

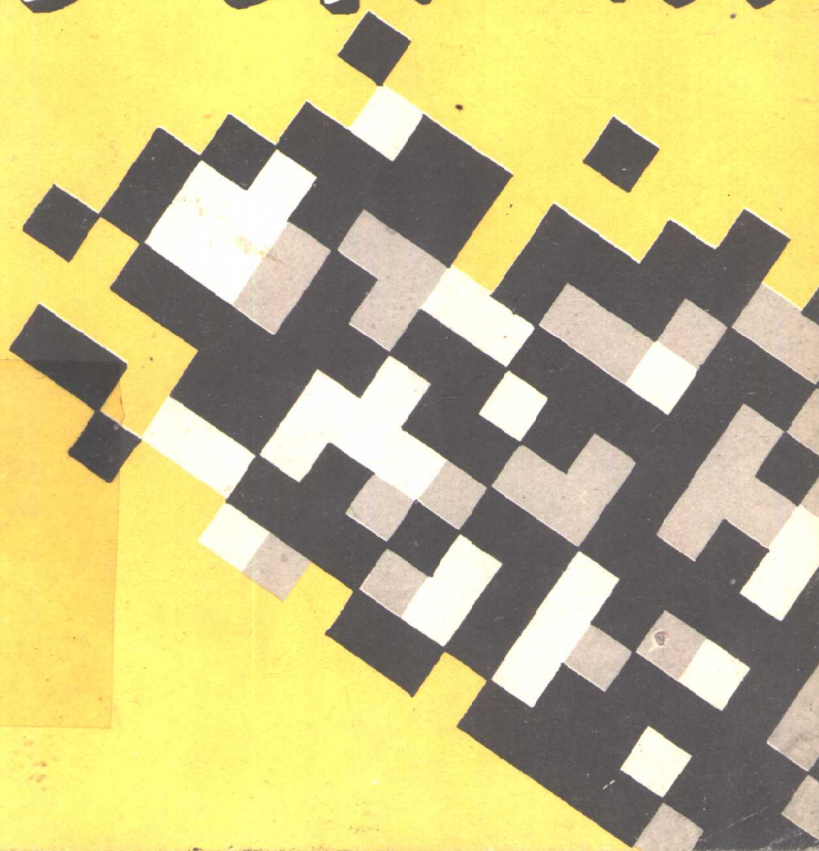
营销

郎宝书 林功实 杨岳全 兰苓 主编

决策

北京师范大学出版社

思考



——
市场营



营 销 决 策 思 考

—— 市 场 营 销 案 例 新 选

郎宝书 林功实 主编
杨岳全 兰 苓

北 京 师 范 大 学 出 版 社

(京)新登字 160 号

营 销 决 策 思 考
——市场营销案例新选

郎宝书 林功实 主编
杨岳全 兰 苓

*

北京师范大学出版社出版发行
全 国 新 华 书 店 经 销
河 北 廊 坊 人 民 印 刷 厂 印 刷

开本:787×1092 1/32 印张:8.125 字数:169 千
1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷
印数:1—10 000

ISBN7-303-01733-X/F·11

定价:4.50 元

目 录

市场分析与企业综合策略

“斯丽康”走俏的启示	3
“小四轮”在爬坡	7
“南江”如何摆脱困境	10
北京吉普奋进之路	16
“四通”的营销特色	20
“王朝”公司创业记	24
“飞鸽”飞向何方	27
天津牙膏的“挤”“占”策略	32
“江城”的崛起	36
“龙格”产品为什么没打开销路	39
达明公司的投资诀窍	42
五洲葡萄酒厂出路何在	51
以变应变,以优取胜	54
在组织机构的后面	57

产品策略面面观

上海手表为何仍走俏	60
扬长避短,提高竞争力	64

王德荣蚊帐为何不敌如意牌灭蚊器	67
“牡丹”常艳靠什么	70
“双马”的起飞	73
把握时机,锐意进取	75
开发新产品是企业成功之路	78
小企业的良策	82
注册“两本帐”的商标权归谁有	85
巧妙的“奔驰”	90
创名牌——“金利来”的经历	92
改进包装,京药过江	95
老字号适应新环境	97
名酒美装,如虎添翼	100
日本手表商的产品定位	103
服务的魅力	105

