

THOMSON

T

工商管理优秀教材译丛

营销学系列

THE MARKETING CASEBOOK
Cases and Concepts (Second Edition)

市场营销

案例和概念

第 2 版

(英) Sally Dibb Lyndon Simkin 著

赵 平 孙燕军

译



清华大学出版社

(英) Sally Dibb Lyndon Simkin 著

市场营销

案例和概念

第 2 版

赵 平 孙燕军

译



清华大学出版社

北 京

Sally Dibb, Lyndon Simkin

The Marketing Casebook: Cases and Concepts 2nd edition

EISBN: 1-86152-624-5

Copyright © 2001 by Sally Dibb, Lyndon Simkin

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-254-454-2

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-3899

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:案例和概念(第2版)/(英)迪宾(Dibb, S.)等著;赵平,孙燕军译. —北京:清华大学出版社, 2004

(工商管理优秀教材译丛·营销学系列)

书名原文:The Marketing Casebook: Cases and Concepts

ISBN 7-302-07921-8

I. 市… II. ①迪… ②赵… ③孙… III. 市场营销学—高等学校—教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000296 号

出版者:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

客户服务:010-62776969

组稿编辑:王青

文稿编辑:龙海峰

印刷者:北京市清华园胶印厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:16.25 插页:2 字数:370千字

版次:2004年4月第1版 2004年4月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-07921-8/F·719

印数:1~5000

定价:29.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103或(010)62795704

作者简介

市场营销：案例和概念

The Marketing Casebook: Cases and Concepts, 2e

Sally Dibb 和 Lyndon Simkin 自从 20 世纪 80 年代中期以来就一直在英国一流大学的管理中心——Warwick 商学院教授本科生、MBA 学生（脱产、在职、远程教育）和 EMBA 学生的营销学、高级战略营销学、购买行为、营销沟通和营销研究等课程的教学。Sally 和 Lyndon 的研究兴趣主要集中在服务业营销、市场细分、营销计划、零售模型、营销沟通和教学方法，他们在英国和美国的学术刊物上发表了大量的学术文章。其咨询活动主要是为很多英国和北美的蓝筹企业解决营销计划和目标市场战略方面的问题。婚后，Sally 和 Lyndon 与他们的四个孩子定居在 Kenilworth。

除了共同撰写这本《市场营销：案例与概念》之外，他们还与美国的营销学同行 Bill Pride 和 OC Ferrell 合作撰写过畅销书 *Marketing: Concepts and Strategies* (Boston: Houghton Mifflin, 现在是第 4 版)，以及面向实务人员的 *The Market Segmentation Workbook* 和 *The Marketing Planning Workbook* (London: Thomson Learning)，目的是帮助营销经理人员重新评估其目标市场和了解营销计划的复杂性。这些工具书都是根据他们对 Anderson Consulting、DRA(MoD)、Forte、ICI、JCB、Jet、McDonald's、PowerGen、Raytheon、Standard Chartered、Tesco、Zeneca 等各种大公司的咨询经验写成的。

前言

市场营销:案例和概念

The Marketing Casebook: Cases and Concepts, 2e

1994年,这本《市场营销:案例和概念》的第1版作为创新性图书开始出版发行。在那本书中,大多数出版的案例都是讨论一些匿名的小器具生产商,或是刻意隐瞒了品牌名称。现在,我们决定写一些真实的品牌、实际的公司和市场,而且这些品牌、公司和市场与本科商业学位或MBA的学生有关。我们Warwick商学院的MBA学生,特别是那些通过远程教育或在职学习的学生,经常希望得到有关重要的营销概念的简洁的复习用概论。作为有经验的营销学教师和销量最好的营销学教材之一——《市场营销学:概念与战略》的作者,我们有能力写出这样的概论。这本书是经过精心策划的——包括理论参考小结的一些实际生活中的案例,以及对如何解决案例问题的指导性意见,同时把理论参考、更多的阅读材料和重要营销词汇的理解作为解决案例的辅助手段。

