

图书在版编目(CIP)数据

中国企业营销案例/汤定娜, 万后芬主编. —北京: 高等教育出版社, 2001

高等学校市场营销专业主干课程系列教材

ISBN 7-04-008860-6

I. 中… II. ①汤…②万… III. 企业管理—市场营销
学案例—中国—高等学校—教材 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07822 号

责任编辑 刘清田 **封面设计** 杨立新 **版式设计** 周顺银
责任校对 许月萍 **责任印制** 宋克学

中国企业营销案例

汤定娜 万后芬 主编

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号

邮政编码 100009

电 话 010-64054588

传 真 010-64014048

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

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

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京地质印刷厂

开 本 787 × 960 1/16

版 次 2001 年 6 月第 1 版

印 张 26.25

印 次 2001 年 6 月第 1 次印刷

字 数 470 000

定 价 22.10 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

总 前 言

面向 21 世纪市场营销专业主干课程是由教育部立项、甘碧群教授总负责的“市场营销专业主要教学内容改革研究和实践”项目组,根据 5 年来对学科发展、教学需要、社会经济对人才需求等方面的考察和研究提出的,共 13 门。在本专业主干课程和主要教学内容确定后,由教育部高教司、高等教育出版社组织全国有关专家共同编写审定了各门课程的相应教材。考虑到《市场营销学》作为工商管理类专业(包括市场营销专业)的核心课程教材已先期编写,这里只编写了余下 12 门主干课程的教材:《国际市场营销学》、《市场营销调研》、《消费者行为学》、《销售管理》、《分销渠道管理》、《产品管理》、《广告策划与管理》、《服务营销》、《绿色营销》、《关系营销》、《电子商务》和《营销风险管理》。另外,鉴于各校对案例教学的需要,我们还编写了专门的案例教材《中国企业营销案例》。各校在市场营销专业教学中可结合本校实际情况开设全部或其中大部分课程。

市场营销学是一门建立在经济学、行为科学及现代管理理论基础上的综合性的边缘应用学科。20 世纪 50 年代后,市场营销学从传统演变为现代市场营销学。随着市场营销学应用的深化与扩大,一方面市场营销学拓展为产业营销、国际营销、服务营销、绿色营销、关系营销,甚至社会营销、政治营销等;另一方面,基础市场营销又发展为各自独立的部分,诸如市场调研、消费者行为学、产品管理、分销管理、广告管理、销售管理、营销风险管理和营销审计等等。现代营销理论的深化和拓展对于培养 21 世纪市场营销高级人才,以及指导与推动我国企业营销的发展具有重要的意义。上述主干课程教材就是为适应 21 世纪经济全球化、知识经济的特点及其对市

场营销专业人才培养的需要而编写和出版的,是高等教育“面向 21 世纪市场营销专业主要教学内容改革研究和实践”项目的重要成果。其主要特色是:

1. 系统性。本系列教材系统和深入地拓展了基础市场营销各组成部分,诸如市场调研、消费者行为学、产品管理、分销管理、销售管理和广告管理等理论与方法的研究。同时,对市场营销学的重要分支,诸如国际市场营销学、服务营销和绿色营销等进行了系统、深入的探索。还结合 21 世纪新时代特点,从战略观念的高度来研究关系营销和营销风险管理。

2. 前瞻性。本系列教材不仅主要涵盖了市场营销专业所应掌握的基本知识、基础理论与基本技能,并介绍了 21 世纪某些营销理论的新领域与新观念,诸如服务营销、绿色营销、关系营销、电子商务及营销风险管理等。

3. 实践性。本系列教材除专设《中国企业营销案例》供开展案例教学外,其余主干教材中,每章除设有小结及习题外,还附有案例及案例分析讨论题。这既有助于学生通过案例与习题加深对有关营销理论的理解,同时有利于培养学生分析问题及解决问题的能力。