促 销 纵 横

打开眼生素销路的启示	108
簇绒地毯的促销	109
如何扩大假发市场	113
“魔幻”为何没能像“变形金刚”那样广泛行销?	115
“代劳力”沉浮记	117
推销员管理的改革	120
强化人员促销,稳步拓展市场	122
IBM 公司推销员的成功之路	127
塑造形象的艺术	134
“华杰”形象的塑造	139

渠道与批零商业

天津开源阀门总厂起死回生·····	143
“爱维”公司如何走出销售困境·····	146
“蓄水池”的新策略·····	149
医药流通的主渠道·····	152
新商店,新战略·····	155
AO 商场面向何方·····	159
穿在“大楼”·····	165
大型商店以何取胜·····	167
华联商厦映新晖·····	171
民族商场的营销之道·····	175

订 价 的 学 问

安顺酒厂的定价目标及策略·····	179
“取脂”的水泥·····	181
地毯的销售定价·····	184
“天鹅”的遨游·····	186
弹力袜子与弹性价格·····	189
辣椒干如何定价·····	193

调研乃营销之首

“小星星”会在哪里闪光?·····	196
罗佛尔的彩色灯泡套为什么没能打入中国市场·····	201
同仁堂的调研术·····	204
黄河拖拉机谁主沉浮?·····	209

国际市场开发

我国纺织品出口如何进一步开拓美国市场·····	215
“新星”再放异彩·····	222
“海鸥”飞往四海·····	228
两种香水的奇特命名·····	231
“天坛”地毯在美国·····	232
“丰田”进军美利坚·····	237

附 录

论案例教学·····	243
市场营销案例分析的一般程序和方法·····	249

编 者 说 明

我国改革开放政策的深入贯彻实施,极大地促进了市场营销学教学的发展。据报导,目前全国大专院校经济管理类专业几乎都开设了市场营销学课程,连同中专,则开设本课程的院校已达 1000 所左右。为了进一步提高本课程案例教学水平,帮助学生分析市场环境和进行市场营销决策的能力,中国高等院校市场学研究会华北分会,于 90 年 8 月,在桂林召开年会期间,根据与会代表的意见,决定编辑《市场营销教学案例》一书。

经过编写者的共同努力,至 91 年一季度,共汇集案例 62 篇,并编辑成册,供各位教师在教学中参考试用。现经修订、充实、筛选,定名为《营销决策思考——市场营销案例新选》正式出版。

参加本书编写的院校有北京大学、清华大学、中国人民大学、北京经济学院、北京商学院、北京财贸学院、中央财政金融学院、北京物资学院、北京市医药总公司党校、北京商业管理干部学院;南开大学、天津财经学院、天津管理干部学院、天津商学院;山西财经学院;内蒙经济管理干部学院等共 17 所院校 39 人。本书由郎宝书、林功实、杨岳全、兰苓主编,并分别参加了部分稿件的修改,最后由郎宝书教授总纂。由于编写者比较分散,部分稿件的资料出处未作进一步核实。

限于我们的水平和编写条件,粗疏以至不当之处在所难

免,恳切希望读者批评指正。

本书在编写过程中得到清华大学经济管理学院、北京大学经济管理系、北京商学院商经系、北京经济学院贸经系有关方面的帮助和支持,杨岳全、吴锁骥为本书出版提供了帮助,在此一并表示感谢。

郎宝书 林功实 杨岳全 兰 苓

1992年2月

市场分析与企业综合策略

“斯丽康”走俏的启示

在北京西郊香格里拉饭店旁，一幅“斯丽康护肤霜”巨型广告牌醒目地告诉人们：颇有名气的斯丽康护肤霜是从座落在这里的北京西乐日用化工厂投向市场走俏的。

北京西乐日用化工厂是北京四季青化轻公司下属的一个生产化妆品的乡办企业，现有二百多名职工，其前身是个修补轮胎工厂，由于厂房陈旧、设备简陋、技术落后，工厂年年亏损，职工分配靠上级补贴，全厂上下人心浮动，工厂濒临倒闭，在相当长的日子里，每年人均收入在四季青乡属企业中倒数第一。

