



21世纪高职高专规划教材

财经管理系列

市场营销案例新编

SHICHANG YINGXIAO ANLI XINBIAN

王慧彦 主 编
王 健 副主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

市场营销案例新编

王慧彦 主 编
王 健 副主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是高职高专经济与管理专业辅助教材。本书既有国外著名公司的经典案例,又有我国近几年来经营成败的案例;既有教学案例,又有课堂讨论和思考案例。

全书力图从4个方面体现出自身的特色。(1)典型性:选取的案例在本行业具有代表性,基本上能代表行业的发展情况。(2)适用性:全部案例源于实践,背景真实,资料丰富,编写通俗易懂,便于教、便于学。(3)系统性:以市场营销学的理论体系为主线搜集整理相关案例,以满足教学和不同市场主体的需要。(4)时代性:所选编案例都是经过精心选择的近期发生的案例,具有时代感;并提供能给人以启迪的成功及失败的经验总结。

本书不仅适用于高职高专教学、学生自学,而且也适用于其他高校、企业营销和管理人员的业务培训及自修提高之用。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例新编 / 王慧彦主编;王健副主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2004. 10

(21世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 7-81082-425-2

I. 市… II. ①王… ②王… 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(2004)第097146号

责任编辑:高振宇

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969
北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686045, 62237564

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:12.25 字数:272千字

版次:2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

书号:ISBN 7-81082-425-2/F·72

印数:1~4000册 定价:18.00元

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分,它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高等技术应用型专门人才,所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上,应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能,因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要,在教育部的指导下,我们在全国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”(以下简称“教材研究与编审委员会”)。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院,其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量,“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”(以下简称“教材编审委员会”)成员和征集教材,并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选,对所列选教材进行审定。

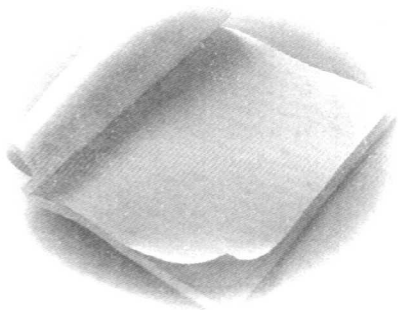
目前,“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种,范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写,其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构,力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向;反映当前教学的新内容,突出基础理论知识的应用和实践技能的培养;适应“实践的要求和岗位的需要”,不依照“学科”体系,即贴近岗位,淡化学科;在兼顾理论和实践内容的同时,避免“全”而“深”的面面俱到,基础理论以应用为目的,以必要、够用为度;尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法,以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外,为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性,我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来,推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时,希望将教学实践中的意见与建议,及时反馈给我们,以便对已出版的教材不断修订、完善,不断提高教材质量,完善教材体系,为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版,适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2004年10月



前言

进入 21 世纪,人们深切地感受到社会进步和经济发展的步伐在加快。对于中国高等职业院校市场营销专业的教育工作者来说,培养素质高、能力强、具有开拓创新精神的高级适用性营销人才的重要渠道就是案例教学。但目前我国适合于教学的市场营销案例存在数量不足,存在案例过于陈旧,适用性、时代感不强等问题;因此这就迫切需要编写一本具有时代感、适用的典型市场营销案例教材。作者结合多年教学实践,并在北京交通大学出版社的大力支持下,编写了这本《市场营销案例新编》。

全书共分 9 章,每章分为 4 部分。首先是本章导读,介绍本章基本理论要点,然后介绍教学导入案例、课堂讨论案例、课外思考案例。这样设计的目的是便于教师教、学生学。

本书由王慧彦任主编,王健任副主编。全书的所有案例是经王慧彦老师精心挑选和严格确定的。并对第 5、6、7、8、9 章的案例进行了编写、修订;王健老师对第 1、2、3、4 章的案例进行了编写、修订。

