



HZ BOOKS
华章经管

国际通用
MBA教材

配套案例

市场营销管理 案例 (第2版)

*Marketing
Management
Cases*

(2nd Edition)

(加) 霍兰德 (John Hulland) 编
西安大略大学毅伟管理学院
李晓涛 李文宇 李玲 译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

F713.50
21

国际通用
MBA教材 配套案例

市场营销管理 案例 (第2版)

*Marketing
Management
Cases*
(2nd Edition)

H280/05

北方工业大学图书馆



00495416

(加) 霍兰德 (John Hulland) 编
西安大略大学毅伟管理学院
李晓涛 李文宇 李玲 译



机械工业出版社
China Machine Press

Cases Translated in full with permission of Ivey Management Services by China Machine Press /Huazhang Graphics Company of 1 Baiwanzhuang Nan Jie, Xicheng District, Beijing 100037, CHINA. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any other reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce this material, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7; phone(519)661-3208; fax(519) 661-3882; e-mail cases @ Ivey.uwo.ca.

All cases are copyrighted by Ivey Management Services. One time permission to reproduce granted by Ivey Management Services on August 31, 2000.

本书中文简体字版由Ivey Management Services 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销管理案例: (加) 霍兰德 (Hulland, J.) 编. -北京机械工业出版社, 2001.3
(国际通用MBA教材配套案例)

ISBN 7-111-06437-2

I. 市… II. 霍… III. 市场营销学-案例 IV. F713.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (98) 第17575号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 杨 雯 版式设计: 陈子平

北京市密云县印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2001年3月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 15.25印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

再版序言

作为加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长，能有这样一个机会向中国读者简单介绍毅伟管理学院的教学传统、教职员工、所获成就及学院发展历史，我深感荣幸。理查德·毅伟管理学院是加拿大西安大略大学（UWO）下属的一所专业学院。西安大略大学是加拿大办学历史最为悠久的高等院校之一，目前拥有17个院系及专业学院，教职员工4000余名，在校学生达26 000多人。西安大略大学坐落在加拿大南端的安大略省伦敦市，伦敦市位于多伦多地区与底特律地区之间，人口为330 000人。毅伟管理学院作为西安大略大学的专业学院之一，本部设在安大略省伦敦市，同时毅伟管理学院在多伦多市的密西桑戈及中国香港地区设有分校。

历史上，毅伟管理学院一直是管理学界的佼佼者。现将毅伟管理学院历年成就简述如下，以概括毅伟管理学院日新月异的发展历程：

- 1922年，毅伟管理学院设立加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年，学院杂志《毅伟商学季刊》创刊并发行。目前，这份杂志发行面已经扩展到全球25个国家和地区，每期发行量达到10 000册之多，深受学术界和管理学界读者喜爱。
- 1948年，毅伟管理学院在加拿大首次设立了在职管理人员培训项目，并创立了加拿大第一个工商管理硕士学位授予点。
- 1961年，毅伟管理学院创立了加拿大第一个商学博士学位授予点。
- 1974年，毅伟管理学院被联邦政府正式指定为加拿大第一个国际商务研究中心（CIBS，为美国CIBERS的前身）。
- 1975年，毅伟管理学院出版社成立，目前以“毅伟出版公司”而名声赫赫。毅伟出版公司目前收集了1 800多个毅伟管理学院当代案例。毅伟出版公司同时也是哈佛商学院案例在加拿大的资料交换中心。2000年，毅伟管理学院案例已交换到60多个国家和地区中的100多所高等院校和100多家大型企业。毅伟管理学院是全球管理学案例研究的第二大制作单位，每年向校外读者出版销售独立案例约50万个。此外，毅伟出版公司还主编并出版发行了为数众多的各类案例教材。
- 1978年，毅伟管理学院开始实施第一项留学生交换项目，目前此类留学生交流计划项目已达到43项。
- 1984年，在加拿大联邦政府的支持下，毅伟管理学院在伦敦市组建全国管理学研究与开发中心的过程中发挥了其积极、主导的作用。
- 1992年，毅伟管理学院当选为权威国际商学刊物——《国际商学研究杂志》1993~1997年期间的主编单位。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大公司首席执行官、人力资源管理部门负责人及职业咨询顾问等人士组成的各个评选组的评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大第一流的工商管理学