80年代上叶，随着改革开放的进程，人们的消费水平不断提高，对日用化妆品也日益增加了需求。面对这样的市场机遇，西乐日用化工厂在海淀区科委等部门的指导下，提出了适应市场需要，依靠科学技术，开发适销对路、经济效益高的日用化妆品的转产计划。当时，正值北京协和医院开发了硅霜的生产技术，并经过了临床应用，说明具有良好的功效，经过区科委的牵线，1984年5月，工厂与协和医院签约从该医院引进专有技术，同年9月，召开了硅霜工业化生产的技术鉴定会，并正式命名为“斯丽康护肤霜”投放市场。该厂转产的当年，产值就达20万元，摆脱了靠上级补贴过日子的困境，出现

了新的转机。1985年,该厂在已有硅霜技术基础上,开始依靠自己的技术力量,进行了有机硅系列产品的开发,很快又推出了三个新产品,销售收入达78万元,职工人均收入猛增至2100元,一路跃为名列四季青化轻公司下属的几个工厂人均收入的榜首,几年来,该厂适应市场的竞争环境和顾客的消费心理,充分运用硅霜技术,陆续开发了“男子美容霜”、“宝宝霜”、“洗染霜”等新产品,深受顾客青睐,市场十分走俏。

斯丽康(SLK)这个商标是根据有机硅的英文Silicone音译而来,并有一定“洋”味,能够满足一部分人追求进口化妆品的心理。有机硅化妆品和传统化妆品的不同之处,在于它采用了硅油这样一种新材料来代替传统化妆品中常用的白油或植物、动物油脂。硅油擦抹在皮肤上,能够形成一层薄膜,这层薄膜一方面能阻止皮肤表面水份丧失而引起的皮肤干燥,同时又不妨碍表皮细胞的正常呼吸,维持了皮肤的正常的新陈代谢。因此,医学上把硅油形成的膜称为“可呼吸性薄膜”,而这一点是传统化妆品不具备的。使用硅油作为护肤品,是能真正起到护肤效果的。

西乐日用化工厂是一个乡镇小厂,资金比较少,不能一下子拿出很多经费来做广告,而利用广告宣传对于化妆品的销售又是一个十分有效的促销手段。针对这种情况,该厂决定先上报纸,开“新闻招待会”,请各种报社的记者来参观,通过记者们登在报刊上的通讯报导,宣传硅霜的科学依据来做广告,这样既节约了资金,也取得了较好的社会效果。随着名气的增大,该厂产品的销售量也大幅度上升,1986年销售收入达266万元,1987年约470万元,1988年680万元,1989年达到813万元。

西乐日用化工厂注意坚持科技进步,靠质量取胜。作为一个多办企业,该厂的质量检测手段比较齐备,该厂6个系列42种化妆品的每一种产品都经过认真测试,保证用户的使用安全。为了赢得上级主管部门的信任,该厂主动请有关部门监督企业的产品质量。获得有关部门的好评,在全市质量监督抽查总结会和卫生许可证发放会等市、区各级会议上,该厂的产品都作为质量可靠的产品受到表扬。在对外宣传上,企业也十分注重从科学论证入手,使顾客信服,该厂利用各种总结会、发布会、定货会、展销会等各种机会,派出懂技术的工程师,针对不同对象、深入浅出地讲解皮肤的构造和斯丽康的特有功效,使用户相信斯丽康的可靠性。例如,该厂的工程师在订货会上展开了两块布,一块是普通的布,另一块是用硅油处理过的布。用这两块布分别做两个实验,一个是保持水份实验,一杯水分别从两块布上倒下,普通布透水,而经硅油处理过的布不透水。另一项实验是分别在两块布下面点烟,普通布把烟挡在了下面,而经硅油处理的布可以使烟气透过,利用这样的实验形象地说明了硅油对皮肤保护的科学依据和功效,通过这种针对产品的特点科学宣传,赢得了用户的信赖,并吸引了大批的“回头客”,国内外许多用户来信反映斯丽康的产品确实与众不同。