在本书编写过程中,吸收了目前国内外市场营销学理论和案例的最新成果,并借鉴和参阅了有关专家学者的论著及专业营销杂志和因特网上的有关信息,在此表示感谢。

由于时间仓促,资料局限,再加上编者水平有限,书中肯定存在许多不足,恳请各位专家学者及各界读者指正。

编 者
2004 年 10 月

目 录

第1章 市场营销及市场营销观念	(1)
1.1 本章导读	(1)
1.2 教学导入案例	(1)
案例1-1 海尔在美国成功的奥秘	(1)
1.3 课堂讨论案例	(6)
案例1-2 “中国人, 奇强”	(6)
案例1-3 汽车皇冠上的明珠	(10)
1.4 课外思考案例	(12)
案例1-4 老牌子遇到新问题	(12)
第2章 营销环境分析	(17)
2.1 本章导读	(17)
2.2 教学导入案例	(18)
案例2-1 “都是PPA惹的祸”	(18)
2.3 课堂讨论案例	(23)
案例2-2 三星: 新新人类的数字化脸谱	(23)
案例2-3 可口可乐、麦当劳的“恐龙处境”	(36)
2.4 课外思考案例	(39)
案例2-4 “银发世界, 商机无限”——“夕阳”产业“钱”景广阔	(39)
第3章 消费者行为分析	(42)
3.1 本章导读	(42)
3.2 教学导入案例	(42)
案例3-1 “康师傅”——成功看得见	(42)
3.3 课堂讨论案例	(46)
案例3-2 哈雷-戴维森: 一个阶层的生活方式	(46)
案例3-3 洗发水市场: 集中一点, 差异求胜	(51)
3.4 课外思考案例	(54)

案例 3-4 空调消费调研报告	(54)
第 4 章 目标市场营销战略	(58)
4.1 本章导读	(58)
4.2 教学导入案例	(59)
案例 4-1 标本“亿利甘草良咽”——一个新产品切入成熟市场的 全程解读	(59)
4.3 课堂讨论案例	(66)
案例 4-2 “摩托罗拉”的品牌细分	(66)
案例 4-3 比附定位：高露洁搭车宝洁	(70)
案例 4-4 蓝猫抢滩儿童市场——蓝猫饮品的异类猫步	(73)
4.4 课外思考案例	(77)
案例 4-5 “凤凰”退出“傻瓜”市场	(77)
案例 4-6 奥克斯汽车“蛋糕”启动第二品牌	(79)
第 5 章 产品策略	(83)
5.1 本章导读	(83)
5.2 教学导入案例	(83)
案例 5-1 农夫果园：差异化摇动果汁市场	(83)
5.3 课堂讨论案例	(89)
案例 5-2 安徽“芳草”何以不复往日风华	(89)
案例 5-3 上海“冠生园”的品牌之争	(94)
5.4 课外思考案例	(98)
案例 5-4 MOTO：摩托罗拉再塑品牌形象	(98)
第 6 章 价格策略	(107)
6.1 本章导读	(107)
6.2 教学导入案例	(107)
案例 6-1 零售王国“沃尔玛”	(107)
6.3 课堂讨论案例	(114)
案例 6-2 格兰仕的降价策略	(114)
案例 6-3 鄂尔多斯如何应对价格大战	(118)
6.4 课外思考案例	(122)
案例 6-4 百安居低价揭秘	(122)

第7章 渠道策略	(127)
7.1 本章导读	(127)
7.2 教学导入案例	(128)
案例7-1 乐华兵败渠道革命	(128)
7.3 课堂讨论案例	(131)
案例7-2 麦当劳——靠特许经营发了大财	(131)
案例7-3 雅芳如何利用在线销售	(136)
7.4 课外思考案例	(138)
案例7-4 SOLO: 借网“单飞”	(138)
第8章 促销策略	(142)
8.1 本章导读	(142)
8.2 教学导入案例	(143)
案例8-1 可口可乐紧扣体育的脉搏	(143)
8.3 课堂讨论案例	(147)
案例8-2 农夫山泉“有点甜”	(147)
案例8-3 昆仑发力——勇夺“黑马标王”	(152)
8.4 课外思考案例	(158)
案例8-4 2002年十大烧钱广告	(158)
第9章 营销策略应用	(166)
9.1 本章导读	(166)
9.2 教学导入案例	(166)
案例9-1 诺基亚——“科技以人为本”	(166)
9.3 课堂讨论案例	(169)
案例9-2 万宝路的营销之路	(169)
案例9-3 所向披靡的“英特尔”	(176)
9.4 课外思考案例	(182)
案例9-4 欧莱雅: 美的传播者	(182)

