



市场营销经典译丛

STRATEGIC MARKETING PROBLEMS
Cases And Comments

战略营销 教程与案例

〔美〕

罗杰·A. 凯琳

罗伯特·A. 彼得森 著

范秀成 主译

Roger A. Kerin

Robert A. Peterson

第八版

中译本



东北财经大学出版社

DUFEP

Dongbei University of Finance & Economics Press



Prentice Hall 中国独家授权

市场营销经典译丛

战略营销：教程与案例

(第八版)

[美] 罗杰·A.凯琳
(南公教大学)
罗伯特·A.彼得森
(德克萨斯大学) 著

范秀成 译
(南开大学)

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略营销:教程与案例/(美)凯琳(Kerin, R.)等著;范秀成译. —大连:东北财经大学出版社, 2000. 6

(市场营销经典译丛)

书名原文: Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

ISBN 7-81044-683-5

I. 战… II. ①凯…②彼…③范… III. 市场营销学 IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67184 号

辽宁省版权局著作合同登记号: 图字 06-1998-150 号

Roger A. Kerin, Robert A. Peterson: Strategic Marketing Problems: Cases and Comments

Original English Edition Copyright © 1998 by Prentice Hall, Original ISBN 0-13-649302-5

Simplified Chinese Translation Copyright © 2000 by Dongbei University of Finance & Economics

Press.

All Rights Reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

2P40/13

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: dufep@mail.dlptt.ln.cn

朝阳新华印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 787×960 毫米 1/16 字数: 436 千字 印张: 34 1/2 插页: 2

2000 年 6 月第 1 版

2000 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季

责任校对: 高 鹏

封面设计: 冀贵收

版式设计: 单振敏

定价: 54.00 元

市场营销经典译丛编审委员会

何永祺（暨南大学管理学院教授）

李 强（东北财经大学校长助理，教授）

韩德昌（南开大学国际商学院市场营销系主任，教授）

李新春（中山大学管理学院市场营销系主任，教授）

张红霞（北京大学光华管理学院市场营销系副教授）

作者简介

罗杰·A.凯琳博士现任美国南公教大学哈罗德·西蒙斯杰出讲座教授,为国际公认的战略营销专家,曾在《营销学报》、《营销研究学报》、《管理科学》、《战略管理学报》、《零售学报》、《决策科学》、《广告研究学报》等国际一流学术刊物上发表论文 70 多篇,并先后担任《营销学报》、《零售学报》、《企业与产业营销学报》等刊物的编委。

罗伯特·A.彼得森博士现任美国德克萨斯大学约翰·斯图尔特三世讲座教授,专业领域为战略营销。

译者简介

范秀成,1965 年生于山西太原,1993 年获得经济学(企业管理专业)博士学位,现任南开大学国际商学院市场营销系教授,《南开管理评论》副主编。多年来从事市场营销教学和科研工作,在国内外公开发表学术论文 30 多篇,主编或参编出版专著、教材、辞书等 12 部,完成科研项目多项。目前主持国家自然科学基金、国家教育部社科规划项目、中欧高等教育交流项目等 3 项课题研究。1995 年 9 月至 1996 年 9 月作为富布莱特访问学者在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院从事营销战略研究,1997 年 3 月至 1998 年 1 月在芬兰瑞典文经济管理学院关系营销与服务管理研究中心从事服务营销管理研究。先后在美

国犹他大学、扬伯翰大学、美国国际大学圣迭哥分校、美国圣玛丽学院、芬兰瑞典文经济管理学院和约阿苏大学等讲学。近年主要研究领域为:营销战略、品牌资产与名牌战略、服务营销管理、关系营销。兼任创越咨询公司市场高级顾问师,为国内外数十家企业开展培训和咨询工作。

译者前言

本书是根据美国南公教大学的罗杰·A.凯琳和德克萨斯大学的罗伯特·A.彼得森两位教授合著、由 Prentice - Hall 公司出版的《战略营销:教程与案例》(Strategic Marketing Problems: Cases and Comments, 第 8 版, 1998 年出版)一书翻译的。

本书的两位作者均是美国著名的市场营销学教授。凯琳博士现任美国南公教大学哈罗德·西蒙斯杰出讲座教授,为国际公认的战略营销专家,曾在《营销学报》、《营销研究学报》、《管理科学》、《战略管理学报》、《零售学报》、《决策科学》、《广告研究学报》等国际一流学术刊物上发表论文 70 多篇,并先后担任《营销学报》、《零售学报》、《企业与产业营销学报》等刊物的编委。彼得森博士现任美国德克萨斯大学约翰·斯图尔特三世讲座教授,专业领域为战略营销。