院。1994年,《亚洲企业》又将毅伟管理学院评为亚洲地区公认的世界25所第一流商学院之一。

- 1997年,《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,其排名领先于哈佛商学院和西北大学克洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院评为全球第一流国际商学院之一,与欧洲管理学院(INSEAD)、伦敦商学院(LBS)齐名。同年,《美国新闻》、《世界报道》等著名期刊将毅伟管理学院评选为在职管理人员培训项目方面的全球最佳商学院之一。
- 1997年,毅伟管理学院建立了亚洲管理研究院(AMI),致力于亚洲商务管理研究的开发与传播。
- 1998年,毅伟管理学院在中国香港地区创办了郑裕彤(音译)管理学院,专门致力于亚洲在职工商管理硕士的培训。从此,毅伟管理学院拥有了自己的第一个海外分校。
- 2000年1月,《金融时代》杂志评出全球75所第一流商学院,毅伟管理学院名列第19名。
- 2000年5月,《金融时代》杂志评出全球30个最佳在职培训开发项目,毅伟管理学院项目排名第20名。同时,毅伟管理学院荣获加拿大公共管理学科最佳学院称号,并成为名列全球30所海关管理学科最佳学院中的惟一的一所加拿大高等院校。

在2000年,毅伟管理学院拥有70名全职教授,他们每年负责900名全日制及在职工商管理硕士生、400名本科生、40名工商管理博士生的学位课程及内容广泛的非学位课程的教学工作和辅导工作。

30年来,毅伟管理学院在全球各地展开了许多重要的海外培训项目。近年来,毅伟管理学院特别重视亚洲(特别是中国)以及前苏联的多个共和国的相关培训项目。这些培训项目特别强调当地学校的管理培训能力方面的建设和开发。

中国项目

1984年,毅伟管理学院与北京清华大学着手开展连续合作项目。毅伟管理学院承诺为中国学生赴加攻读工商管理学硕士学位或博士学位提供相关条件和进行各种准备,与各国访问学者进行合作研究,提供各种在华短期教学指导,并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师队伍。这一项目的另一个目的是毅伟管理学院可借此机会进一步了解中国及中国的商务活动方式。

在项目第一期的实施过程中,撰写了35篇论文、案例和教学指导手册;9名毅伟管理学院的教师参加了短期访华授课活动;12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年;培养了8名工商管理学硕士毕业生;来访的中方人员都参加了撰写案例的工作小组活动。这一合作项目由加—中管理学教育基金会提供资金资助。本项目的第二期在1994年开始实施,其内容已经有了进一步的扩展。经过5年时间的努力,项目已经发展成为由毅伟管理学院、滑铁卢大学以及中方的清华大学、大连理工大学和东南大学共同进行的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面将继续提供援助。其重点包括开发、设计并执行1992年8月提出的以案例教学的方式,讲授“合资企业”、“技术转让”及“国际贸易”等课程的项目计划。这一教师培训项目是通过翻译为来自中国各地的大学教师们授课,授课所用教材均已译成中文。

1992年4月,一个大规模的合作出版项目已经开始实施。5卷本的国际商务案例选编中的第一卷已经在中国的清华大学出版社出版发行。这一系列丛书是毅伟管理学院与清华大学精诚合作的结晶,它的出版为中国经营管理人员和大学生们提供了全面完整的国际商务案例。1992~1993年间,经过我们的合作伙伴大连理工大学和东南大学的安排,又有6本国际性教科书通过有关出版社在中国出版发行。

1998~1999年间,一个颇具中国特色的大型案例出版项目开始启动。这一项目的启动得到清华大学经济管理学院常务副院长赵纯均先生、副院长陈小悦先生的鼓励与协助,北京华章图文信息技术有限公司和中国的机械工业出版社也愿意出版这套案例丛书。毅伟管理学院为中国工商管理硕士课程准备了整整32卷商务管理研究案例——16卷英文案例、16卷中文案例(即国际通用MBA教材配套案例。——出版者注),使之成为“中国管理教育资料文库”。这套丛书的出版将给中国成千上万的教授和学生奉献上价格低廉但内容丰富的高质量教学用书,也为中国的管理学教学人员增强教学能力、积累教学资料提供了基本的经典素材。