第 1 章

市场营销及市场营销观念

1.1 本章导读

市场营销活动的主体是企业,市场营销管理是企业经营管理的核心内容和工作重点。企业满足市场需求、实现利润最大化及贡献于社会是通过市场营销活动实现的。

本章理论教学要点包括两方面问题:其一,市场营销的含义及市场营销与企业的关系;其二,市场营销观念在企业经营中的重要作用。

海尔堪称中国企业在海外获得成功的典范,本章教学导入案例——“海尔在美国成功的奥秘”深刻地反映了市场营销对企业获得成功的重要性。

在本章课堂讨论案例——“中国人,奇强”和“汽车皇冠上的明珠”,其中,“汽车皇冠上的明珠”内容精悍,读者能通过结合实例逐步走入营销世界的殿堂;而“中国人,奇强”内容较为丰富,在本案例中读者可全面了解企业产品的市场开拓过程,并对产品在市场开拓过程中通常所面对的问题有一定的了解,从而对市场营销学的实质做出深刻理解。

本章课外思考案例——“老牌子遇到新问题”,是对市场营销学的内涵及市场营销观念的进一步学习。案例主要体现了市场营销观念是贯穿于企业市场营销活动的指导思想,是企业的灵魂。为了保证企业经营健康发展,应首先确立正确的市场营销观念。

1.2 教学导入案例

案例 1-1

海尔在美国成功的奥秘

1999年4月30日,在美国南卡罗莱纳州中部的一个人口为8 000人的小镇坎姆登(Camden),举行了海尔投资3 000万美元的海尔生产中心的奠基仪式。一年多以后,第一

台带有“美国制造”标签的海尔冰箱从漂亮的生产线走下来,海尔从此开始了在美国制造冰箱的历史。海尔成为了中国第一家在美国制造和销售产品的公司。

从海尔最初向美国出口冰箱到现在的短短几年时间里,海尔冰箱已成功地在美国市场建立了自己的品牌。2003年,美国的零售巨人沃尔玛连锁店开始销售海尔的两种小型电冰箱和两种小型冷柜,并同海尔签订了再购买100 000台冰箱的协定。海尔在美国最受欢迎的产品是学生宿舍和办公场所使用的小型电冰箱。目前,这类产品的市场占有率是该型号冰箱的25%,在赢得新的连锁店客户之后可望增至40%。海尔在卧式冷柜方面也取得了成功。该产品在美国同类型号中的市场占有率为三分之一。海尔的窗式空调机也具有广阔的市场前景,该产品已占美国市场的3%,2004年的销售量有望翻番。

美国市场是非常成熟的市场,是世界上最难进入的市场。亚洲许多公司都在这个市场上栽了跟斗。台湾的Acer,在过去10多年里花了10多亿美元在美国推销其品牌,但终于因亏损严重而退出了美国市场。由于进入美国市场的艰难,我国国内公司目前主要通过接单生产或OEM的方式进入美国市场。例如,科龙在香港和东南亚的销售打的是它自己的品牌,但在美国和欧洲的销售都是OEM的方式,即它出口到美国的产品都以美国公司的品牌销售。例如,目前在沃尔玛连锁店销售的Magic Chef牌冰箱就是科龙设计和制造的。目前在美国市场上的中国产品,打出中国品牌的企业,海尔是第一家。

下棋找高手

在海尔首席执行官张瑞敏眼中,海尔国际化就像是一盘棋,而要提高棋艺,最好的办法就是找高手下棋,张瑞敏选择的高手是欧洲和美国。

海尔决定用自己的品牌进军欧美市场,其榜样是日本的索尼。20世纪60年代,索尼在国际市场上还默默无闻,他们每一个新产品上市时,都首先投放到欧美地区,打出影响后再到日本和其他国家销售,索尼由此成为一个世界性名牌。

美国家电市场名牌荟萃,竞争激烈,几乎是所有世界名牌的竞技场。而且在美国本土,家用电器也早已是处于成熟期的产品。通用(GE)、惠尔浦(Whirlpool)和Maytag这三大美国电器生产商虎视眈眈,自然不会坐视不理,一场商业激战在所难免。那么,海尔靠什么来同这些美国著名企业叫板呢?

1. 美国市场调研

1) 需求潜力

1998年、1999年中国出口美国的冰箱分别为4 718万美元、6 081万美元,其中海尔冰箱分别占1 700多万美元、3 100多万美元。据统计,在美国建一个冰箱厂的盈亏平衡点是28万台,海尔现在的冰箱出口已经远远超过这个数字。

据统计,目前在美国180 L以下小冰箱市场中,海尔已占到超过30%的市场份额,2002年有望达到50%;但海尔大规格冰箱长期因远隔重洋而无法大批量进军美国市场,项目见