该厂根据产品的特点,努力扩大产品在我国北方省份的销路。目前我国东北、西北、华北地区都有该厂的产品,该厂业务员到这些地区推销产品时都带有“三证”——生产许可证、卫生许可证、优质产品证,并采用在当地召开专业发布会、通过当地电视台做广告等办法,打开销路。目前该厂已与外省市联营,在当地建立分厂。斯利康产品也销往国外,该厂正准备

针对我国南方气候的特色,试制能够适应南方用户需求的产
品。

西乐厂为了适应市场的需要,十分重视新产品的开发。该厂专门成立了新产品开发室,增加了实验设备,加强了技术开发工作,每年都推出 5—6 项新产品,并积极与外单位及有关科技人员协作,及时吸收新的技术与成果,开发出市场需要的产品。技术开发人员也注意从最新的报刊杂志上获取国外化妆品发展的信息,开发我国市场上没有的新型产品,填补国内的空白。同时,厂里也十分重视信息的反馈。该厂的业务员又是市场信息员,他们定期从定货会和销售点带回信息,及时提供给技术人员作为新产品的开发的有效参考资料,使开发的产品能较好地适应了市场的需求。该厂生产的斯丽康增白粉蜜、斯丽康高级护肤霜两项产品已获得农业部和北京市经委颁布的优质产品称号。斯丽康高级护肤霜、增白粉蜜和男子美容霜已成为该厂的主要产品。

西乐厂在市场营销中坚持以质量为保证,以科学的论证作为宣传的主要内容,并不断开发新产品,逐步占领市场,赢得了声誉。现在走进该厂大门,首先见到的是“开拓奋进闯西方,独树一帜斯利康”这个激动人心的口号,它凝聚了这个乡办小厂的广大职工去拼搏奋斗。

思考讨论题:

1. 在当今化妆品市场竞争十分激烈的条件下,为什么“斯利康护肤霜”在市场上走俏,从中可以得到什么启示?

2. 企业应该怎样自觉适应环境的要求,寻求市场营销的发展?

(林功实)

“小四轮”在爬坡

雁泰拖拉机厂位于我国东部的粮、棉和油料作物的主要产区，拥有 2160 多万元的固定资产，设备先进，技术力量雄厚，检测手段齐全，具备生产各种类型和规格拖拉机的能力和经验。该厂产品质量稳定，单机成本较低，多年来经济效益较好。这个厂自 1983 年开始研制 TS—12 型小型拖拉机（又称“小四轮拖拉机”），并以此产品作为本厂的主要产品。

TS—12 型拖拉机的主要销售对象是农村实行联产承包后的农户及一部分集体、国营单位。自党的十一届三中全会以来，随着农村经济政策的调整和落实，对“小四轮拖拉机”的市场需求量日益增大，全国“小四轮拖拉机”的年产量由 1983 年的 15 万台增至 1988 年的 75 万台，以年递增 25% 的速度持续发展。在“小四轮”产量逐年大幅度增长的同时，其生产厂家也如雨后春笋般涌现。1983 年以前，全国小型拖拉机定点厂有 32 个，但到 1988 年列入省计划的、年产万台的小型拖拉机厂家就高达 130 多家。连续 6 年的高速度发展，全国小型拖拉机的生产能力增长了 3 倍多。

雁泰厂所在省是小型拖拉机的发源地，在全国具有明显的行业优势，全省部、省级定点厂家就有 14 个，占全国小型拖拉机定点厂总数的约 11%。该省产量在 1987 年以前一直占全国小型拖拉机总产量的三分之一以上，（1988 年以后占四分之一以上），行销全国 24 个省市自治区，并向 15 个国家和

地区出口,产品质量指标、市场占有率为各省之冠。但是雁泰厂“小四轮拖拉机”的生产起步较晚,市场占有率仅为2.5%左右,主要市场分布在本省、河北、河南、安徽、山西、辽宁等省的部分地区,1988年企业开始在什木斯、齐齐哈尔、西安、银川等地设置销售点,但由于了解雁泰厂及其产品的农户少,销售量较低。雁泰厂的小型拖拉机生产规模在省内居同类产品生产厂家的第三位,拖拉机的质量仅次于本省一多次获得部优产品称号的厂家,产品曾两度获得部优产品称号,单机销售价格与兄弟厂家的部优产品价格相同。有利的客观市场形势加上各级经营管理人员的努力,到1988年,该厂经济效益较好,1988年人均利润率居全国小型拖拉机行业的第五位。