本案例选编是毅伟管理学院为继续满足中国高质量教学资料的需求进行不懈努力取得的成果之一。商务案例研究在此意味着是一种以实地考察为基础,需要进行科学决策的综合性实际管理情景。它不包含对案例史的记叙(这不需要学生进行任何决策),也不属于那种微型案例或课堂练习(它们一般都是事件的描述,不适合作为80~90分钟课堂讨论的独立案例),更不是那种资料性图书(那些第二手资料同本案例选编与经理们面对面交谈的内容相比,缺乏抓住问题本质的那种洞察力)。案例教学法旨在保证中国未来的(及现有的)经理们获得:(1)涉及范围极为广泛的各種新颖、不断变化的学习环境;(2)获得进行科学决策的实际体验,进而强化其中蕴涵的管理学理论知识。

毅伟管理学院是全球第二大管理学教学案例制作人,也是全球最大的亚洲—太平洋地区当代商务案例的制作人。毅伟管理学院为了保证这些书籍的出版,放弃了自己应拥有的这些书籍的普通版权费用要求。毅伟管理学院将获得一些企业的赞助,用于支付相关的出版费用。我们所做的一切都是本着一种精神——体现毅伟管理学院对中国无私承诺的精神。



包铭心

加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长
亚洲管理研究院诺特网络部主任

2000年8月

编者简介

约翰·霍兰德

约翰·霍兰德自1989年以来，一直在（西安大略大学）毅伟商学院市场营销系从事教学科研工作。此前，他先后在格尔菲大学获得（化学）学士学位，在皇后大学获得工商管理硕士学位，在麻省理工学院（MIT）获得博士学位。1996年，霍兰德博士受聘为毅伟商学院副教授。

研究经历

霍兰德教授从事的研究领域有：品牌管理研究（着重于对品牌的无形资产、市场定位和企业知识之间关系的研究）、国际市场营销学研究和消费团体的选择过程研究等等。他在《市场营销》杂志、《战略管理杂志》、《品牌管理杂志》、《国际市场营销杂志》、《行为决策杂志》、《国际市场营销研究》杂志、《市场营销札记》、《国际管理学论坛》、《国际消费市场》杂志及《企业组织学》杂志等刊物上发表了多篇论文。最近，霍兰德博士正在主持一项以“商业环境的变化对企业品牌管理体系的影响”为题的研究课题。

霍兰德教授先后撰写过25个案例，涉及到许多的主题；如加拿大阳光洗涤用品公司品牌再次定位的案例、英国弗特公司战略品牌决策的案例、加拿大波斯特公司麦片粥的广告预算决策案例以及微软公司在中华人民共和国推销“Windows 95”的市场营销战略的案例等等。他也是一本非常杰出的加拿大企业案例著作的著作人之一。

教学工作与咨询活动

霍兰德教授为硕士研究生开设了市场营销管理、广告与促销管理、研究方法论等课程，为博士生开设了为期一年的管理研究方法论课程。他还为毅伟商学院举办的各种类型在职管理人员培训班讲授许多课程——如为期半年或为期两周的市场营销管理培训班、在职人员工商管理硕士研究生班、香港地区在职人员工商管理硕士研究生班（于1998年秋季开学）等等。

霍兰德博士主持实施过伦敦人寿保险公司、科威特国家银行、CAMCO 公司（通用电气公司加拿大分公司）等公司企业的专题培训项目，同时还向国内外许多公司提供管理咨询服务。

编者的话

有效的市场营销管理战略的开发与制定是一项艰巨的工作。就其本质而言,市场营销面对的是特定公司或特定企业之外的整个世界——一个错综复杂且变化多端的外部社会环境。市场营销战略的核心在于充分调动企业组织自身所具有的种种资源优势、买方需求的优势及多渠道销售的能力,并恰如其分地利用企业竞争对手的弱点,进而准确把握现有的各种机遇,最终实现企业自身的战略目标。

本案例选编的主要目的在于帮助培养学生了解市场的能力和制定有效市场营销项目规划的各种技能。本案例选编内容可大致分为三大部分:市场分析部分、战略开发部分和项目实施部分。

本案例选编的市场分析部分共有四个案例。“强生(菲律宾)有限公司——强生护面香粉营销(A)”案例向学生介绍了市场营销的基本概念和相关事宜。尔后,学生通过学习“亚洲城市出版有限公司”案例、“阳光牌洗涤用品公司”案例和“凯菲冰淇淋——北京地区的市场开发”案例,训练、培养自己在市场评价、市场划分和市场定位等方面的实践技能。