效后, 海尔冰箱在美国市场的产品结构将更加合理, 市场占有率将进一步提高。

2) 消费者的需求结构

目前, 在美国 200 L 以上的大型冰箱被 GE、惠尔浦等企业所垄断; 160 L 以下的冰箱销量较少, GE 等厂商认为这是一个需求量不大的产品, 没有投入多少精力去开发市场, 然而海尔发现美国的家庭人口正在变少, 小型冰箱将会越来越受欢迎, 独身者和留学生就很喜欢小型冰箱。

美国营销专家科特勒说: “海尔战略的另一部分是对消费群体的定位, 它很正确, 它针对的是年轻人。老一代习惯于像 GE 这样的老品牌, 年轻人对家电还没有形成任何习惯性的购买行为; 因为他们刚有自己的第一个公寓或者正在建立自己的第一个家, 买自己的第一个电冰箱。所以, 我认为定位于年轻人是明智的决策。”

根据以上调查分析, 海尔决定在美国市场开发从 60 L 到 160 L 的各种类型的小型冰箱, 这些冰箱的需求潜力很大。

2. 市场营销方案

1) 产品

产品设计采用当地化战略。当地化战略最重视的是当地特殊的消费需求, 因此强调针对当地市场的特殊需求设计和营销产品。这种战略的最大优势是对所提供的产品特别考虑了不同地方的需求差异。如电冰箱, 每个国家都有不同的气候带、电压状况及消费习惯, 所以对冰箱的设计要求也是各有所爱。海尔在美国市场上的竞争目前采用的基本上是当地化战略。它在洛杉矶建立了“海尔设计中心”, 在纽约建立了“海尔美国贸易公司”, 在南卡罗莱纳州建立“海尔生产中心”, 在美国形成了设计、生产、销售三位一体的经营格局。这样做的主要目的是为了更好地了解美国市场, 更快地针对市场变化作出反应。海尔在美国销售的许多产品都不是海尔原有的产品, 而是专门针对美国市场设计和生产的。例如, 出口到美国的“大元帅”BCD-275 海尔冰箱, 就是根据海尔海外信息站反馈的信息, 针对美国人对冰箱外观、制冷能力、使用习惯等区域化特征而专门设计、开发与制造的。

海尔当地化战略成功实施的一个例子是海尔酒柜。这是一种具有华丽的外观, 采用磨砂玻璃门、曲线造型、柔和的内部灯光、滑动式镀铬食品架的产品。该产品的第一个型号去年 7 月份投放市场, 售价 400 美元上下, 深受消费者喜爱。在纽约的 P. C. Richard & Son 百货商店的大厅出入口处和洛杉矶最著名的零售商店 Best Buy 商场展出, 反映都不错。海尔希望在 2004 年销售 10 万台这种产品, 在 2004 年下半年, 将有 12 个品种投放市场。计划到 2005 年销售额达到 10 亿美元。从在美国的队伍构思和设计该产品到该产品投放市场, 相隔不到一年的时间。

为特定人群创造的产品被称为定制产品, 海尔开拓欧美市场的另一个先锋就是定制产品。最近一期的美国商业周刊上刊登了一篇题为《海尔能将惠尔浦和通用公司挤出去吗?》的文章, 提醒美国公司关注海尔的发展, 文章认为有着上百年历史的名牌产品应该小心中国

海尔产品的发展战略；因为老牌子已经不再是美国年轻人的首选，他们很愿意尝试一些新品牌，海尔正在通过这一手段占领美国市场。

海尔并不满足于在缝隙中求生存，在美国家电巨头占主导地位的大冰箱等产品上，海尔也正在与 GE 等品牌一试高低。

海尔不仅提供高质量的产品，而且使产品与当地消费者的需求紧密结合，超前满足当地消费者的需求。海尔超级节能无氟冰箱就是一个典型的例证，它既解决了国际社会对于环保的要求，又考虑到消费者的切身利益，在开发无氟冰箱的同时实现了节能 50% 的目标，不但发明了一项世界领先的技术，还取得了巨大的市场效果。海尔超级节能无氟冰箱达到德国 A 级能耗标准，凡购买海尔超级节能无氟冰箱的德国消费者可得到政府补贴。在美国，海尔产品达到美国 2003 年的能耗标准。

一个产品能否被市场接受，最核心的环节在于设计。海尔国际化战略的第一步就是设计本土化。20 世纪 90 年代初，海尔首席执行官张瑞敏在考察孟加拉国市场的时候，发现一直雄霸当地市场的美国家电产品的市场销售额持续下降，原因主要是产品型号单一、样式陈旧，得不到当地消费者的认同。他意识到海尔必须选择一个最适应当地消费者习惯的产品作为切入点，在此基础上再以本土化设计的方式，将其他海尔产品源源不断地引入当地市场。