战略营销是 20 世纪 80 年代以来市场营销学科中的一个重要研究领域。与传统的战术性营销相比,战略营销更注重营销活动的整体性和全局性以及长期效果,注重经营环境分析和竞争导向,强调营销组合要素的整合。近年来,国外许多大学的市场营销专业相继开设了战略营销课程,旨在培养学生分析营销战略的能力和加强营销战略意识。

本书是国外广为流行的一本战略营销教科书,已再版多次,特色鲜明。正如作者在本书前言中指出的,营销是一种技能,而技能需要通过训练和实践积累。本书没有拘泥于一般理论的描述和战略过程分析,而是注重理论与实践的结合,试图通过案例分析让学生掌握有关的理论和分析工具,培养学生战略分析的技能。每章的理论部分文字简练,深入浅出地介绍了战略营销的有关理论和方法。各章所附案例与文中内容紧密联系,通过分析这些案例,学生可以很好领会和掌握所学理论工具。为了方便教学,书中还专门阐述了案例分析应注意的问题。

本书可以作为市场营销专业高年级本科生和研究生的教材,同时,也非常

适合于企业营销人员培训使用。目前,中文版的战略营销著作还很少,希望本书的出版能够为我国的战略营销教学和研究起到积极的推动作用。

在本书的翻译过程中得到了许多人的支持和帮助。梁毅、李红梅、陈洁、沈怡等同志以及南开大学深圳 MBA 班 1997 和 1998 级的同学提供了部分初稿,在此表示感谢。由于时间紧,加之译者水平有限,错误之处敬请读者批评指正。

范秀成

前言

营销决策首先是,最主要的也是一种技能。与其他多数技能类似,要掌握营销技能需要学习一些工具和术语,最好的学习途径就是实践。本书致力于开发营销决策技能。教程部分介绍了分析和解决营销问题所需的概念和工具;案例部分描述了营销实践问题,并提供了运用理论概念和工具的机会。在研究每个案例时,决策人员必须制定出与案例所提供的背景材料相吻合的战略,并分析该战略对组织及其环境的影响。

在本书的第8版中,我们力求在营销管理的内容和过程之间求得平衡。全书由11章和43个案例构成。

第1章“战略营销管理基础”概括性地描述了战略营销管理过程。本章的重点是组织业务、使命和目标的界定,组织机会识别及其分析构架,产品—市场战略的制定、营销预算和控制。本章附录介绍了天厨公司的营销计划,目的在于说明营销计划的基本要素和格式。

第2章“营销管理的财务方面”回顾了营销管理中常用的管理会计和财务管理的基本概念,重点介绍了成本结构、相关成本与沉没成本、边际贡献分析、流动性、经营杠杆、损益表等。

第3章“营销决策与案例分析”介绍了系统的决策过程,概括性地阐述了案例分析的各个方面。在本书最后的附录中,我们提出了一个示范案例和学生做的书面分析报告,从中可以清楚地看到书面案例报告的性质和范围,其中包括好的案例分析报告应有的定性和定量分析。

第4章“机会分析和目标市场选择”重点分析了营销机会的识别和评估,对市场细分、目标市场选择、市场潜力和获利性等问题也进行了深入探讨。

第5章“营销调研”涉及营销信息的有效管理,突出强调了组织在评价营销信息的价值和管理信息获取过程时所面临的决策问题。

第6章“产品与服务策略和管理”阐述了对组织提供物的管理,主要涉及新提供物的开发、生命周期管理、产品或服务定位、品牌决策、品牌成长战略等内容。

第7章“整合营销沟通策略和管理”探讨了整合沟通组合的设计、实施和

评价中的有关问题,分析了沟通目标、策略、预算、计划和有效性及销售管理等决策。

第8章“营销渠道策略和管理”分析了影响营销渠道选择、调整和贸易关系的因素,重点探讨了直接与间接分销、多头分销、渠道选择和管理中的损益分析、营销渠道冲突和协调等问题。

第9章“定价策略和管理”介绍了价格形成及调整中的概念及其应用,重点内容包括产品和服务定价及产品线定价决策中涉及的需求分析、成本和竞争因素等。

第10章“营销战略的调整:控制过程”的重点是对营销活动的评价,目的在于制定调整和恢复战略,此外还介绍了战略和经营控制的技巧及需要考虑的因素。

第11章“综合营销计划”的重点是制定整合的营销战略,包括新的和已有的产品和服务的营销计划和决策、营销计划的实施和组织。

本书收录的案例几乎涵盖了当代营销中所有的重要问题。案例材料都是最新的,截止到20世纪90年代的占90%,其中有42%的案例材料截止到1995年。在全部43个案例中,涉及最终消费品和消费者服务的有30个,其他13个涉及企业对企业的营销,有14个案例是有关国际营销问题的,7个案例涉及服务营销。与本书的上一版相比,这一版中65%的案例是新增加或修改、更新过的,不少案例还附有工作表。教程部分的所有内容和全部案例都在有关课程中使用过。