本系列教材主要供全国高校市场营销专业本科学生使用,同时也适用于经济类、管理类类的学生,还可供高校各层次学生及广大企业营销管理人员阅读。

在这套主干教材的编写过程中,除得到来自主编所在的 10 所高校的大力支持外,还得到暨南大学何永祺教授,广东商学院罗国民教授,中南财经政法大学彭星闻教授、周肇先教授、颜日初教授、余鑫炎教授、林友孚教授,北京大学涂平教授,西安交通大学李祺教授,武汉理工大学万君康教授、汪兴民教授,北京工商大学贺名仑教授,华中科技大学田志龙教授,中国矿业大学陶树人教授等的具体指导,他们分别担任教材的主审,提出了许多精辟的见解和有益的修改意见。高等教育出版社在整个教材的编写过程中给予全面的支持和帮助。在此,我们表示衷心的感谢。

教育部“市场营销专业主要教学
内容改革研究和实践”项目组

2000 年 11 月 30 日

本书前言

改革开放 20 余年来,中国的企业界对市场营销理论已经由知之不多到了解熟悉,并且逐渐在实践中予以应用,许多企业结合中国的国情演绎出值得借鉴的成功案例,为社会主义市场经济建设积累了宝贵的经验。如何突破翻译过来的国外案例的重围,全面系统地总结归纳中国企业自己的营销案例,发挥中国企业营销案例对中国企业营销实践的指导和示范作用,成为营销理论界和实际部门的当务之急。

进入 21 世纪,人们深切感受到社会进步和经济发展的步伐在加快。对于中国高等教育市场营销专业的教育工作者来说,培养素质高、能力强、具有开拓创新精神的高级营销人才,成为摆在面前迫切而又艰巨的任务。为了配合市场营销专业教学改革的需要和营销实践亟待总结提高的需要,教育部“市场营销专业推行案例教学改革研究”项目小组组织编写了本书。

本书的编写以市场营销涉及的主要内容为范围和框架,包括市场营销观念、市场营销战略、市场分析(市场营销调研、环境分析和购买者行为分析)、目标市场营销战略、市场营销组合策略(产品、价格、渠道、促销策略)、服务市场营销、国际市场营销等等。

本书所编写的案例包括分析性案例、实证性案例和调研性案例,以分析性案例为主。分析性案例介绍了某个事例的背景、过程和情况或问题,案例后附有分析讨论题,在教学中可用于专题或综合性的课堂讨论。实证性案例就某个事例进行真实、直观、简明的描述,在教学中可用于例证、说明某个营销原理、观点、方法和策略等,也可用于小型讨论。调研性案例介绍某个专题调研的实施过程,涵盖调研策划、问卷设计和

调查分析结果各个环节,在教学中可用于指导完成某个实际的调查活动。本书所搜集的案例都是在广泛搜集资料、认真分析研究的基础上精心编写而成,其中有一部分案例结合了实地采访,有一部分案例是项目组成员亲自实践和研究的成果。

本书的编写能从一定程度改变目前营销案例缺乏、老化的状况,为案例教学方法的推广提供条件,促进教学改革进程。同时,通过系统地对中国企业营销实践的分析总结,从中国企业营销实践中提炼出有重大示范、指导意义和参考价值的案例来,对于营销原理和策略在实际中的推广应用、提高企业或其他主体的营销水平和参与市场竞争的能力具有重要意义。

本书的特点:一是适用性。全部案例都是中国企业近期发生的,编写通俗易懂。二是系统性。以市场营销的理论体系为主线编写,满足不同情况下的需要。三是示范性。所辑案例都是精心选择具有时代感的典型案例,无论是成功的归纳还是失败的总结,都能给人以启迪。因此,本书既可作为教学的辅助教材,适宜高等院校管理类及经济类教师和学生使用;也可成为理论研究的参考书,供有志于从事营销理论研究的专家学者以及爱好者使用;更是企业营销实践的必读书,供企业等市场主体的领导者、经营管理者 and 营销人员在开展营销活动时借鉴。