现在海尔已经专门为海外市场设计了几百种产品。这些产品的大多数都融合了海尔海外设计中心的智慧。从 1997 年开始，海尔在世界各地寻求可以合作的家电产品设计工作室，由海尔控股，双方以利益共享的合资方式组建设计中心。目前，这样的海尔设计中心在全球共有 18 个，广泛分布在美国、英国、法国、日本等国家，同时还配备有几百名本土的专业设计师。海尔分布全球的设计师们每天都在设法满足一个个富有挑战性的消费需求，随着海尔产品市场拓展到 100 多个国家，海尔在设计本土化实践中已经锤炼出一种融合多元文化内涵的设计能力，这种能力成为海尔企业核心竞争力的重要内容。

2) 价格

很明显，目前海尔在美国市场占得先机是因为其低廉的价格。因为劳动力成本这一项是美国企业所难望其项背的。在美国沃尔玛连锁店里，海尔“2.7 立方英尺冰箱”的零售价格仅为 115 美元，而 14.3 立方英尺冰箱则为 350 美元，这要比惠尔浦同类产品价格低了整整 50 美元。这对于那些斤斤计较的人来说，是一笔大数目。

在国外设厂的目的，一是使产品更加本土化；二是进一步降低产品的成本，使价格更具竞争力。

1999 年 4 月 30 日，海尔集团在美国南卡罗来纳州的生产基地奠基，生产基地位于南卡罗来纳州首府附近的汉姆顿市。生产基地占地 44.5 万平方米，计划分 6 期建设。首期项目是建筑面积为 2.7 万平方米的电冰箱厂，该项目已于 2000 年 3 月建成投产，设计年产能力为 50 万台，在美国冰箱企业中排名第六。在美国设厂可以有效规避国际贸易中的非关税壁垒。如运费，去年美国就曾将亚洲运往美国的集装箱运费提高 50% 不等。此外，将来还会遇到技术壁垒等“入世”也无法解决的难题。因此，海尔认为“进入”成本是进一步拓展美国市场

亟待解决的关键所在。

3) 促销

打出品牌的一个主要手段就是广告。过去海尔在美国市场上的宣传比较低调,除了在各个主要机场的手推车上打上“Haier”商标外,基本没有什么广告宣传。但近年来海尔加强了其品牌战略。海尔在美国将采用一些新的广告媒体,包括广告牌、汽车站和电视。将海尔最新的 DVD 同迈克尔·乔丹的影片宣传联系在一起的电视广告已经在电视上播放。走在洛杉矶、纽约、华盛顿的大街上,也可以看到巨大的广告:1-888-76HAIER,这是海尔在美国推出的免费服务电话。海尔美国贸易公司的售后服务中心开通的免费热线电话服务已覆盖全美。海尔美国总裁迈克尔·杰梅尔称:“现在我们还不能和那些最著名的品牌竞争,他们的广告都是登在电视黄金时间和著名杂志上面。但是,海尔有自己的打算,我们现在用的是些实用的手段,用我们的实际行动,同样能够逐渐提高海尔的知名度。如 2004 年 3 月,我们花了 1 450 万美元,在纽约曼哈顿的格林尼治银行大楼租下了一套办公楼,作为海尔公司欧美总部。”

另外,海尔还在康登地区花了 4 000 万美元,雇用了 230 名员工专门为格雷格连锁店生产冰箱系列。这一系列的行动受到了美国媒体的关注,一些媒体报道称,海尔在美国无形中做了广告,给竞争对手造成了不小的压力。美国之音报道“海尔在美国大展拳脚”;《麦肯锡季刊》2003 年第 3 期推出记者吴一冰对海尔首席执行官张瑞敏的专访——《中国电冰箱巨头》。

结 语

对于美国的家电企业来说,海尔的出现绝对是“狼来了”。2003 年一年,海尔电器(尤其是电冰箱)在美国的销售量非常惊人,在沃尔玛、劳氏及 BestBuy 等大型超市站稳了脚跟,海尔还在轻便型电冰箱销售排行榜占据了老大的位置,超过美国 3 大家电生产商——通用、惠尔浦和 Maytag。《商业周刊》的分析家认为,今夏,一场家电的价格战可能在美国市场打响。

