

# MBA

## 市场营销 教学案例精选

吕一林 主编

● 丛书主编 徐二明  
● 工商管理(MBA)教学案例精选丛书

复旦大学出版社



451183

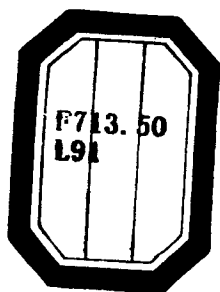
工商管理 MBA 教学案例精选丛书

# 市场营销教学案例精选

|     |   |     |     |     |   |   |
|-----|---|-----|-----|-----|---|---|
| 顾   | 问 | 袁宝华 | 沙   | 叶   |   |   |
| 丛书主 | 编 | 徐二明 |     |     |   |   |
| 主   | 编 | 吕一林 |     |     |   |   |
| 撰   | 稿 | 人   | 吕一林 | 肖红燕 | 张 | 维 |
|     |   |     | 黄崇龙 | 熊鲜菊 | 李 | 蕾 |
|     |   |     | 史   | 萍   |   |   |



00451188  
复旦大学出版社



451188



### 市场营销教学案例精选

---

- 主 编** 吕一林  
**责任编辑** 苏荣刚 盛寿云  
**责任校对** 韩向群  
**装帧设计** 赵丽丽  
**出版发行** 复旦大学出版社  
上海市国权路 579 号 200433  
86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)  
fupnet @ fudan. edu. cn
- 经销** 新华书店上海发行所  
**印刷** 复旦大学印刷厂  
**开本** 850×1168 1/32  
**印张** 9  
**字数** 233 千  
**版次** 1998 年 8 月第一版 1999 年 3 月第二次印刷  
**印数** 6 001—12 000  
ISBN 7-309-02045-6/F·464  
**定价** 14.00 元
- 

本版图书如有印装错误,可向出版社调换。

# 序

工商管理硕士(MBA)教育以其知识内容的实践性、应用性、知识结构的多元化与复合性而成为一种造就高层次、综合型的现代工商管理者的专业教育,其目的是培养懂管理、能决策,把握全局的复合型高级工商管理人才。因此,MBA教育的内容涉及营销、生产、财务、战略、法律、信息管理、组织行为、人力资源管理等多方面内容。

目前,我国 MBA 教育虽然还处在试点阶段,但已普遍为社会与广大莘莘学子所认知,获得了迅猛发展。在推进新型的工商管理教育的过程中,我们已取得了可喜的成绩,但也应该看到 MBA 教育中仍有两个问题亟待及早解决。其一,缺少适合中国 MBA 教学的案例;其二,亟待提高 MBA 的教学水平、改革 MBA 的教学方法,培养和充实 MBA 师资队伍。开发适合中国 MBA 教育的案例,可以说是解决这两个问题的切入点。

管理教育的根本特征和规律在于提高学习者的实际管理能力。案例教学这种亲验型、参与型的学习方法对提高实际管理能力有着不可替代的作用,这一点已为发达国家管理教育的成功经验所证实。因此,我国 MBA 教学应普遍采用案例教学以丰富学生的知识,积累学生的经验。这是我们尽快缩小与发达国家管理教育的差距,为 21 世纪培养新型管理人才的跨世纪基础性工程。这套丛书愿为这项基础性工程作点开拓性和实实在在的工作。

这套案例丛书的编写指导原则是:

一、以《MBA 教学大纲》(蓝皮书)规定的 MBA 核心课为主

干,并增加若干重要的必修课为对象,配以相关案例。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实战、现实新颖、适合国际并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生的参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与 MBA 教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例选集适用于高校 MBA、EMBA 课堂教学,企业工商管理人员的短期培训,并成为企业家的参考读物。

由于时间仓促以及国内案例资源的关系,这套案例集尚有诸多不足之处。我们计划今后每两年修改增删一次,使之成为不断更新、具有连续性的教学参考资料。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学校长袁宝华先生,中国企业家协会副会长沙叶先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他们担纲本丛书的顾问;同时,感谢国家经贸委汪浩先生,对本丛书的编写给予大力支持。在此,我还要感谢复旦大学出版社,谢谢他们为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998 年 1 月 19 日