这本书采用一系列的案例学习和理论参考来说明营销学理论的重要概念。通过考察营销学在实际生活中如何发挥作用,读者可以深入了解营销实践人员在每天的生活中所面对的问题和疑问。这本书的结构有助于开发学生对于营销学的理解,特别是在大量的讨论和考试中。

这些案例已经被亚太、北美、非洲和整个欧洲的指导教师们广泛使用。很多知名企业的营销人员都为这些案例提出了各种各样的营销问题,以供想取得注册营销学会(Chartered Institute of Marketing)文凭或商学院学位的学生,以及参加公司内部培训项目的营销实践者使用。这促使我们进一步修订这本书的内容。

这本书的新版已经经过全面修改。每个理论参考都有最新的概念,以及对其他更多的阅读材料的建议。新版加入了额外的理论参考来阐述直接营销和营销中的伦理决策,同时还包括关系营销、因特网、绿色环保问题和竞争战略。本书中有一些案例是从第1版中沿用下来的。只有一个有关传统包装的案例Stepcan完全未加改动。其他的案例都有一些修改、更新和重新组织。新案例包括Aer Lingus追求竞争优势的动机、Lego的品牌扩展、CityBee电动车、汽油加油站零售业的困境、荷兰零售商Royal Ahold的社会责任感、生产战争游戏和玩具的Game Workshop的迅速崛起、土耳其冰激凌之战、经济型饭店的品牌战略和家乐福的全球利益。更新的案例包括JCB的挖掘机、Kodak Norge的胶卷产品、Waterford水晶、TGI Friday's的美国风味餐饮、Heineken的创新性扩张、ABN AMRO的全球银行业务和Chester Zoo所面对的激烈竞争。

除了这些新的完整案例之外,第二部分还给出了一些主题集中的小案例,以供讨论或考试复习使用。这些小案例包括转基因食品的伦理问题、F1方程式赛车努力争取烟草赞

ACK 24/02

助、NSPCC 使用营销战役、健康保险商 BUPA、创新性“气味”织物的开发、令人惊讶的广告、Boxman 的因特网零售和 McDonald's 的经营控制。

正像在本书第 1 版中那样,每个案例的重要主题都在“介绍”一节中加以清晰的阐述,而为了方便读者,每个案例也都非常细致地对最相关的理论参考加以交叉引用。

第 1 部分 如何进行案例研究分析和汇报

第 2 部分 讨论用的小案例

第 3 部分 完整案例

第 4 部分 理论参考

第 5 部分 重要词汇表

第 6 部分 更多的阅读材料

在这本书新版本出版的同时,我们家还增添了一个新成员,我的儿子 Miranda Mae 出世了,所以这确实很有戏剧性!希望你们喜欢这个新版本。

鸣谢

在准备写作《市场营销:案例与概念》第 2 版的过程中,我们要感谢下列人士对本书的帮助和支持:

Esra Arson

John Bradley 和 JCB

David Bunworth 和 Aer Lingus

Rebecca Dibb-Simkin

Caroline Farquhar

Peter Jackson 和 Adsearch

Jervis Johnson 和 Games Workshop

Susan Kahn 和 Houghton Mifflin

Jens Maier 和 David Harris

Roger Moggs 和 Brookes & Vernons

Claire Murphy

Marcelo Rocha

Chris Vere

John Wringe 和 Lansdown Conquest

Sheila Frost 和 Janet Biddle

以及我们在 Warwick 商学院以前和现在的学生、在咨询工作中的联系人和同仁。

Sally Dibb
Lyndon Simkin

简介

市场营销:案例和概念

The Marketing Casebook: Cases and Concepts, 2e

这本《市场营销:案例和概念》包括一些小案例,目的是为了帮助进行自由案例讨论或市场营销课程考试,同时,这本书里还有大量完整的教学案例,适合在商学院的研讨环境中使用。这些案例还可以与相关的理论参考共同使用,以使学生对市场营销的运作和该学科的核心概念获得细致的了解。这套理论参考涵盖了营销分析、营销战略和营销管理的基本概念。

