Whenever)与任何人(Whomever)采取任何方式(Whatever)进行通信。

然而,如此高的“科技含量”却好景不长,价格不菲的“铱星”通信在市场上遭受到了冷遇,用户最多时才5.5万,而据估算它必须发展到50万用户才能盈利。由于巨大的研发费用和系统建设费用,铱星背上了沉重的债务负担,整个铱星系统耗资达50多亿美元,每年系统的维护费就要几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外,铱星公司还举借了约30亿美元的债务,每月光是债务利息就达4000多万美元。从一开始,铱星公司就没有喘过气来,一直在与银行和债券持有人等组成的债权方集团进行债务重组的谈判,但双方最终未能达成一致。债权方集团于1999年8月13日向纽约联邦法院