《中国企业营销案例》编写组

2000年5月

目 录

第一篇 市场营销观念	(1)
张裕用心良苦做市场	1
老牌子遇到新问题	7
希望源于创造	15
神龙富康“突出重围”	22
南风集团的市场开拓	29
安全雨披的由来	34
风景这边独好	36
第二篇 市场营销战略	(39)
青岛啤酒开拓广州市场	39
康佳手机 任重道远	47
TCL进军IT行业	56
润讯突围寻呼业	65
联想涉足互联网	81
爱多的功与过	86
第三篇 市场营销组织与营销信息系统	(91)
一分为二:长虹为什么	91
万向集团的海外营销体系	99
白云边酒促销策划之前的调研	101
用翻牌法测试购买决策过程	108
利用公开的情报	113
第四篇 市场营销环境	(115)
格力:迎接挑战	115
一汽的抉择	121
华凌的环保冰箱	127

- 汾酒的无奈 135
- 邻居是金 139
- 老百姓的投资、消费预期 141

第五篇 购买行为 (143)

- 开发球迷产品市场 143
- 消费者购物最看重什么 145
- 女人如何花钱 147
- 中学生的喜好 152
- 老年人的消费行为 161

第六篇 目标市场营销 (171)

- 商务通的成功之道 171
- “金利来,男人的世界” 176
- 华龙的“大众化”定位 181
- 乐凯的压力和动力 186
- TCL 开拓河南市场 193
- 小制作也能赢得大市场 200
- 全方位的较量 203

第七篇 产品策略 (206)

- 红桃 K 的突破口 206
- 农夫山泉的差异化策略 212
- 森达皮鞋的名牌战略 217
- 荣事达:从借牌到创牌 224
- 科龙的品牌抉择 230
- 娃哈哈的品牌延伸 236
- 同创电脑 重整山河 241
- 同质化还是差异化——康师傅的选择 249
- 中华牙膏的变化 251

第八篇 价格策略 (253)

- 金长城的“飓风”行动 253
- 格兰仕该如何选择 265
- 金山公司的“红色正版风暴” 273
- 海信空调的价格策略 278
- 比价采购 双方满意 285

第九篇 渠道策略 (287)

- 雅戈尔的营销网络体系 287
- 莲花味精的渠道选择 291
- 九阳公司是如何选择经销商的 293
- IT产品的“连锁直销” 296

第十篇 促销策略 (299)

- 科利华的一次促销活动 299
- 伊利向洋品牌叫板 305
- 李宁体育用品集团的品牌推广 310
- 非常可乐如何作为 318
- 插播广告遭起诉 324
- “出乎意料”的思考 326
- 空烟盒也能“生财” 329

第十一篇 服务市场营销 (331)

- 瀛海威东山再起 331
- 8848网站 346
- 凤凰展翅 无限风光 362
- 对“红高粱”的期盼 368
- 酒店管理业 谁主沉浮 372
- 一名乘客的航班 376

第十二篇 国际市场营销 (378)

- 海尔的国际化之路 378
- 创维的全球战略 383
- 金城集团的海外拓展 391
- 好孩子集团开拓美国市场 396
- 反倾销——国际竞争必修课 400
- 小玩具闯出大世界 405

后记 407

第一篇 市场营销观念

张裕用心良苦做市场

凡到过烟台的人,总也忘不了那溢满全城的葡萄酒的芳香。不论是星级宾馆,还是路边小店,热情的烟台人总会拿出“醉”人的葡萄酒来招待你,而且会无不自豪地向你夸耀一番酿出这美酒的张裕公司。1987年,鉴于张裕公司对国际葡萄酒事业的杰出贡献,国际葡萄酒局正式命名烟台市为“国际葡萄酒城”,烟台市被接纳为国际葡萄酒局的视察员。

烟台张裕集团有限公司的前身烟台张裕葡萄酿酒公司创办于1892年,至今已有107年历史。她是中国第一个工业化生产葡萄酒的厂家,也是目前中国乃至亚洲最大的葡萄酒生产经营企业。主要产品有白兰地、葡萄酒、香槟酒、保健酒、中成药酒和粮食白酒六大系列数十个品种,年生产能力8万余吨,产品畅销全国并远销世界20多个国家和地区。张裕商标于1993年就被国家工商局认定为全国驰名商标。据国家权威机构调查,1997年和1998年张裕产品市场占有率连续两年名列全国同行业第一名。