有许多人对本书的出版付出了努力。首先,我们感谢那些允许我们在本书中收录有关案例的机构和个人。对于那些对本书整体质量的提高有显著贡献的案例和个人,我们在书中有关地方和案例开始处都加以标注。哈佛商学院、西安大略大学和弗吉尼亚大学的教师允许我们在本书中收录他们写作的案例,我们对此深表感谢。其次,我们要感谢我们的合作者,正是他们的努力使得本书的案例能够与众不同。再次,感谢曾使用本书前7个版本的所有人员,他们为本书的修订和完善提供了宝贵的意见和建议。最后,真诚感谢审阅这一版和先前各版的人士。自然,我们对书中存在的任何疏漏将承担全部责任。

罗杰·A. 凯林
罗伯特·A. 彼得森

目 录

译者前言

前言

第 1 章 战略营销管理基础	1
第 2 章 营销管理的财务方面	32
第 3 章 营销决策与案例分析	48
第 4 章 机会分析和目标市场选择	58
案例 1 Sorzal 分销商	69
案例 2 琼斯·布莱尔公司	72
案例 3 法玛西亚·普强公司: Rogaine 生发药	83
案例 4 邓肯工业公司: 在欧盟的市场机会	102
案例 5 玫琳凯化妆品公司: 亚洲市场进入	113
第 5 章 营销调研	145
案例 1 南特拉华 Coors 公司	152
案例 2 柔软爽滑剃须胶	163
案例 3 麦克技术控制公司	172
第 6 章 产品与服务策略和管理	181
案例 1 Frito - Lay® 调味酱	196
案例 2 宝洁公司	209
第 7 章 整合营销沟通策略和管理	224
案例 1 卡灵顿家具公司(A)	235

案例 2 卡灵顿家具公司(B)	247
案例 3 百事可乐国际餐馆	251
案例 4 普华	268
案例 5 戈黛娃欧洲公司	282
第 8 章 营销渠道策略和管理	302
案例 1 戴尔计算机公司:高等教育市场	312
案例 2 固特异轮胎和橡胶制品公司	328
案例 3 加拿大顶峰人寿保险公司	341
案例 4 Masterton 工厂股份有限公司	357
第 9 章 定价策略和管理	366
案例 1 西南航空公司	375
案例 2 Atlas 电子公司	396
案例 3 北方匹兹堡电话公司	410
第 10 章 营销战略的调整:控制过程	418
案例 1 Circle K 公司	428
案例 2 Solartronics 公司	442
案例 3 Macon 艺术和历史学院	449
第 11 章 综合营销计划	461
案例 1 Frito - Lay 公司:Sun Chips 牌多谷物零食	467
案例 2 高露洁加拿大公司:Arctic Power 洗衣粉	485
案例 3 印度市场的布莱尔净水器	506
营销术语和概念	524
主题索引	531



战略营销管理基础

营销的基本使命是在组织及其所接触的公众(个人和组织)间建立长期互利的交换关系。虽然营销的根本目的不受时间限制,但营销的方式是不断演变的。营销经理已经不可能像以往那样单纯注重日常的经营,他们还必须制定战略决策。组织中战略营销理念的增强大大拓展了营销经理的职能。营销经理日益发现自己需要参与确定组织方向和那些可以创造和维持竞争优势并影响组织长期绩效的决策。通用电气公司的一位高级战略规划经理指出:

营销经理是对战略规划过程影响最大的职能经理。他们在界定企业使命,分析环境、竞争和企业形势,制定目标和战略,确定实施企业战略所需的产品、市场、分销和质量等方面承担着领导角色。这种参与导致实施方案和经营计划的开发与战略规划完全联系在一起。^①

营销经理从实施人员向组织战略制定人员的转变促进了战略营销管理作为一门学习和实践的课程的形成。战略营销管理包括五个复杂但相互联系的分析过程:

- (1)确定组织的业务、使命和目标;
- (2)识别和分析组织的环境;
- (3)制定产品市场战略;
- (4)对营销、财务和生产资源进行预算;
- (5)制定调整性和恢复性战略。

本章将讨论这些过程及其相互关系。

^① Steve Harrell, strategic planner at General Electric, quoted in Philip Kotler, *Marketing Management*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997): 63.