这些案例可以为那些营销学本科生和 MBA 的学生进行小组讨论时使用。每个案例都有一套问题。在与核心营销概念的理论参考结合使用时,这些案例也可以使本书成为自学或备试的有效读物。

自学:案例;理论参考;解释;更多的参考读物。

多样化的形式:小案例和完整案例相结合;选择焦点集中的案例或多个主题的案例。

营销的多种情景:消费品、服务产品、工业品的企业对企业的产品 and 市场。

国际覆盖:亚太、法国、爱尔兰、荷兰、北美、挪威、南美和土耳其。

案例主题的多样性:营销分析、营销战略和营销管理;理论问题;成功与失败;实践知识。

完备的资源:案例、读物、理论、参考文献、词汇表、解决案例和演讲的指导。

指导教师

对于授课教师和培训人员来说,我们还写了“指导教师手册”(instructor's manual),包括案例问题解决方法、其他的知识和建议,以及教学和联络方面的信息。“指导教师手册”在下列网址可以得到:<http://www.thomsonlearning.co.uk>。这些案例是为了深度讨论、快速的一般知识考试或期末考试使用而精心挑选的。第二部分的案例是小案例,主要集中于一般导向性的案例。第三部分包含更为广泛复杂的案例。下面的矩阵总结了每个案例所检查的重要话题。这些理论参考被很多指导教师所采用,作为课程材料,其版权为 ALCS 所有。

- 1 营销是什么
- 2 营销环境和竞争
- 3 购买行为
- 4 营销研究
- 5 预测
- 6 市场细分
- 7 竞争战略
- 8 营销组合:产品和产品管理
- 9 营销组合:地点——分销和营销渠道
- 10 营销组合:定价
- 11 营销组合:促销
- 12 直接营销和因特网
- 13 服务业营销
- 14 工业品、企业对企业营销
- 15 营销计划
- 16 国际营销
- 17 营销中的伦理和社会责任

案例内容小结

本书第2部分汇集了一些主题集中的小案例,目的是进行深入的讨论或考试指导。这些案例包括转基因食品的伦理问题、F1方程式为保持烟草行业赞助所做的努力、NSPCC对营销战役的使用、健康保险商BUPA、创新性的有味织物的开发、令人惊异的广告、Boxman的因特网零售以及McDonald's的运作控制。

第3部分的完整案例则侧重检查品牌和公司有关营销的所有方面——消费品、服务和工业品/企业对企业——并在各种地区营销,包括亚太、法国、爱尔兰、荷兰、北美、挪威、南美和土耳其。较长的案例有:

Aer Lingus航空公司是一个服务性企业,它利用营销来重新增加财富,研究顾客的期望和他们对竞争对手的感知,使营销组合项目顾客化以反映其主要目标市场的需要,而同时在一个竞争逐渐加剧的市场中加强其品牌的地位。

JCB是一个私有的大型英国工程公司取得成功的故事。这个案例解释了在国际规模上取得这种成功的原因,强调了JCB的品牌、定位、营销计划和促销战略。JCB的产品创新和为顾客服务的关注也有详尽的说明。在工业品市场中销售和营销的困难是不言自明的。

LEGO品牌已经存在了几十年了。它吸引着全世界儿童(和成人)的注意力。一个有关产品线拓展和新产品开发的不停顿的项目使得该公司把最近轰动的电影主题融入了自己的经营,与音像和电脑游戏的发展保持同步,该公司同时还采用LEGO定位以开辟主题公园并使之商品化。LEGO除了众所周知的塑料积木以外,还有很多其他东西。这种全球扩张和持续的消费者青睐是在面对来自其他玩具制造商日益激烈的竞争以及各种其