(一) 百年张裕 历经坎坷创辉煌

1892年(清光绪十八年),著名华侨巨商张弼士先生以惊人的远见卓识为其“实业兴邦”的生涯写下了堪为自豪的篇章:在烟台创办张裕酿酒公司。张裕由此成为中国工业化生产葡萄酒的发源地。张裕之命名,前袭张姓,后借“昌裕兴隆”之吉。经过十几年的努力,张裕终于酿出了高品质的产品。

1915年,在世界产品盛会——巴拿马太平洋万国博览会上,张裕的白兰地、红葡萄、雷司令、琼瑶浆(味美思)一举荣获四枚金质奖章和最优等奖状,中国葡萄酒从此为世界所公认。以后在历届全国乃至世界名酒评比中,张裕产品一直榜上有名,先后获得16项国际金银奖和20项国家金银奖。

时至今日,张裕走过了百年坎坷不平的发展道路。公司成立的前50年,是战乱频繁、捐税沉重的50年。虽然张裕的产品质量好,但企业的发展仍困难重重。新中国成立后,张裕受到党和国家领导人的热切关注,在技术和经营上都取得了一定的发展。然而在计划经济体制下,在一个经济仍比较贫困、人民生活水平不高的国家里,企业的发展空间受到很大制约。所以,改革前的30年,张裕是辉煌与困惑并存。改革开放后,社会经济环境为其提供了前所未有的发展机遇。张裕产品凭借其卓越的品质,多次在国际、国内获得大奖,成为家喻户晓的名牌产品。然而,名牌不等于市场,金字招牌对于张裕来说是一个极大的优势,但是,这个优势却不足以使张裕在市场上所向披靡。在改向市场经济的头两年中,由于市场观念差,企业缺乏适应市场竞争的能力,盲目生产,等客上门,受到了市场的惩罚:1989年,张裕的产值较上一年下降了2.5%,产量下降了26.2%,6条生产线停了4条,1/4的职工没有活干,近一半的酒积压在仓库里,累计亏损400多万元,生存和发展都面临着严峻的挑战。关键时刻,张裕人并没有躺在历史上顾影自怜。在积极反思失败原因,努力摸索市场规律,下功夫钻研营销后,公司树立了“市场第一”的经营观念和“营销兴企”的发展战略,实现了2个根本性转变:一是企业由“销售我生产的产品”转变为“生产我销售的产品”,一切围绕市场转;二是由“做买卖”转变为“做市场”,从“推销”变成“营销”。这两个转变使企业的经营不再是单纯的生产和推销问题,而是以市场为导向的调研、决策、实施、监控的有机结合,在满足消费者利益的同时为企业创造最佳效益。在正确营销观念的指导下,百年老厂终于以前所未有的姿态崛起,创造了今天的骄人业绩:“张裕”商标被评为全国同行业惟一驰名商标;1997、1998连续两年产销量、销售收入和市场占有率均高居同行业榜首;1997年销售收入5.4亿元,比1996年增长了58.5%;1998年销售收入突破10亿元,比1997年增长了85.2%,其中利税首次突破2亿元大关;在1998年度全国产品市场竞争力调查中,荣获消费者心目中理想品牌、实际购买品牌和1999年购物首选品牌三项第一;产品出口20多个国家和地区,在外贸形势严峻的情况下,出口增长率仍超过10%。作为一个老牌国有企业,张裕公司在激烈竞争的市场上取得如此辉煌的业绩,不能不说是一个奇迹。

(二) 群雄逐鹿 红酒市场竞风流

葡萄酒具有多种保健养生功能。葡萄发酵时能产生十几种人体所需的氨基酸,可以缓解氧化反应、清理动脉、防止动脉粥样硬化和其他心脏疾病。同时,葡萄酒还有助于消化,并含有丰富的维生素 B₁、B₂、B₆、B₁₂和多种矿物质,可以使人容颜丰润。

近几年来,随着国人饮食健康观念的增强,葡萄酒也因其本身所具有的多种保健功能倍受青睐起来,其消费骤然升温,成为酒类市场的新宠。统计数据表明,我国葡萄酒产量多年来一直在 20 万吨左右徘徊,1997 年却忽然走俏,年产量激增至 30 万吨,并且仍有供不应求之势。当前我国葡萄酒年人均消费量仅为 0.3 升,而世界年人均消费量为 6 升,是我国的 20 倍,某些西方发达国家年人均消费量甚至达到 78 升。因而,我国葡萄酒市场发展空间极为广阔。