自1988年底以来,我国小型拖拉机市场发生了很大的变化,销售量迅速下跌。尤其是进入1989年以后,下降更为明显。据统计,1989年1月至10月,全国小型拖拉机产量比1988年同期下降16.4%,销售下降了16.5%;雁泰厂1989年小型拖拉机的产量比1988年下降了17.2%,销售量下降了24.2%,企业面临十分严峻的形势。各生产厂家一致认为,小型拖拉机市场目前处于“疲软”状态。

在雁泰厂的经营分析会上,工厂及工厂经营部门的负责人对当前市场的特点以及“疲软”的原因进行了剖析,归纳出以下几方面因素。

第一,小型拖拉机使用量明显减少。据调查,除少数农村运输专业户购买“小拖”用作运输工具外,绝大部分购机农户有两种用途,农忙时用于田间作业,农闲时用于跑运输。造成拖拉机使用减少的原因有两个。首先,社会货物运输量明显下降,有拖拉机的农户想搞运输找不到活儿干;其次,许多地区

整顿和加强公路交通管理,规定非“气刹”的拖拉机不准上公路,从而影响到包括雁泰厂在内的大多数拖拉机生产厂家生产的非“气刹”型的拖拉机。如若装配气动刹车装置使得拖拉机的成本和价格增高,也会影响小型拖拉机的使用与购买。

第二,农民持币观望。其中又可以分为两种状况:一是因为有些地区实行了土地适度规模经营,一些农民担心政策有变,认为万一土地归集体经营,农用机械就白买了,不如观察观察再说;二是因为某些日用消费品较大幅度的削价,使本来准备购买的农户产生一种持币待购心理,希望不久小型拖拉机也会降价大甩卖。

第三,一些地区规定的拖拉机手要交的税、费过多过高,使农户负担过重,也限制了农民购买小型拖拉机的积极性。

第四,油料供应偏紧,农民担心有了拖拉机却买不到油。

第五,少部分农户等待更新换代后的新式小型拖拉机。我国东北许多地区习惯使用宽轮距机型,该厂现有 TS-12 不适应此地区需要。

第六,部分地区购机农户维修困难。地理位置偏僻、离农机站和维修点远的农户顾虑购机后一旦故障不易得到修理服务,更担心零配件的供应上出现问题。拖拉机的技术复杂,价值较高,有些人购拖拉机甚至要倾其所有,害怕修理费太高,买得起拖拉机修不起拖拉机。

雁泰拖拉机制造厂在对企业营销环境、市场供求状况、竞争格局、购买者心理、产品使用情况和产品发展趋势等方面作了比较充分的调查分析后,认为尽管小型拖拉机的社会保有量接近 600 万台(其中包括 50% 的手扶式拖拉机),但社会保有总量中每年约有 10% 的淘汰率,小型拖拉机仍然有其发展

前途。于是，雁泰拖拉机制造厂结合自身的各方面能力与条件，决定继续将小型拖拉机的研制与生产作为本企业的主要目标，并在此基础上，全面调整、制定了本厂的营销策略。

思考讨论题：

1. 除厂经营分析会上提出的造成小型拖拉机市场疲软的6项直接影响因素外，还有哪些间接或直接因素在发生影响？

2. 请你根据案例提供的资料，为雁泰拖拉机制造厂的小型拖拉机设计一套可行的市场营销方案。

(兰 苓 丁启先)

“南江”如何摆脱困境

1989年10月3日南江电子音响公司职工代表大会召开了一次特别质询会议，对公司决策层在目前形势面前“萎靡不振”、“无所作为”表示了极大的不满。最后会议通过决议，责成经理们迅速提出渡过1990年难关的措施，并确保职工的收入不减。

南江电子音响公司总经理安恒昌坐在办公室的沙发上，耳边回响着职代会代表们的质询，焦急地思考着公司该如何渡过难关摆脱困境。

南江电子音响公司是电子工业部定点生产收音机的专业工厂。1985年消费者对录音机的购置热情空前高涨，国内企