1.1

确定组织的业务、使命和目标

战略营销管理的起点是明确业务定义、使命和目标。业务定义勾画出了组织的经营范围;使命是组织目的的书面表述;目标则规定了组织试图达到的状态。这三个方面在描述组织特征及其要达到的状态时,发挥着重要作用。

1.1.1 业务定义

确定组织的业务并不是一件轻而易举的事。在不少情况下,一个组织可能同时经营多种业务,比如很多名列《财富》500强的大公司。界定每一种业务是战略营销管理需要做的第一步工作。

当代战略营销观念指出,组织应该按希望服务的顾客类型、试图满足这些顾客群的具体需要以及满足这些需要所使用的手段或技术来界定业务。^①从市场或顾客角度界定业务,可以把组织看成是满足顾客的要求而不是生产产品或提供服务的企业。产品和服务是暂时的,正如生产和传递它们时使用的技术或手段一样。基本的顾客需求和顾客群则更为长久。例如,在过去25年中,能够播放事先录制的音乐的技术和手段发生了数次重大变化,从塑料唱片到8声道录音带,再到录音盒带,最近则是CD盘。但相对而言,主要的细分市场 and 要满足的需求则变化很少。

近年来出现的企业重组和战略重点的调整,其主要起因是企业高级管理人员对“我们的业务是什么”这一问题的思索。西尔斯—罗巴克公司国内商业集团的经历就是一个很好的例证。^②该公司发现自己处在一个高度竞争的环境中,廉价商店和专卖店正在吸引大批传统的中产阶级顾客。因此,在整个20世纪80年代和90年代初期,该公司调整了经营战略。一方面,它宣传自己是高档的时尚导向的百货商店,试图吸引较富足的顾客;另一方面,又使用私

^① Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980); Roger A. Kerin, Vijay Mahajan, and P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Marketing Planning* (Boston: Allyn and Bacon, 1990).

^② “Strategic Planning,” *Business Week* (August 26, 1996): 49; Susan Chandler, “Drill Bits, Paint Thinner, Eyeliner,” *Business Week* (September 25, 1995): 84—85; Robert Berner, “Sears’ Softer Side Paid Off in Hard Cash This Christmas,” *The Wall Street Journal* (December 29, 1995): B4.

有标签(Private-Label)品牌和折扣价格强调物美价廉。西尔斯试图把自己的形象定为“每日低价”的零售商,同时又是重点经营名牌商品的大型综合商场。这些行动最终都未能改进公司的绩效。后来,该公司承认,“我们需要更明确地识别我们的目标顾客及其需求。”于是,该公司决定将重点集中到“那些关注物有所值的占人口60%的中等收入水平的顾客”。对公司的目标顾客群及其需求重新界定后,西尔斯经营的商品变得更为集中和有效,其业务定义中三个方面的联系因此而更为紧密。结果,到90年代中期,西尔斯的销售和利润状况都得到明显改善。

1.1.2 业务使命

组织的业务使命是对其业务定义的补充。作为一种书面陈述,使命突出了强调了业务定义中已经明确的经营范围,并反映了管理者对组织所追求目标的想法。尽管对于使命的陈述没有统一的定义,但大多数都通过顾客、产品或服务、市场、理念和技术等方面,对组织的目的进行描述。^①有一些使命陈述比较抽象,如通用汽车公司的事业部 Saturn 公司。该公司的使命是:

销售在美国开发和制造的交通工具。我们将通过人员、技术和业务系统的有机结合,保证这些产品在质量、成本和客户满意度方面都是世界一流的。在整个通用汽车公司内部转移知识、技术和经验。

有些使命的表述更为具体,如 Solartronics 公司。该公司的使命为:

服务于那些购买时深思熟虑、注重长期利益的有鉴别力的家庭娱乐产品的购买者。我们将突出家庭娱乐产品的优良性能、款式、可靠性和价值。以上这些将通过有代表性的展示、专业化推销、经过训练的服务和可接受的品牌来实现。我们的产品将通过享有盛誉的、能提供更有效服务的电器专卖店销售。

使命陈述同样适用于非营利机构。例如,美国红十字会的使命是:

提高人民的生活质量;促进自立并关心他人;帮助人民避免、预防和处理紧急事件。

精心准备的使命简明地表达了组织的目标,可以给组织提供多种益处,包括集中注意力于其营销努力。它能:(1)将管理者有关组织的长期发展方向和特征的看法具体化;(2)在确认、搜寻和评价市场及产品机会中提供指导;(3)激励和挑战员工从事组织和客户认定的有价值的事情。它也能设定业务目

^① Jeffrey Abraham, *The Mission Statement Book* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1995). For examples of mission statements, see Patricia Jones and Larry Kahaner, *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark* (New York: Currency/Doubleday, 1995).