他瞄准 LEGO 核心目标市场(儿童)的产品和活动出现的情况下获得的。

CityBee 是挪威的一家公司开发研制的,该公司的行政人员很清楚地知道传统的汽油机和柴油机对自然环境的影响。对于消费者来说,这样的解决方案——使用电动汽车并不是非常熟悉的,而那家挪威公司也并不为消费者所熟知。在这样的情况下,研究消费者态度是有问题的,不过,这样的营销智慧却是基本的。CityBee 现在以福特公司的 Think 品牌投放市场。

创造一种差别优势或竞争优势永远都不是一件轻而易举的事情;包装常常是被营销人员所忽视的一个因素。尝试营销 Stepcan 的零售商很快就认识到了包装的优点,但是并不是 Metal Box 公司的每个人都认识到了这一点。这个案例还说明了营销环境的作用、跨国营销和控制供应链的问题。

Kodak Norge 与很多公司一样,相信它的营销信息系统是不完备的,营销智慧是不够的。该公司虽然非常成功,但是却面临着国际的和地方的强劲竞争。对于 Kodak Norge 公司来说,了解其细分市场和有效控制其营销渠道是非常重要的。

加油站行业的合并减少了竞争者的数量,但是增加了竞争的强度。在燃料企业和百货零售商之间的各种伙伴关系拓宽了加油站行业激烈竞争的范围。对于这些企业来说,这种变化带来了机遇,但是也需要开发清晰的品牌战略和商业计划。进攻的主要手段就是引入忠诚计划以说服顾客不要只根据汽油或柴油的价格来选择加油站。

Waterford 公司已经有了相当长的一段成功的历史,但是却冒着其高级品牌形象贬值的风险来引入其产品系列。而这个新的产品线不仅没有造成麻烦,反而进一步激发了这个爱尔兰水晶制造商创新的意念。这种新的产品线反映了从顾客研究中揭示出的一些重要发现,并且需要一个精明的目标市场战略。重要的是,Waterford 要投资这个新产品线,但只是初步建立了目标市场的购买行为和品牌感知。

服务业营销与消费品营销有很大不同,部分原因是产品的无形性、扩展的营销组合和人员的整合作用。也正是由于这些原因,要创造和保持竞争优势就更加困难。这些服务营销方面的问题在这个对 Whitbread 集团的 TGI Friday's 餐饮店的讨论中解释得很清楚。

Ahold 零售集团已经在全球获得了很大的扩张。该公司的目标是要成功地扩张,但是又不以牺牲社会或自然环境为代价。该公司的使命和经营思想受到一种要对社会负责的方式来运作的强烈的使命感所驱使。Ahold 的营销环境的发展趋势也激励着这种定位,但是精心设计的公司视角也起到了这样的作用。

作为一家公司,Heineken 在全世界都很活跃。作为一个品牌,喜力对北美和南美、非洲、亚太和欧洲大部的消费者来说也都是很熟知的。但是该公司还是尽量考虑到当地消费者的需要,拥有一个包括地方品牌和领先的国际品牌在内的品牌组合。该公司的财富频繁地受到营销环境动因的影响。

Games Workshop 现象赢得了很多“游戏迷”的青睐,从玩自己构建的战争游戏的小孩子到开发游戏战略的十几岁的少年,及至着迷于 Games Workshop 的世界、人物、游戏、聚会和模型的成人。最近的国际市场的扩张预示着这个概念也许比其创建者当初所设想的对人们的吸引力还要大。

土耳其冰激凌市场的营销环境多年来备受国际制造商的关注,但是领先的公司现在都已经在这个正在成长的市场中开展业务。国际品牌的涌入为现有的本国冰激凌生产商制造了问题,但是有一些生产商已经抓住了这个机会与全球冰激凌巨头建立联盟。对于 Nestle 公司来说,随着它在土耳其的冰激凌市场建立市场份额的尝试,其直接竞争对手 Unilever 公司的领先地位就已经制造了很多另外的问题。