正是看到葡萄酒市场的广阔空间,10 多个国家的 100 多个洋品牌和 400 多个国内生产厂家和品牌在我国市场汇聚,一竞风流,市场竞争的激烈程度可想而知。目前,国内葡萄酒生产年产量达万吨的企业已经超过 20 个,称得上葡萄酒生产巨头的企业只有张裕、长城、王朝 3 家。据统计,实力雄厚的 3 个企业的市场占有率分别为:张裕 19.35%、长城 16.09%、王朝 15.57%(见表 1)。据东方市场调查公司的调查,消费者对 3 个品牌的熟悉程度分别为张裕 73%、长城 35%、王朝 30%;消费者最常喝的葡萄酒品牌张裕占 43%、长城占 19%、王朝占 15%。其中我国驰名商标张裕葡萄酒是消费者最熟悉又最常喝的品牌。

表 1 中国葡萄酒三大企业实力统计

企业名称	建厂时间	总资本额(亿元)	产量(万吨)	市场占有率
张裕	1892 年	8.76	4	19.35%
长城	1983 年	1.98	1.7	16.09%
王朝	1980 年	1.8	1.6	15.57%

注:本数据来自北京华信投资管理咨询公司

由于葡萄酒在国际上属于过剩产品,市场日益萎缩,国外共有 100 多个品牌大举涌入,曾一度给国产葡萄酒造成重创。然而,国产葡萄酒并没有一味地沉沦下去,在经历了一场与洋酒的生死较量后,国产葡萄酒尤其是国产干红凭借其优良的品质和低廉的价格取得了实质性的胜利。据统计,1996 年国内干红酒的消费近 4 万吨中,国产干红超过 2 万多吨,而洋品牌酒只有约 1 万吨。在原内贸部的统计数字中,国产品牌仅张裕、长城、王朝 3 家的市场占有率之和已达

51.01%。而全国连锁超市信息网的监测数据也显示出葡萄酒的著名品牌在全国食品、日用品 500 强中的排名比较靠前(见表 2),说明我国葡萄酒企业现在的实力强于以往。

表 2 葡萄酒在全国食品、日用品 500 强中的排名

品 牌	张 裕	长 城	王 朝
市场综合占有率%	4.87	4.21	3.88
500 强中的名次	27	35	49

注:本数据来自全国连锁超市信息网

时间跨入 1999 年后,葡萄酒的市场格局进一步明朗。与其他行业不同,葡萄酒业仅仅用了两三年时间就实现了品牌的高度集中。自 1998 年起,张裕、长城、王朝三家就占据了 60% 左右的市场份额,而野力、龙徽等十几种品牌则成长为第二梯队,占据了剩下的绝大多数市场份额。杂牌洋酒组装厂家、小企业、小作坊则生存艰难,几乎没有市场。1998—1999 年,倒闭葡萄酒厂上百家。因此,1999 年葡萄酒业显得十分平静,除了洋酒的“疯牛病”事件及洋酒组装厂内幕曝光曾让媒体兴奋过一阵外,葡萄酒已渐渐褪掉 1996 年以来的时尚色彩,开始进入了理性消费阶段。而这也意味着:对厂家的市场考验刚刚开始。

(三) 培育市场 张裕用心良苦

1998 年底,张裕营销公司的市场调研部,在分析全国各地反馈回来的市场信息时发现沿海地区和中西部城市的葡萄酒的终端消费者结构存在较大差异:沿海地区葡萄酒个人消费比例很高,市场销量比较稳定;内地城市主要为公款消费(占 70% 以上),市场销量起伏也较大。同时对终端消费者的心理调查表明:沿海地区消费者看重的是葡萄酒的保健功能及文化品位,而内地消费者则看重的是身份标志和时尚。这表明沿海地区的葡萄酒进入理性消费阶段,步入速度减缓的市场成熟期,而内地城市则处在感性消费阶段,处在市场上升期。但因为我国葡萄酒的主要消费区域在沿海地区,故而可以推测:1999 年的葡萄酒市场增长速度将放慢,张裕公司必须相应调整营销的策略,加大市场培育和开发的力度。