# 目 录

|     |                         |     |
|-----|-------------------------|-----|
| 第一章 | 市场分析 .....              | 1   |
| 1-1 | 银河汽车配件公司:营销环境分析 .....   | 1   |
| 1-2 | 虎飞自行车公司:如何细分市场 .....    | 9   |
| 1-3 | 广州蚊帐厂:市场调查寻出路 .....     | 17  |
| 1-4 | 埃尔姆当供水厂:如何打入瓶装水市场 ..... | 22  |
| 第二章 | 市场定位 .....              | 33  |
| 2-1 | “凤凰”退出“傻瓜”市场 .....      | 33  |
| 2-2 | 任天堂公司:填补市场空隙 .....      | 37  |
| 2-3 | “伊利”的避强定位策略 .....       | 43  |
| 2-4 | 天客隆双榆树分店的营销定位 .....     | 48  |
| 第三章 | 营销战略组合 .....            | 59  |
| 3-1 | 杉杉集团的成功之路 .....         | 59  |
| 3-2 | 《今日美国》的全面营销战略 .....     | 64  |
| 3-3 | 海尔集团的发展战略 .....         | 75  |
| 3-4 | 苹果电脑公司的市场竞争战略 .....     | 83  |
| 3-5 | GEMS:追求世界第一 .....       | 90  |
| 3-6 | 联想集团走向成功的营销战略 .....     | 98  |
| 3-7 | 通用食品公司:如何拓展市场 .....     | 112 |
| 3-8 | WPS 与金山公司 .....         | 118 |
| 3-9 | CLI 公司迎接新挑战 .....       | 128 |

|            |                                |     |
|------------|--------------------------------|-----|
| <b>第四章</b> | <b>产品策略</b> .....              | 135 |
| 4-1        | 小霸王公司的产品策略 .....               | 135 |
| 4-2        | 联邦捷运公司:产品不断创新 .....            | 143 |
| 4-3        | 家用清洁剂公司:新产品开发与决策 .....         | 150 |
| 4-4        | “春都”产品开发与创新 .....              | 158 |
| 4-5        | 上海“冠生园”的品牌之争 .....             | 163 |
| 4-6        | 五星啤酒:如何搞好品牌运营 .....            | 168 |
| <b>第五章</b> | <b>定价策略</b> .....              | 173 |
| 5-1        | 1000X 计算机应该怎样报价 .....          | 173 |
| 5-2        | A&P 公司一次失败的价格战 .....           | 178 |
| 5-3        | 罗马冷冻馅饼:如何决定调价 .....            | 187 |
| 5-4        | 爱多 VCD 的价格战 .....              | 195 |
| <b>第六章</b> | <b>分销渠道策略</b> .....            | 202 |
| 6-1        | 斯泰普斯公司:怎样销售家具 .....            | 202 |
| 6-2        | 美国零售业第一<br>——沃尔玛折价百货连锁公司 ..... | 211 |
| 6-3        | Lowe's 建材商店的扩建计划 .....         | 216 |
| 6-4        | 沃蔡公司的直销计划 .....                | 222 |
| 6-5        | 理胜公司分销渠道的选择 .....              | 232 |
| <b>第七章</b> | <b>促销策略</b> .....              | 240 |
| 7-1        | “亚都”成功的公关促销 .....              | 240 |
| 7-2        | “双鹿”电冰箱的广告策划 .....             | 244 |
| 7-3        | 新西兰奇异果:广告主题的确立 .....           | 250 |
| 7-4        | Alma 奶酪:广告效果预测 .....           | 255 |
| 7-5        | 马铃薯的销售如何走出困境 .....             | 264 |
| <b>第八章</b> | <b>营销创新</b> .....              | 268 |

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 8-1 | “雪豹”皮衣的营销创新策略 ..... | 268 |
| 8-2 | 宝洁公司:如何面对市场变化 ..... | 273 |



# 第一章 市场分析

## 1-1 银河汽车配件公司:营销环境分析

### 一、公司背景

海通市银河汽车配件公司是一家仅有职工 421 人的小企业,拥有固定资产 200 万元,100 多台设备,企业占地面积 5 100 平方米。就是这样一家小企业却以生产机动车灯具闻名于国内汽车行业,目前已成为全国汽车灯具行业中品种最多、式样最新的厂家。公司的产品分两个产品大类,共 108 个品种:一类是汽车离合器,一类是机动车灯具,包括汽车、摩托车、拖拉机用的各种灯具。在全国客车灯具配套产品市场上,银河牌灯具的市场占有率达 70%。这几年的销售额、利润连年上升,1981 年的销售额为 548 万元,利润 93.4 万元,到 1984 年销售额便翻三番,利润是 1981 年的 3.3 倍,跃居全国同行之首。