本案例选编的战略开发部分初步阐述了市场营销战略的四大基本要素:价格要素(经销)、区位优势要素、促销(销售队伍和广告宣传等)要素及产品要素。对这四大基本要素进行周密细致地研究是市场营销战略成功的秘诀。“上海家化有限公司:美加净品牌”案例、“三星电子中国公司:引进彩色电视机”案例重点阐明了产品决策(尤其是产品生产决策、产品品牌决策和产品地区资源决策)中存在的问题。“利泽尔制药公司”案例及“香港加拿大银行”案例描述了销售队伍的设计与管理中所涉及的情况。其后的两个案例分别说明了销售渠道的选择和销售渠道的管理等相关问题(“林尼尔科学技术开发公司”案例和“茹梦纯果汁饮料:中国市场的分销问题”案例)。随后,“拜兹—布莱克青年广告有限公司”案例和“加拿大卡夫特大众食品公司:‘波食特’儿童乐麦卷项目”案例对广告宣传和促销决策中的关键问题进行了深入的探讨。最后,“宝洁公司:棠妮环保型包装产品”案例、“巴门特尔家具公司”案例及“雀巢集团(菲律宾)公司”案例则集中讨论产品定价决策的种种情况。

本案例选编的第三部分,也就是最后一部分的内容为市场营销项目实施。在这一部分中,本案例选编为学生提供了将在前两个部分学习中所掌握的知识、技能运用于市场营销整合项目规划之中的实践机会。“中国格蕾广告公司”案例、“靓姿网站:组建亚洲第一个提供保健、美容及电子时装裁剪服务的网站”案例特别说明了电子商务中的市场营销问题。“环球泛太平洋饭店集团”案例及“蔡-娜-塔(亚洲)有限责任公司”案例让学生自己动手,学习创建市场营销整合实施方案,并对其实施过程中可能出现的问题加以认真考虑。

约翰·霍兰德

2000年8月



**DuPont proudly sponsors
this casebook in partnership with**

IVEY

**Partners in the delivery of management
education materials to students in the People's
Republic of China**

**DuPont and the Richard Ivey School of Business are committed
to the development of MBA students in China, and are proud to
introduce this new case book in 'Marketing Management'**

**Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario**

IVEY

征询意见表

亲爱的读者：

您好！

首先感谢您选择了本案例集。

本案例集第1版自1999年出版以来，受到了读者的广泛好评。为了使其更顺应新形势下学科的发展，更具实用性，并更加完善，我们对原版进行了增减与修订。

为了不断提供给读者更新、更好的知识，将案例集的出版工作长期进行下去，希望您能给予我们支持，于百忙中抽出时间，回答如下几个问题，我们保证会认真对待您的意见。对您提出的确实是合理化的建议，我们将虚心采纳。

1. 您认为本版中哪些（个）案例较好？为什么？
2. 您认为本版中哪些（个）案例可以删除？为什么？
3. 您希望再次出版时增加哪些方面的案例（或者您所知道的具体的案例名称）？
4. 您认为本书中配备多少个案例更合适？
5. 您认为本案例集在形式上可以作哪些改进？（如装帧、版式设计等。）
6. 您认为本版中哪些翻译不够精确？

页码	发现问题或错误	您认为正确或更规范的译法

7. 如果您是一位教师，是否愿意与我们合作从事案例的筛选、翻译和改编工作？您有何要求？
8. 您的其他建议和要求是什么？

您的姓名 _____ 年龄 _____ 工作单位 _____
职称和职务 _____ 授课方向 _____ （限教师填写）
联系方式：电话 _____ （办公室） _____ （家） _____ （手机） _____
E-mail: _____

请将上述信息寄回北京华章图文信息有限公司经营出版中心。

地址：北京市西城区百万庄南街1号 邮编 100037 联系人：杨雯

联系电话：68326677-2830 E-mail: l1m@hzbook.com

再次向您表示感谢！

北京华章图文信息有限公司经营出版中心

2001年2月

目 录

再版序言

编者简介

编者的话

案例 1 强生（菲律宾）有限公司——强生护面香粉营销（A）……………1

这一案例分为两个部分，主要描述了与该公司向菲律宾市场投放一个新产品——强生护面香粉过程相关的决策情况。该案例的（A）部分提供了与菲律宾市场以及投放该产品所进行的宣传战略相关的各种资料，要求学生对该战略实施所形成的优势进行评估——既要考虑市场接受程度，也要对预期的回报率进行估计。这一案例所述的最终结局是，强生（菲律宾）公司营销副总裁接到强生公司美国总部的电话，要他取消在菲律宾市场投放该产品的宣传活动。在学生对案例结果的分析中，须围绕在国际化企业中如何实施产品营销策略这一问题来进行讨论。