2003 年 10 月,随着第一台本土制造的海尔洗衣机在约旦下线,海尔集团的第十三个海外工厂正式投产,至此海尔已在全球建立了 13 个工厂、18 个贸易中心,产品出口近 100 个国家。至 2003 年,海尔的全球销售收入已由 1998 年刚刚开始明确国际化战略时的 191 亿人民币上升到 720 亿人民币,成为中国第一品牌,海尔在全球白色家电市场竞争力也升至世界第五位,海尔的国际化经营取得了辉煌的业绩。美国南卡州新一届的商务部部长费思在参观海尔集团时指出,“海尔是一个成功的案例,是中国企业在美国投资建厂经营最成功的范例。”2003 年 10 月的美国《福布斯》杂志评价海尔为“海尔是中国在海外最有影响力的品牌”。

讨论题

- (1) 海尔为什么能在强手如云的美国取得成功?
- (2) 通过此案例如何理解“市场营销”这个概念?

资料来源: 海尔集团网站。

1.3 课堂讨论案例

案例 1-2

“中国人, 奇强”

南风化工集团股份有限公司, 是一个跨全国 8 省区, 跨化工、轻工和药业 3 大行业的特大型企业集团。公司于 1996 年 4 月组建, 1997 年发行股票, 成为国有控股上市公司。现拥有 5 个分公司、16 个子公司, 总资产达 32 亿元。集团公司以市场为导向, 坚持制度、管理、技术创新, 并在资本运营中扩大了规模, 增强了实力, 取得了显著的经济效益, 年销售收入为 25 亿元, 年实现利税 2.5 亿元, 是国家重点扶持的 520 家企业之一。

1999 年, 南风集团的洗涤剂、元明粉、硫酸铀 3 大系列产品销量分别达到了 42 万吨、135 万吨、16 万吨, 分别占到全国市场的 20%、70%、40%, 均在全国同行业中名列第一。南风集团的奇强洗衣粉年产 10 多亿袋, 自 1997 年以来, 已经连续 3 年保持产销量第一, 集团的销售收入、实现利税分别比上年增长 30%、23%。身为集团总裁的王梦飞带领着公司的全体员工, 将一个濒临破产的国有企业苦心经营到今天这样, 深知这一切确实来之不易。

创业历程

南风集团的前身是有着 50 多年历史的老牌国有企业——山西运城盐化局。1992 年, 王梦飞在最初走上这个企业领导岗位时, 无机化工产品包销制被取消, 产品堆积如山, 资金周转困难。王梦飞经过一番市场调查后, 觉得企业要想快速发展就必须调整产品结构。于是他提出利用资源优势, 开发高附加值的洗衣粉产品。随后, 他们租赁了濒临破产的运城洗涤剂厂, 推出奇强牌洗衣粉, 开始进军洗衣粉市场。1995 年, 奇强牌洗衣粉的生产能力扩大到 8 万吨, 但只占全国消费量的 5%, 而当时号称世界洗涤行业“4 大军团”的美国宝洁、德国汉高、日本花王、英国联合利华, 占据了我国洗涤市场的半壁江山; 轻工部确定的 47 家洗涤定点生产厂, 其前 10 名中有 8 家换上了合资企业的招牌, 中国轻工总会合成洗涤剂协会

负责人感叹：我们都快成合资协会了。论实力，运城盐化局根本不足以抗衡“4大军团”，王梦飞开始酝酿组建自己的“联合舰队”。1995年，王梦飞用2 100万元购并了辽宁本溪石化厂，盘活了价值1亿多元的资产，打开了东北市场。1996年运城盐化局吸收西北最大的洗涤剂厂——西安日化公司入股，联合发起设立了南风集团公司。这次跨省区的资本运作，共投入6 000万元，却盘活了3个亿的存量资产，使南风的洗衣粉生产能力从8万吨猛增到20万吨。1997年，南风集团利用股票上市筹集亿元资金，先后收购了破产的安庆合洗厂，兼并了西安牙膏厂，控股了贵州合洗、四川彭山化工厂等。南风的洗涤剂生产能力达到万吨。1998年南风集团又利用配股资金收购了江苏洪泽和四川同庆2个元明粉企业，连同彭山元明粉厂，实现了元明粉行业前5名中4家的联合。南风集团的元明粉生产能力达到了120万吨，市场占有率为60%，成为世界上最大的元明粉供应商和出口基地。几次成功的资本运作，使得南风用不到2亿元资金控制了10亿元的资产，一下成为拥有本部8个分公司、在8省区有9个子公司的企业集团。