最近几年,饭店行业出现了显著的增长,大量优秀的品牌纷纷涌现,特别是在经济型饭店行业。在任何服务业的营销中,品牌战略和精明的市场定位都是很重要的。领先的经济型饭店网络的经营者在扩展其饭店网络时对这些原则非常执着。对于领先的饭店企业 Whitbread 集团来说,品牌定位和严谨的商业概念的开发都是该公司快速扩张的中心环节。正像大多数大饭店的经营者那样,Whitbread 的品牌不只有一个,也不只有一个饭店网络,它选择把不同的品牌和概念瞄准不同的目标细分市场。

ABN AMRO 银行通过其内部营销和互动式营销认识到了在服务企业中人员和与顾客互动的重要性。该银行有全球市场扩张的野心,但是并未忽视当地的需要和建立经营层级的重要性,以使本国的经理人员充分了解各个市场的情况。

Chester Zoo 已经克服了社会由于其对饲养项目和动物圈养的强调而产生的对捕捉动物的不安。这个广受欢迎的休闲景点除了一般动物园所具备的特性外,还开发了一个成熟的新营销战略,以提高收入、巩固其慈善事业的地位和抵御来自主要的相邻新休闲景点的威胁。

Carrefour 是世界上最成功的零售商之一,现在在亚太、南美、欧洲的大部分都很活跃,甚至在 Wal-Mart 的本土市场北美地区也与之竞争。通过有机的成长和收购,Carrefour 已经成长为世界领先的零售商之一,但是这种国际市场扩张并不总是一帆风顺的。

理论参考

这些案例里面的主题都与在本书后面的理论参考所涵盖的营销概念和框架有关:

理论参考之一:营销的定义

理论参考之二:营销环境

理论参考之三:购买行为

理论参考之四:营销研究

理论参考之五:预测

理论参考之六:市场细分

理论参考之七:竞争

理论参考之八:营销组合:产品和人员

理论参考之九:营销组合:地点和渠道

理论参考之十:营销组合:定价

理论参考之十一:营销组合:促销——营销沟通

理论参考之十二:直接营销

理论参考之十三:服务业营销

理论参考之十四:工业品、点对点营销

理论参考之十五:营销计划

理论参考之十六:国际营销

理论参考之十七:伦理和社会责任感

每个理论参考都把一般的流行教材的有关内容进行了压缩整理。所以,这些理论参考是非常简洁有用的,而且自从本书第一版发行以来一直作为很多学生的考试复习用书。案例结尾处的对相关理论参考的引用,是为了使在联合小组研讨解决案例时学生利用相关的营销学概念来解决问题。

如何使用这本书

第1部分:如何进行案例研究分析和演讲

第2部分:讨论用的小案例

第3部分:完整案例

第4部分:理论参考

第5部分:重要词汇一览表

第6部分:更多的读物

第1部分:如何进行案例研究分析和演讲

第1部分的一系列指导原则的目的是为了帮助那些刚刚接触案例研究教学形式的学生。这部分设计了一些基本原则以帮助学生了解案例材料、进行案例分析和针对解决方案进行演讲。演讲可以在实际观众面前进行,或采用书面报告的形式,但是无论哪种方式,这部分都给出了一些指导性原则以帮助学生最好地表现自己。这些指导原则并不是一成不变的,因为每个指导教师都有自己个人的偏好和期望,但是这些参考无疑会改进学生使用这些案例的方式方法。

第2部分:讨论用的小案例

第2部分的小案例的焦点比较集中,目的是使学生可以立即进行讨论或作为案例研究考试的复习辅导。

第3部分:完整案例

第3部分中有17个完整案例,挖掘了营销的大多数方面,及在前面的矩阵中已经对案例问题进行的概括。这些实际案例的目的是强调营销学各个方面的问题,同时为应用这些营销学概念和框架提供机会。每个案例都引用了最相关的理论参考。在每个案例的末尾是一个总结性的段落和一系列问题。“指导教师手册”有这些问题的答案。