案例 2 亚洲城市出版有限公司……………9

《香港》杂志是一份香港期刊，由三个移居海外的美国人创办。《香港》杂志经过两年的筹办，于1991年以月刊形式开始发行。这一期刊的编辑风格最好用“狂妄傲慢”来描述。1995年起，这份杂志扩版，每月发行两次，并在财务上取得了极大的成功。三位合伙人正进行商讨，准备在新加坡出版类似的刊物。讨论的中心内容围绕着四个原则问题：消费者接受程度、杂志编辑风格、财务风险和资金流转情况等。同时，三位合伙人还必须就1997年7月1日中国恢复行使对香港的主权后，《香港》杂志编辑风格上可能出现的变化进行考察。

案例 3 阳光牌洗涤用品公司……………21

斯蒂文·凯利是利维公司负责阳光牌洗涤用品品牌部的责任经理，他必须对洛伯劳斯公司推出新型绿色洗涤用品的推销宣传做出反应。凯利考虑过好几种选择方案，对每种方案的利、弊进行仔细的权衡。

案例 4 凯菲冰淇淋——北京地区的市场开发……………34

凯菲亚洲食品有限公司市场开发部经理正力图确定有利于增加各种冰淇淋甜饼销售额的最佳方案。为了达到这一目标，这位经理需要确定实施一系列全面完整的市场营销项目，其中包括对产品供给、定价、分销及促销（4Ps）的决策问题。

案例 5 上海家化有限公司：美加净品牌……………46

上海家化有限公司是中国化妆品和个人保健用品行业最大的国营企业。近年来，中

国化妆品和个人保健用品市场异常繁荣,每年都呈现35%的市场增长率,这的确令人惊叹不已。中国国内市场出现的这种高市场增长率吸引了许多国际企业(如联合利华集团公司、宝洁公司、日本资生堂集团、花王集团等等),它们的介入使本已十分火爆的化妆品市场再度升温。上海家化有限公司面临着这一行业中众多实力雄厚的国际大型企业的竞争局面,迫切需要应对在市场营销领域已经形成的巨大挑战,必须找出自己在市场上具有防御力量的、切实可行的优势地位。本案例描述了与该公司一个颇为成功的润肤露品牌相关的营销管理问题。

案例 6 三星电子中国公司:引进彩色电视机59

三星电子集团中国公司总裁正在考虑最近同该公司市场营销部主任进行讨论会晤。这位主任专门负责开发该公司在华市场的总体市场营销策略计划。由于公司已经将彩色电视机销售确定为打进中国市场的拳头产品,这次会谈的主题正是彩电销售的营销策略问题。三星电子公司必须确定其市场销售是应该集中于低档或高档彩电市场,还是两者皆顾;必须确定是在当地生产制造,还是通过进口渠道来进行市场竞争。

案例 7 利泽尔制药公司73

一家以德国为主要销售市场的国际药品公司经理面临着公司在中东药品市场的人事安排问题。这位经理已成功地同现有的药品代理商磋商,解除销售合同。他所进行的招聘工作也极大地鼓励了他自己心目中的五位预期代理商积极工作。

案例 8 香港加拿大银行81

香港加拿大银行的高级经理计划召开各支行经理的年度例会,这是自香港银行购并加拿大劳埃德银行使自己的分行、支行数量增加一倍后所举行的第二次支行经理年会。加拿大劳埃德银行有着与香港银行完全不同的文化背景。为了使加拿大劳埃德银行员工更好地融于香港银行的文化氛围,他们计划将分行经理年会开成业绩竞赛表彰会。