银河汽车配件公司缘何能在几年之内成为市场的“佼佼者”?关键是公司非常注重市场环境的分析,并依此作出经营决策。1980 年,公司建立了一套包括市场各种环境因素的经营信息档案及信息管理的基本程序系统,以此储备市场信息。同时还借用“外脑”,从全国 14 个有关单位聘请 40 余名中高级工程技术人员和管理人员,集思广益广泛收集信息。这样在获取内外大量信息的基础上,进行每一年度的市场经营环境分析。以下是该公司某一年度对机动车灯具这一产品大类的市场进行的详细调查分析。

## 二、相关行业状况

首先,公司对市场环境中有经济结构进行了调查分析。具体地说就是对需要机动车灯具的相关行业状况作了调查分析,得出以下结果:

### 1. 汽车行业状况。

(1) 从世界趋势看,近 30 年来,汽车运输已成为交通运输的主导方式。

这一结论是公司在以下大量数据基础上得出的。

① 英国。从本世纪 60 年代中期到 70 年代中期,全国铁路运输线缩短了 3 225 公里。到 70 年代末,英伦三岛货运周转量中,公路运输占各种运输方式总周转量的 75.5%,铁路占 17.5%;在客运周转量中,公路占 92.2%,铁路占 7.3%。

② 美国。1950 年,全国货运周转总量中,铁路运输占 57.4%,到本世纪 70 年代末,下降到 36%,而汽车运输则由 15.8% 上升到 24.8%;在客运周转量中,公路占 86.9%,而铁路仅占 0.7%。

③ 日本。在全国货运周转总量中,公路运输本世纪 50 年代中期占 16.6%,到 70 年代末期提高到 53.9%,而铁路从 82.1% 下降到 41.6%;与此同时,在客运周转总量中,公路运输则从 11.2% 上升到 38.1%,铁路运输则由 50.8% 下降到 10.1%。

④ 前苏联。本世纪 70 年代末,在货运周转总量中,铁路运输占 13.5%,公路运输占 82.5%;在客运周转总量中,30 年来,公路运输由 5.3% 上升到 43.7%,铁路运输则由 89.5% 下降到 37.3%。

⑤ 中国。1949 年和 1980 年相比较,在全国货运周转总量中,铁路运输由 83.9% 下降到 60.6%,公路运输则由 5.1% 上升到 32%。从它们的实际绝对数字看,1949 年铁路客运周转总量为 130

万人公里,到1980年为1 383万人公里,增长10.6倍;同期公路运输则从8万人公里上升到729万人公里,增长91.1倍;在货运周转总量中,铁路运输增长31倍,公路运输增长68.4倍。但是,目前公路货运仅占全部运输量的6.4%,远远没有起到它应有的作用。据汽车业权威人士称,中国交通运输的结构已在发生变化,汽车运输将逐步变成交通运输的主导方式。

(2) 我国汽车工业从无到有,发展迅速,但是从绝对数字看,我国的汽车工业以及公路运输业,不但落后于世界工业发达国家,而且落后于某些发展中国家(见表1-1)。从实际情况看,交通运输业已成为我国国民经济发展中的薄弱环节。

表 1-1 我国公路运输与其他国家的比较

| 项 目 \ 国 别                   | 中国    | 美国       | 前苏联      | 日本       | 印度     |
|-----------------------------|-------|----------|----------|----------|--------|
| 按国土面积平均的公路运输线路拥有量(公里/万平方公里) | 930   | 6 760    | 630      | 29 700   | 4 460  |
| 按人口平均的公路运输线路拥有量(公里/万人)      | 9.03  | 278.3    | 54.76    | 94.9     | 20.92  |
| 公路运输营业线路长度(万公里)             | 88.8  | 632.9    | 142.67   | 111.34   | 163.35 |
| 汽车总数(万辆)                    | 178.3 | 15 902.9 | 1 550.86 | 3 333.07 | 187.32 |
| 其中:载重汽车                     | 129.9 | 3 503.2  | 95.24    | 967.08   | 83.79  |
| 货物周转量(亿吨/公里)                | 764   | 8 181    | 4 323    | 1 789    | 810    |

(续表)

| 项 目 \ 国 别    | 中国  | 美国     | 前苏联   | 日本    | 印度    |
|--------------|-----|--------|-------|-------|-------|
| 旅客周转量(亿人/公里) | 713 | 21 571 | 3 893 | 4 217 | 2 700 |