第4部分:理论参考

第5部分的17个案例概括了当代营销学的基本概念和框架。每个理论参考的章节都介绍一个主题,解释它的主要特征,总结其核心概念。这些概览旨在消除那些只希望“轻描淡写”地看一眼的学生的烦恼,为考试复习提供简洁的指导。如果学生要写一份学期评估论文或报告而需要对某些课题有更深入的了解,他们只需要再查一些其他教材就

够了。每个理论参考也都有我们推荐的一些英美教材和实践教科书。每个理论参考都在这些案例的总结处出现,它们与在理论参考章节中所强调的具体概念有关。理论参考为很多指导教师所使用,作为课程材料,其版权为 ALCS 所有。

第 5 部分和第 6 部分:词汇表和更多读物

第 5 部分给出了超过 100 条重要营销学词汇的解释,更综合的讨论在相关的理论参考中可以找到。第 6 部分总结了每个理论参考中重要的推荐读物。

结束语

如果你是一个学生或从事营销实务工作的人员,我们希望你能够在这些案例中发现至少有一些你感兴趣的案例,并有助于增进你对营销的作用和技术的了解。如果你是一个教师或公司内部的培训人员,我们希望能够帮助你减轻教学的压力。祝你好运!

Sally Dibb
Lyndon Simkin
University of Warwick

目 录

市场营销:案例和概念

The Marketing Casebook: Cases and Concepts, 2e

作者简介	I
前言	III
简介	V
 第 1 部分 如何进行案例研究分析	1
案例研究分析	1
 第 2 部分 供讨论用的小案例	11
小案例之一:伦理营销——转基因食品:超级市场与监管者	11
小案例之二:营销环境——F1 方程式赛车和烟草	12
小案例之三:非企业营销——对 NSPCC 进行营销	13
小案例之四:营销组合——私人健康护理	14
小案例之五:新产品开发——有味织物	15
小案例之六:促销——令人惊讶的广告	16
小案例之七:直接营销——因特网上的 Boxman	17
小案例之八:对经营方式进行营销——麦当劳的控制	18
 第 3 部分 完整案例	20
完整案例之一:Aer Lingus——超越面值	20
完整案例之二:JCB 反铲式装载机——进入国际字典	26
完整案例之三:LEGO——构建未来	36
完整案例之四:处于雏形期的电动车——研究目标市场的态度	43
完整案例之五:Stepcan——通过包装实现的差别优势	51
完整案例之六:柯达挪威——搜集信息	57
完整案例之七:汽油零售业——超级市场巨人取代了石油公司	60
完整案例之八:Waterford Crystal——瞄准年轻人	65
完整案例之九:TGI Friday's——竞争中的主题餐馆业	70
完整案例之十:Royal Ahold——具有社会责任感的全球扩张	77

完整案例之十一:Heineken——全球性扩张,地方性品牌	85
完整案例之十二:“游戏车间”——发生在托儿所的战斗	93
完整案例之十三:发生在土耳其的冰激凌大战	100
完整案例之十四:在预算上安睡——经济型饭店领导潮流	106
完整案例之十五:ABN AMRO——全球的优势,区域的需要	113
完整案例之十六:切斯特动物园——营销和保护相结合	122
完整案例之十七:家乐福——全球超级市场	136
 第 4 部分 理论参考	 143
理论参考之一:营销是什么?	143
理论参考之二:营销环境和竞争	149
理论参考之三:购买行为	153
理论参考之四:营销研究	159
理论参考之五:预测	165
理论参考之六:市场细分	171
理论参考之七:竞争战略	178
理论参考之八:营销组合:产品和产品管理	185
理论参考之九:营销组合:地点——分销和营销渠道	191
理论参考之十:营销组合:定价	196
理论参考之十一:营销组合:促销	200
理论参考之十二:直接营销和因特网	206
理论参考之十三:服务业营销	210
理论参考之十四:企业之间的工业品营销	213
理论参考之十五:营销计划	217
理论参考之十六:国际营销	222
理论参考之十七:营销中的伦理和社会责任	226
 第 5 部分 重要词汇表	 229
 第 6 部分 推荐阅读材料	 238