案例 9 林尼尔科学技术开发公司93

林尼尔科学技术开发公司曾经是全球助听器制造行业中居领先地位的企业。该公司在日本市场上,经历了与当地分销商的摩擦困难后,已成功地渗透到日本各地的市场中。为了保持这种良好的增长势头,公司决定成为一个生产定制硅片或半定制集成电路芯片的生产制造商。1984年8月,公司负责市场营销的副总裁必须对是否将自己最新系列产品投放日本市场进行决策;如果答案是肯定的,该公司就必须确定自己在日本市场的产品销售战略。

案例 10 茹梦纯果汁饮料:中国市场的分销问题110

北京Oasis 高营养食品有限公司执行经理杰维斯·拉维伊必须对公司新近开发的各种营养果汁产品的最佳分销方式做出决策。由于不同的分销方式会对这些产品的最终定价和促销产生截然不同的影响,因而这一决策就变得复杂而困难了。

案例 11 拜兹—布莱克青年广告有限公司123

菲律宾最大广告公司的新任总裁刚一来到她的办公室就看到来自纽约的传真电文。电文告之高露洁棕榄有限公司正在对该公司在世界各地的营销广告定单进行调整。这一变动会影响拜兹—布莱克青年广告公司的经营业务，它将失去这家公司在菲律宾的分公司中90%的广告定单。面对这一重大变动，客观上就出现了两个观点不同的问题争论。其一，公司应对这一事件采取哪一种（或哪一些）反击行动；其二，公司如何在地区与地区之间存在着如此巨大差异的环境中发展世界广告业。

案例 12 加拿大卡夫特大众食品公司：“波食特”儿童乐麦卷项目136

珍妮特·威尔斯是该食品公司“波食特”儿童乐麦卷的产品经理，她必须决定1991年公司该项目市场营销预算资金的配置问题——含各种销售奖金、贸易促销经费和广告费用等等。近日里市场竞争的激烈使她的决策更为复杂化。

案例 13 宝洁公司：棠妮环保型包装产品148

1989年初，宝洁公司负责棠妮纤维柔软剂产品品牌的经理格兰德·席尼尔针对加拿大人越来越关注固体垃圾问题一事，考虑推出一种对环境保护更为有利的产品外包装产品。这些“环保包装袋”可以将常规标准容量为3升的产品包装袋所使用的塑料材料减少85%，由此可节省15%的生产总成本。尽管在欧洲地区市场已有类似的外包装，“环保包装袋”仍将是首先在北美大陆登陆的同类产品品牌。因此，格兰德·席尼尔将面临许多战略决策问题，必须对与之相关的产品定价、促销和推广事项进行决策。

案例 14 巴门特尔家具公司157

一家大型全国国际会计／职业服务事务所的办公管理合伙人面临一项决策：在争取对一家顾客的财务账目进行审计时，由于激烈的市场竞争环境，他不得不屈从对方开价的不利局面。

案例 15 雀巢集团（菲律宾）公司165

1996年初，雀巢集团（菲律宾）公司速溶饮料部副总经理马森纶先生针对雀巢集团市场环境出现的变化应采取何种相应对策的问题进行决策。从1996年1月起，菲律宾政府禁止任何形式的咖啡产品的进口——咖啡豆、烤制咖啡豆或加工后的咖啡产品等等均不得进口。但在1996年1月，政府仍然允许具有特定进口配额的咖啡产品在交纳了约30%的进口税后，进入菲律宾境内。雀巢公司是菲律宾当地唯一一家由外国公司控股的公司，目前占有当地市场60%的市场份额；在过去的7年中，该公司一直保持了52%的当地市场份额占有率。同一时期，菲律宾市场中咖啡的消费量翻了一番。由于菲律宾当地的咖啡豆质量欠佳，雀巢集团使用当地产的杂交豆生产咖啡制品。在菲律宾以外其他地方，则是将这两种咖啡豆混合使用生产咖啡产品。此时，市场议论纷纷，盛传宝洁集团公司福吉公司和克拉特通用食品公司麦氏咖啡正计划打进菲律宾市场——先销售进口咖啡产品，而后再找机会引进咖啡生产设施。