占领农村市场

1993年南风刚刚开始进军洗衣粉市场时，他们的生产能力才是2万吨；可是面对跨国公司的重压，就是这么一点产品也难以销售，南风的市场机会在哪里？王梦飞并没有因此而气馁，经过详细的市场调研后，他发现跨国公司所占的市场份额虽然很大；但是它们的目标市场主要在城市，而在农村市场上跨国公司并不占什么优势。因此，王梦飞决定将南风的市场定位在农村，避开与跨国公司的正面冲突。为了设计、制造出适合农民消费特点的产品，南风集团组织人马，深入千家万户开展市场调研。他们发现，农民洗衣不像城里人次数多，衣服多是重垢型的，加上大多数农民讲究实惠，希望每包洗衣粉量多些，价格低点，去污力强些。根据这些特点，南风集团组织科研人员很快开发出一系列去污力强、去汗渍力强、价格便宜的洗衣粉品种。由于产品的针对性强，一上市就受到了广大农民的欢迎。不少农民称南风集团的洗衣粉是“咱庄户人的专用粉”。产品的知名度打开了，南风人并没有因此而骄傲自满。他们深知要想真正地赢得农民的心，必须时时刻刻地为农民着想。

“把产品送到农民的家门口，这不仅是销售的策略，更是服务的真情。”这话常挂在南风集团销售人员的嘴边。1993年春夏之交南风集团的前身运城盐化局启动了全新的促销机制——网络销售，送货上门。他们先是在山西、陕西、河南一些地方进行送货上门销售试点。刚开始，缺东少西的销售点靠“一辆自行车、一根麻绳、一挂鞭炮”就开业了，甚至不少销售员连自行车也没有，只能肩扛手提，或坐公共汽车送货。货送去了，消费者不一定接受，销售人员便常常在村头巷尾的众目睽睽之下给大家作“路洗”推销演示。

经过几年发展，现在南风集团在华北、华东各地区都设立了办事处，建立了地县级销售科，下设经销部，共建销售点300多个，分销点1 000多个，销售队伍达到3 000多人，实现了镇镇有点，村村成网，庞大的销售网覆盖了全国的乡镇和村庄市场。他们为各销售点配备各种送货车辆，做到巡回送货，使南风产品直接与消费者见面。南风人的努力没有白费，

1999年南风集团生产奇强牌洗衣粉10亿袋，其中有8亿袋销往了农村，8亿农民人均1袋，奇强牌洗衣粉在农村的市场份额达50%以上。

进军城市

在稳占农村50%的份额后，南风集团有实力、有信心与跨国公司一争高下。从1997年开始，公司全面启动了进军省会城市和直辖市的市场战略。当南风集团要进军城市市场的消息传开后，竞争对手纷纷议论：“‘奇强的市场在农村，这种档次的品牌在城市里没有竞争力’，‘山西南风这样负担沉重、机制不活的国有企业对实力雄厚、市场经验丰富的老牌外企构不成威胁。’”故此，宝洁和联合利华等大公司根本没把南风当作城市市场的竞争对手。然而，南风集团却对此不以为然，他们仍然按照自己的战略部署，一步一步地稳扎稳打。

通过详细的市场调研后，公司发现城里人生活节奏快，洗衣服时泡的时间短，而且城里人对衣着很讲究，洗衣喜欢增白、加香。针对这些特点，南风集团在1997年初联合清华大学建立了新产品研究开发中心，合作仅3个月，就开发出了国内领先的适用于城市消费的奇强牌速效、增白、加香洗衣粉。而当年“六一”前后在北京国际展览中心将举办洗涤用品展销洽谈会，南风集团决定趁此机会打入北京市场。

当南风市场部经理李红星带着新产品——奇强速效洗衣粉来到国际展览中心时，前期布展期已过，宝洁、联合利华等日化企业的气球广告早已飘在半空，并且几乎所有能做广告的地方都已经被占领了。怎么办？李红星虽然心急如焚，但他仍然保持着清醒的头脑，他深知5万元一个气球的广告对奇强来说太贵了，而且山西南风和奇强还都不为北京人所知，如果也放一只气球，根本就无法引起人们的注意，要打开南风和奇强的知名度必须出奇制胜。李红星想了许久仍然想不出什么好的方法，于是他来到展馆，希望在现场找点灵感。一到展馆，李红星就发现展馆门口的空地是个做广告的好地方，他马上找到展馆的广告负责人并与其商量在展馆门口做广告的事，展馆的广告负责人很快就答应了李红星的请求。由于1997年是牛年；因此李红星决定在展馆门口放几头牛，于是第二天，3只披着缓带、憨态可掬的大牛就成了展会的迎宾使者。一进大门，“奇强洗衣粉1996年全国销量第一”、“荣获国货金奖”和“被评为城市消费最理想品牌”3条标语赫然入目。