如何进行案例研究分析

本节包括一系列指导原则,目的是帮助那些刚刚接触案例研究教学形式的学生。

案例研究分析

在本科、研究生和实践阶段,案例研究都是一个被广泛接受和使用的学习工具。在营销管理教学中,案例研究的广泛性主要是该技术能够起到在营销理论与实际情况之间架设桥梁的作用,从而使学生可以运用他们已经学过的概念来解决实际问题。学生们所提出的案例研究的解决方案能否成功,正像在实际生活中那样,在很大程度上由所进行的分析工作的性质和质量来决定。学会如何对案例研究以逻辑的、客观的和结构化的方式来加以决策是非常基本的要求。这种决策必须考虑营销和竞争环境的所有相关方面,以及慎重使用公司的资源。在开发必要的决策和分析技能的同时,可以对不同公司的结构和理念有更多的了解,对一系列营销工具的使用方法也可以有更多的认识。此外,案例学习过程可以使学生对与管理决策相关的风险和问题获得第一手感觉。

在研讨会或联合小组形式下工作是案例研究学习的一个广受欢迎的方法。这有助于发展小组自身和培养个人技能;经理人员在实际企业的情景中必须以团队方式工作,而且必须要做出积极的贡献。发展在小组中工作的技能要花费很多时间,因为个人必须学会如何与同事们的不同意见和观点进行协调。但是,这与现实的工作情景很接近,因为在现实中也必须要达成一个有关工作的一致意见。尽管个人独自准备案例看上去可能会比权衡各种迥异的小组内部的观点要简单一些,但是所开发出来的备选方案的数量也可能更有限。不过,个人解决案例也可以开发分析和决策技能。如果需要书面的案例解决方案,那么开发书写报告的技能的机会也增加了。

本章分为三小节。第一小节考虑情景分析的基本要点,这一小节实施的目的是对重要的案例问题有一个总体的认识。第二小节分析案例研究过程的五个阶段,这五个阶段

紧随情景分析之后,而第三小节则探讨对案例发现进行演讲的指导原则。

一、情景分析

对企业运行的情景进行细致的了解有助于把案例中的问题置于实际情况中加以考察。需要注意的方面有:

- 公司位置(财务状况、公司结构、公司的营销组织)。
- 市场分析。
- 外部环境、威胁和机会。
- 竞争者状况。

1. 公司的内部状况

对公司的内部状况进行仔细的考察,注意特别的能力和资源是非常重要的。该分析应该侧重考虑公司的结构、财务状况和营销组织。

(1) 公司结构

公司的组织结构对所制定的经营和管理决策会产生重大的影响。通过回答下列问题,可以开发出对公司特征的适当的总体认识。可以把这些知识作为基础,用以评估最终所提出的各种案例解决方案的现实性和可行性:

- 组织结构是层级式的还是偏平式的?
- 权力的平衡点在哪里?
- 公司对使命的陈述是什么?
- 公司是否有特别的理念?
- 公司的重要特征是什么?
- 管理活动是否由职能划线?
- 每个职能领域的重要决策者是谁?
- 沟通管道如何运行?
- 所运行的正式和非正式的决策结构是什么样的?

(2) 公司财务状况

评估公司的财务状况可以采用多种技术。对公司财务的健康状况的总体认识可以从企业的资产负债表和损益表中获得(见表 1.1)。这些财务比率可以使我们对公司的财务状况获得更深入的了解,可以与竞争组织的财务比率做比较从而获得对本公司相对位置的更深入的了解。还可以用于进行盈亏平衡点分析,从而达到对供求关系的更深入的了解。

在采用财务比率时,重要的是要知道下面几点。第一,比率代表的是公司在某一特定时间点的财务状况。因此在比较几个比率的结果时,有必要确保所应用的数字来自同一时间段,而且要根据相似的会计准则来计算。第二,如何解释和运用比率比数字本身更重要。为了了解某一比率的重要性,就有必要了解导致在数字中所反映出来的财务状况的所有内部和外部因素。