案例 16 中国格蕾广告公司173

中国格蕾广告公司是本部设在纽约的格蕾广告公司的子公司。格蕾广告公司始建于1917年,目前在88个国家和地区拥有377家分公司、10 000名雇员,向各地公众提供种类繁多的市场营销及企业管理咨询业务。本案例提供了广告代理机构的运行机制概况,并展示了现代广告行业的发展趋势——专业化、国际化等等问题。中国格蕾广告公司的首席执行官必须就公司是否设立一个互动服务部门做出决策,以确保能更好地发挥自己作为先进入者所拥有的潜在优势。中国大陆及香港地区的许多企业经理,对于整合互动的市场营销会以何种方式整合融入他们的市场营销交流项目中这一问题知之甚少,中国格蕾广告公司肩负着在中国市场中启动整合互动式市场营销交流的基本市场需求的重任。

案例 17 靓姿网站:组建亚洲第一个提供保健、美容及电子时装裁剪服务的网站188

本案例介绍了靓姿网站(Looks.com)的创建人和执行经理艾安·史密斯的情况。靓姿网站是新近组建的亚洲地区电子商务网站,主要经营品牌化妆品、香水、护肤用品及名牌时装等等。靓姿网站得到投资者们的普遍认可,网站已经完成了耗资50 000美元的市场调研报告,形成了自己可行性极高的商业运作策略方案,并具有先进入者的相对优势地位。史密斯打算在近几周内开展网站业务,重点在于把握好即将来临的圣诞节购物热潮和自1999年底中国香港地区出现“上网热”所带来的巨大商机。网站开业前所存在的最大障碍是必须最大限度地说服各知名品牌的化妆品生产商同意将他们的产品目录上网登录销售。

案例 18 环球泛太平洋饭店集团204

1996年7月,泰国曼谷环球泛太平洋饭店集团销售与营销部经理罗斯·卡林汉需要制订一项营销战略,以确保该饭店集团在竞争激烈的市场环境中立于不败之地。罗斯·卡林汉期望通过充分发掘公司在Sukhumvit微型市场的市场潜力,保持并最终改善公司的两个关键业绩指标——客房入住率和客房平均收益率。完成业绩指标将面临巨大的市场挑战,如果公司的重要客户不再续签租赁合同,饭店的客房入住率将大幅度降低。

案例 19 蔡-娜-塔(亚洲)有限责任公司216

蔡-娜-塔(亚洲)有限责任公司是加拿大蔡-娜-塔集团公司驻中国香港地区的经营机构。加拿大蔡-娜-塔集团公司是一家进行洋参综合开发利用的国际性企业。蔡-娜-塔(亚洲)有限责任公司决定进军中国大陆市场,公司总经理必须对公司业务进入的城市、目标市场、主要产品、产品销售及产品定价等问题做出决策。这位总经理对中国香港地区的市场情况虽然了如指掌,但他对自己现有的经验在多大程度上适用于中国大陆洋参市场却无把握。本案例要求学生市场信息不充分的情况下实施其市场营销战略决策。

译后记229

案例 1

强生(菲律宾)有限公司 ——强生护面香粉 营销(A)

本案例是由John R. Kennedy 教授与Francisco L. Roman 教授、Marjorie Poblador 助教联手编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料,作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见,作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可, Case and Publication Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。购买或申请材料复制许可权,请与Case and Publication Services 联系。

地址: Case and Publication Services, Western Business
School, The University of Western Ontario, London,
Ontario, Canada, N6A3K7

电话: (519)661-3208

Copyright © 1994, The University of Western Ontario

修订日期: 1997年10月24日

“公司要发展，就必须向市场投放新型产品。”强生(菲律宾)有限公司市场营销副总裁——“顽童”德克拉罗先生如是说^①。这一天是1990年9月21日，星期二。下周的周一，这家公司将向强生总公司在全球的经营网点推出一个新品牌产品——“强生护面香粉”。这一产品使用塑料制外包装袋，这样就为消费者在公共场所使用这种护面香粉提供了便利。“顽童”德克拉罗宣称：“我们勿需火箭发射那样高新技术的产品。我们所关心的是那些投入市场时销售量和利润额较为平和，但能让我们有信心赢得市场认可和接受的产品。这类产品的成功推销是必要的。这并不仅仅意味着公司只需实现底线利润，公司还必须让员工们具有充足的信心，相信公司正在全力为这个国家的经济发展做出自己的贡献。”

菲律宾的市场状况

据统计，1990年菲律宾人口为6 100万，他们居住在这个拥有7 100个岛屿的岛国中约2 000个岛屿上。据估计，菲律宾人口的年增长率为2.3%。尽管菲律宾约42%的人口居住在各城镇地区，但其中仅有二分之一居住在人口超过25万的城市里。马尼拉是菲律宾城市中最集中的地区，该地区人口估计达790万(1990年数据)。表1-1说明了菲律宾全国人口的年龄分布趋于年轻化，其中50%的人口年龄在25岁以下。