(3) 据我国 30 年来汽车保有量与时间相互关系建立的数据模型推算,到 2000 年,我国汽车的保有量约为 1 380 万辆,也就是说,工农业生产总值翻两番,要求汽车拥有数增长 5 倍,这里还不包括汽车更新的数量。这给汽车工业及汽车配件行业的发展提供了有利的机会。

(4) 在 2 000 余家企业组成的汽车配件行业中,将会有三类突出变化。一是计划的变化,即产品销售按照谁出材料谁支配的原则,分别由国家物资局,各省市汽配公司和中国汽车工业公司三个渠道进行;二是价格将起变化,在调整原价格的基础上,实行按质分等定价;三是产品构成上,将要改变“缺重短轻”和“汽多柴少”的现象。“缺重短轻”是指汽车中载重汽车过分中型化,全国生产 2~5 吨中型车的生产能力占总生产能力的 80%,轻型汽车还较少。“汽多柴少”是指汽车动力结构上,用汽油多,用柴油少,从而引起耗能高。

## 2. 摩托车、农机行业状况。

(1) 摩托车。从 1867 年世界上发明了第一辆用蒸汽作动力的木轮摩托车以来,摩托车工业迅速发展起来。现在以日本为最,1939 年日本的摩托车社会拥有量不到 15 万辆,1985 年光本田、铃木、三叶、川崎四家大企业就生产摩托车 500 多万辆,几乎占全世界总产量的 80%。我国在 80 年代,已有生产摩托车的企业 80 多家,产品品种 7 种,尤其以轻骑型车畅销国内市场,年生产能力超

过 20 万辆,接近英、美、法等国的产量,1984 年末社会保有量达 48 万辆。1983 年 4 月,我国摩托车工业开始与世界摩托车制造业建立往来。

(2) 农机业。银河汽车配件公司生产的灯具部分为拖拉机配套,所以了解农机业的情况对企业决策 also 具有重要意义。农机业的发展受国家宏观政策的制约。实行农村联产承包责任制前,农村大中型农机设备的比重较大,如拖拉机以大马力机型为主;实行联产承包责任制后,农村更欢迎小马力机型的拖拉机。产品的需求变化,相应地对灯具也有新的要求。目前拖拉机市场仍处于供不应求的状况,尤其是中央的政策使农民坚定了信心,使得拖拉机市场需求更大。

### 三、市场需求

银河汽车配件公司还进一步分析了市场需求及用户的意见。

1. 市场需求品种。全国机动车灯具需求的品种以下列几类为最多:超长型牌照灯、仿日雅马哈 90 型全套灯具、矩形角灯、大型客车方前灯、防眩目灯、高逆雾灯、大中客车和旅游车立式转向灯、新颖灯泡式厢灯。

2. 市场需求量。本年度全国机动车市场灯具需求量为 685 万只,销售额为 1.4 亿元,银河公司的产品市场占有率为 6.4%。

3. 公司用户意见。上年度公司处理用户来信、来电共 2 637 件,其中催货占 51%,要求定货占 38%,注销合同占 4%,技术、新产品咨询占 3.4%,要求降低产品价格及处理财务问题占 2%,质量问题占 1.6%。而对产品质量、销售服务的意见,主要有以下几点:

(1) 技术问题。如某种灯镀铬层易腐蚀,某型摩托车灯接线处有脱焊现象,某两种灯罩并接处易断裂等。

(2) 使用安装问题。如某种灯灯壳弧度不统一, 安装有困难, 有的灯包装不牢固。

(3) 价格问题。要求对服役期超过 2 年以上的老产品降价。

(4) 服务问题。交货要及时, 同时供应零配件, 要求及时提供新灯具的信息。

#### 四、公司营销现状

1. 产品分析。在对公司生产的 76 种主要产品经过 5 年的连续观察, 结合有关因素分析, 得出以下结果:

有 8 种产品已经进入引入期, 占 10.5%。

有 5 种产品已经进入发展期, 占 6.7%。

有 35 种产品已经进入成熟期, 占 46%。

有 28 种产品已经进入衰退期, 占 36.8%。

可见, 公司的产品结构呈后倾状。

2. 销售渠道(见表 1-2)。

表 1-2 企业销售渠道

| 系统   | 销售对象                                                                  | 产品结构                        | 占企业销售总额 |
|------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|
| 农机口  | 北京、江西、永康、嘉善、合肥、杭州、宁波等拖拉机厂, 省内各农机公司                                    | 吉普大灯、工农 12 型大灯              | 11.25%  |
| 摩托车口 | 合肥摩托车厂、嘉陵机器厂、长春汽油机厂、陕西 114 厂、南京 511 厂、株洲摩托车厂、株洲 331 部队、及各省邮电器材公司、汽配公司 | 250A 前灯、CJ50 前灯、长江 70 全套等灯具 | 15%     |