初期的宣传取得了不错的效果，可是如何才能进一步扩大南风和奇强的知名度，又成了摆在李红星面前的一道难题。考虑到“六一”儿童节的因素，李红星决定实行买一袋洗衣粉送一个风车的促销活动。第二天，来参加展览的人惊奇地发现在奇强的3个展位上有着无数花花绿绿带着“奇强洗衣粉”品牌标记的小风车。买一袋洗衣粉送一个风车的方法很受欢迎，即使是不带小孩的人也想在儿童节给孩子带回一个意外的小礼物，而不少童心未泯的成年人也来凑热闹。一时间，展位前排起了长队。另一个同时出现的长队是在几天前还犹犹豫豫的经销商们，他们受到了眼前热闹场面的感染，争先恐后地前来洽谈，把奇强请进自己的超市。在这个展会上，奇强出尽了风头。1997年6月的北京变成了风车的天下，30万个奇强风车被北京的消费者拿在手中。那几天，无论在超市还是在公园，奇强的风车总是那么

显眼。趁着这股热闹劲儿，奇强的广告攻势也达到了高潮。《精品购物指南》登了整版广告，整个版上只有一具望远镜，看到的是奇强洗衣粉。《北京晚报》连续几天都在登通栏广告，“独具慧眼的你，相信这次也不会例外”等。

也许是有兴趣的巧合，宝洁公司此间竟然将其麾下的熊猫洗衣粉（与奇强速效洗衣粉定位相当）提了一次价，无意间帮了奇强一个忙。投入200万元的风车行动在一个月之内速战速决，战果是奇强速效洗衣粉顺利地摆上了北京所有大型超市的货架，月销售额从2月的20万元猛增到6月的90万元，年底达到了200万元/月，现在这个数字则稳定在300万元左右。奇强成功地进入了北京市场。

1999年南风集团准备开拓上海市场。当时上海的著名品牌“白猫佳美洗衣粉”在上海影响最大，是上海市民喜爱的品牌。“从白猫嘴里夺食”并不是一件容易的事情。上海人不大喜欢用外来的牌子，某著名国际品牌曾在上海投了500多万元开拓市场，却碰了一鼻子灰；因为据说上海人在高档洗衣粉中，只认奥妙浓缩。面对这样一个市场，南风集团没有退缩。通过调查他们发现，上海洗衣粉销售量最多的地方是超市，当时最畅销的洗衣粉品种是加酶加香增白洗衣粉。南风就用这个品种来进攻。他们抓住上海人务实的心理，在超市里搞起买一袋（400克）赠40克的活动，而且每袋2.5元的价格比白猫佳美便宜3毛多钱，精明的上海人很快就算出了其中的实惠。价格战取得了初步的成功，南风集团开始注重企业形象的宣传。上海的居民住得比较集中，小区的围墙也比较矮，南风集团就在小区入口处的墙上安放一个灯箱，在宣传奇强洗衣粉的同时做些如环保、防火防盗的公益广告，花不了多少钱，却受到了居民的欢迎。同时他们还同居委会合作，用奇强洗衣粉品牌出资赞助他们进行一些社区比赛活动。针对上海人的环保意识比较强的特点，南风搞了一个以奇强包装袋换奇强洗衣粉的环保活动。送回一个奇强洗衣粉包装袋可换取20克奇强洗衣粉。许多上海人听说这个消息后纷纷赶来换洗衣粉，起到了极好的宣传效果。奇强进攻上海市场花了300万元，战果是月销售额从5月的40万元上升到9月的近200万元，目前达到280万元。

结 语

通过寻找进入市场的缝隙及切实有效的广告宣传，奇强洗衣粉成功地进入了我国最大的2个城市，为南风集团进军城市市场的战略计划打下了坚实的基础。然而企业在高兴之余，却不能有丝毫懈怠；因为奇强洗衣粉在城市市场的地位还不稳定，南风前一段时间的成功与美国宝洁、德国汉高、日本花王、英国联合利华这些大的跨国公司对南风集团不够重视有一定的关系。一旦这些公司把南风集团视为竞争对手后，南风的产品将面临残酷的市场竞争。如果不做好充分的准备，几年来的成功很可能会毁于一旦。



讨论题

- (1) 奇强实施的是何种营销观念？其在满足消费者需求方面是如何做的？