表1-1 菲律宾全国人口年龄分布结构一览表(1989年)

年龄段	全国人口中所占比率(%)	累积比率(%)
5岁以下	14.0	14.0
5~9岁	12.9	26.9
10~14岁	12.2	39.1
15~19岁	10.7	49.8
20~24岁	9.6	59.4
25~29岁	8.4	67.8
30~39岁	13.2	81.0
40~49岁	8.3	89.3
50~59岁	5.5	94.8
60岁以上	5.2	100.0

资料来源：菲律宾国家统计局(National Statistics Office)。

如表1-2所示，1989年，菲律宾人均国内生产总值为 708美元，在东南亚国家联盟各国排名中为倒数第二名。同时还说明其1989年国内生产总值的增长率低于其东南亚盟国，1990年国内生产总值的预期增长率也远远落后于它的盟友。人们将经济发展中这种不良后果归咎于国家政局动荡，政权更迭。当然，能源严重短缺等问题也是造成这种状况的原因。总之，经济发展前景黯淡导致了工业产出大幅度下降。

^① 菲律宾人中，无论男女，均有绰号。在名片中用绰号代替真名在菲律宾人中极为普遍。

强生有限公司

19世纪80年代中期,强生有限公司在美国成立,它的前身是一家生产医疗救护用抗菌绷带的生产商。而后,强生有限公司逐渐发展壮大,成为全美医疗用品、救护用品和儿童保健用品行业中举足轻重的主导企业。1916年,它在加拿大建立了自己第一家分公司;随后,强生有限公司在1923年实现了其对英国市场的扩张。到1959年,强生有限公司一直在国际国内市场中拓展着自己的传统产品,并保持着良好的发展势头。1959年,强生有限公司兼并了一家美国制药公司,并对一家瑞士公司实行收购,成功地进入了国际制药业。1989年,强生有限公司在全球150多个国家设立了经销点,销售公司的各种产品;并在其中50多个国家从事生产活动。强生有限公司产品系列众多,大致可分为三大门类:日用消费品、药品和医疗/专业用品。1989年,强生有限公司在全球的商品销售额高达97.5亿美元,其中国外市场的商品销售额占50%左右。

表1-2 东南亚国家联盟各国经济发展情况一览表^①

国 家	1989年人均国内 生产总值(美元)	1989年国内生产 总值增长率(%)	1990年国内生产总值 增长率(%) (估计)
印度尼西亚	527	13.1	7.1
马来西亚	2 159	8.7	9.8
菲 律 宾	708	6.0	2.7
新 加 坡	10 875	9.4	8.2
泰 国	1 252	12.0	10.0

① 本表不含文莱国的情况

资料来源:英国新闻署资料室(MBI Database)。

1989年秋季

1美元 = 28菲律宾比索 = 1.16加元

强生(菲律宾)有限公司

强生(菲律宾)有限公司是一家生产日用消费品的公司。该公司始建于1956年,最初为儿童保健用品生产商和销售商。强生(菲律宾)有限公司经营多年,通过对现有成名商品的生产,持续开拓市场,同时不断开发新型产品,逐渐壮大和发展。1989年,强生(菲律宾)有限公司产品销售总额达10.3亿菲律宾比索——也是这家公司的营业额首次突破10亿菲律宾比索大关。这使得强生(菲律宾)有限公司成为菲律宾全国企业90强之一^②。强生(菲律宾)有限公司受美国强生总公司国际销售副总裁领导。这位副总裁负责强生总公司亚洲地区10国的分公司的经营管理工作。1989年,强生(菲律宾)有限公司经营的产品包括以下产品系列和品牌:

- 儿童保健用品:强生有限公司的系列儿童护面香粉、儿童护肤脂、儿童洗发素、儿童沐浴液、儿童香皂、儿童嫩肤膏及脱脂棉、强生婴儿尿布等。
- 妇女卫生用品:端庄牌妇女卫生巾、娇爽卫生巾、肤舒爽卫生巾和芬妮克丝卫生巾等。

② 参见关于《菲律宾1000家业绩最佳企业》(1990年版)的报道。