标提供方向。

1.1.3 业务目标

目标或目的常常将组织的使命转化为在一定时间内应采取的行动方案和预期达到的结果。例如,3M 公司强调研究和发展以及创新在其业务目标中的地位。这一观点在公司的一个目标中被具体化:公司 30% 的年收入必须来自于最近四年来开发的产品。^①

目标有三种主要类型:生产、财务和市场。生产目标适用于生产和服务能力的利用及产品和服务质量;财务目标着重于投资回报、销售收入、利润、现金流和股东权益;市场目标主要包括市场占有率、营销生产率、销售量、利润、顾客满意度和价值。将生产、财务和市场目标综合,我们就可以看到某一特定时间内组织目标的全貌。当然,它们彼此应该是相互补充的。

目标设立应该围绕问题和面向未来。由于目标代表了组织在特定时间内希望达到的状态,因此,它们应该是在认识组织目前状况的基础上产生的。这样的话,管理者必须对经营情况进行评价或对现状进行分析,以便确定产生差距的原因。如果绩效与期望相符,问题就变为确定组织未来的方向;如果绩效与期望不符,则管理者必须查明原因并提出改进意见。第 3 章将对现状分析做进一步讨论。

1.2

组织成长机会的识别与分析

组织的特征和方向在业务定义、任务和目标中勾画出来之后,战略营销管理便进入创新阶段。营销经理运用业务定义、任务和目标作为指导,开始寻找和评价组织增长的机会。

1.2.1 将环境机会转化为组织机会

有三个问题可以帮助营销经理确定特定的环境机会能否有效转化为组织成长机会。它们是:

^① "The Mass Production of Ideas, and Other Impossibilities," *The Economist* (March 18, 1995): 72.

- 我们能做什么?
- 我们能将什么做得最好?
- 我们必须做什么?

以上每个问题都有助于识别和分析组织的成长机会,同时也提出了战略营销管理中的主要概念。

“我们能做什么”引出了环境机会这个概念。未满足的或变化了的消费者需求、不满的顾客群体和向潜在购买者传递价值的新技术和新手段的出现,对组织来说,均代表了环境机会。在这个意义上,环境机会是没有边界的。然而,环境机会的出现本身并不一定意味着存在组织成长机会。识别成长机会还必须回答另外两个问题。

“我们能将什么做得最好”这个问题引出了组织能力或独特能力的概念。独特能力描述了组织所具有的独特的优势和素质,包括能将自己与其他组织有效区分开来的技能、技术和资源。^①组织的任何一种优势或素质要成为组织独特的优势或竞争优势的来源,必须满足两个标准:首先,这种优势不可能被竞争对手完全模仿,即竞争对手不可能很容易地或不花费大量时间和资金就可以复制这种技能(如 Domino 比萨饼店的投送能力)。其次,这种优势能够对消费者感知利益具有明显贡献,因而能提供给他们更多的价值。例如,重要的、能向顾客提供价值的创新能力就是一种独特能力。例如,吉列公司的安全剃刀事业部,其独特能力分布在三个方面:(1)剃须科技和开发;(2)精密金属和塑料产品的大规模制造;(3)大批量分销的包装消费品的营销能力。^②由于具有这些能力,该公司推出了具有重大技术创新的传感剃须刀,从而使吉列公司 90 年代在男用、后来在女用剃须产品市场上保持住了主导地位。

最后,“我们必须做什么”这个问题引出了一个产业或市场中的成功要求(Success Requirements)这个概念。成功要求是组织在某市场或产业中成功竞争所必须从事的基本任务。这些要求在性质上相当微妙,经常容易被忽视。例如,分销和库存控制在化妆品行业是关键因素;而在个人电脑业,成功的必要条件是低成本的生产能力、分销渠道和在软件开发上的不断创新。

环境机会、独特能力和成功要求三者之间的关系决定了组织机会是否存在。对成功要求清晰的表述可以用来协调组织独特能力与成功要求之间的关系。如果“必须做什么”与“能做什么”不一致,那么组织的成长机会将很难实现。经常有企业忽视了这些内在联系去追求表面上看似可以获利但从开始就

① Robert A. Pitts and David Lei, *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1996):6.

② “Gillette Safety Razor Division: The Blank Cassette Project,” Harvard Business School case # 9-574-058.