(续表)

| 系统  | 销售对象                                        | 产品结构                                        | 占企业销售总额 |
|-----|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|
| 汽配口 | 总后勤部、交通部、环保局所属 80%以上客车厂,机械部、公安部、国家仪表总局等所属厂家 | 58—1 大灯、小双联灯、彩角灯 73 型、280 型、3310 型、421 型等灯具 | 73.5%   |

3. 促销手段。公司通过统销和自销两种方式出售产品。在自销中又注重依靠人员推销和广告宣传。广告宣传一般通过电影、电视、报纸、刊物、路牌、灯箱、展销、橱窗、样本、产品目录、照片、年历、会议、赞助等媒介形式。如 1983 年,公司投资 5 万元,拍摄了一部彩色广告电影《道路之光》,在当时订货会议期间放映,使产品的销售成交额达 1 100 多万元。

## 五、竞争者分析

80 年代初期,国内汽车业已有国家计划生产厂家 37 家,装配厂 200 多个,配件厂 2 000 多个,职工 72 万人,设备 21 万台,具备了年生产 40 万辆汽车的生产能力,1984 年汽车保有量达 210 万辆左右。

为了解竞争状况,公司设计了一个同行业动向分析表(如表 1-3 所示),同时还对竞争对手的动向进行了调查,包括企业经营的方向和目标、战略与决策、企业产品开发能力、企业技术开发能力、企业市场影响能力、产品的市场占有率、营销组合策略、生产能力、资金筹集、管理等方面的情况,经过仔细的调查分析,发现 H 省汽车灯厂、S 市星月汽车灯厂、S 市绿宝汽车配件厂、B 市汽车灯具厂是同行业中的主要竞争对手。

表 1-3 同行业动向分析

|                                     |                                     |    |       |         |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----|-------|---------|
| 1. 市场特点                             | ① 使用者;<br>② 使用目的,原因,反应;<br>③ 对未来的预测 |    |       | 前提或制约条件 |
|                                     | 实际成绩                                |    | 预测    |         |
|                                     | 5 年以前                               | 去年 | 5 年以后 |         |
| 2. 同行业销售额<br>总额<br>其中:内销<br>出口      |                                     |    |       |         |
| 3. 使用者比例<br>A 产品<br>B 产品<br>出口或内销   |                                     |    |       |         |
| 4. 销售价格<br>A 产品<br>B 产品             |                                     |    |       |         |
| 5. 销售渠道比例<br>统(推)销:<br>A 产品<br>B 产品 |                                     |    |       |         |
| 6. 主要原材料比例<br>甲产品<br>乙产品            |                                     |    |       |         |
| 7. 技术动向<br>改建<br>新建<br>引进           | ① 项目<br>② 性能水准<br>③ 时间<br>④ 效果及影响   |    |       |         |

注:所有栏目中的具体数据分析从略。



## 六、公司决策

银河汽车配件公司在对市场环境作了认真深入的分析后,结合企业自身的能力,作出了公司的经营决策。

简言之即“提高产品质量求得生存,增加品种求得市场,提高服务质量求得信誉,降低成本求得盈利”。在保持优势、占领市场的同时以优质价廉争取市场,产品低价销售,薄利多销,并加速新产品开发,拓展新市场。开拓和巩固市场的方针是要巩固老用户,扩大新用户,满足零星用户,争取大用户。

### 思考题:

1. 银河汽车配件公司是如何对机动车灯具的市场环境进行分析的?你认为有无必要?
2. 你认为公司的市场分析是否充分?还应补充些什么?
3. 根据公司所作的市场分析,请你为公司作一份详细的营销战略策划。

## 1-2 虎飞自行车公司:如何细分市场<sup>①</sup>

### 一、公司背景

虎飞自行车公司(Huffy Corporation)创建于1928年,目前是美国最大的自行车制造商。公司资产总额12 926万美元,年销售

---

<sup>①</sup> 常玉田、康晋编译:《美国营销案例精选》,中国对外贸易出版社。甘碧群主编:《企业从市场细分寻觅营销机会》,武汉大学出版社。