张裕很清楚:与啤酒、白酒比,葡萄酒的市场规模实在太小,整个产业的市场规模充其量不到 100 亿元。现在平均每个中国人葡萄酒年消费量只有 0.3 升,是世界平均水平的 1/20。而国人以白酒为主的酒类消费习惯是历史发展中逐渐形成的,是中国饮食业的一大特色,短期内很难改变,引导消费须下大功夫,培养习惯也要假以时日。假如每个中国人每年消费两瓶葡萄酒(1.5 升),那么就

需要 195 万吨葡萄酒,市场规模即可达到 780 亿元。这表明中国葡萄酒市场还存在着巨大的发展空间,关键在于市场的培育和开拓。这样,张裕公司决定投入大量人力、财力,去做市场启蒙、培育和开发的工作。虽然培育出来的市场将使现在所有葡萄酒厂家都受益,张裕看上去似乎很“傻”,但张裕却坚信,整个葡萄酒的市场蛋糕做大了,张裕将是其中最大的受益者!

为了培养消费者,张裕着力于“沟通”。受价格因素限制,经常性的葡萄酒消费者,主要是中高收入阶层,另外,行政管理层人士也是不可忽视的主流消费群;偶尔性消费者,则以年轻人为主。张裕沟通的主要对象就是这些人,即将经常性消费者巩固下来,让偶尔性消费者逐渐转向经常性消费者,同时开拓新的大量新生性消费者。针对不同的消费层次,它们采用了不同的沟通方式。

对经常性消费者而言,张裕通过一系列目标明确的整合传播,主要展示葡萄酒的健康、自然及其文化内涵——葡萄酒的品味和格调。它们通过对经常性消费者主要的信息来源,如高品位杂志、体育节目、酒店等,进行“润物细无声”的文化渗透,提高葡萄酒在这些消费者心目中的亲和力,同时通过一系列品牌策略,树立起张裕东方红酒经典形象,以“传奇品质,百年张裕”作为主题,也使对葡萄酒的系统传播得到了较好的效果。

对偶尔性消费者而言,张裕则侧重于诉展葡萄酒本身的时尚色彩,通过对大众传媒的控制性传播,传达各种葡萄酒的时尚资讯,营造出一种氛围,即把葡萄酒作为一种身份的象征进行推广,使其成为时尚潮流中一部分。如在报纸上开辟醒目的葡萄酒消费专栏,在电视台黄金时间插播葡萄酒的各类专题,举办各种葡萄酒知识讲座等。通过日积月累的渗透式传播,让消费者开始树立这么一种心态:选择葡萄酒就是在选择一种更好的生活方式。事后的调查表明:很多消费者都受到了这种传播的影响,并逐渐喜欢上了葡萄酒。

从 1998 年起,张裕通过一个声势巨大的全国性活动,为其找到了很多新生性消费者:这就是它近两年在全国各地举行的“中国葡萄酒文化展”。百年张裕有着深厚的文化底蕴,中西合璧的张裕在市场开拓中越来越强调一种文化认同,即强调自己的东方个性。基于中国传统文化的“中国葡萄酒文化展”,利用大量的图片和史实,详细介绍了中国葡萄酒 2 000 多年的悠久历史。为了让更多的人了解葡萄酒,他们在一个地方的展览有时长达半个月之久,而且投入大量资金在电视、报纸上做相应的宣传,力求取得轰动效应。当然,这些投入并非没有回报,观看这种展览往往就是一些人尝试葡萄酒的开始。而且张裕也因此赢得了更广泛的品牌知名度、美誉度。

新千年,张裕对 1999 年市场的预测得到了证实,葡萄酒开始进入消费平台期。但整个张裕仍然保持了很好的发展势头,销售收入超过 13.61 亿元,比 1998 年上升了 36%。在 2000 年张裕的营销策略中,最核心的部分仍然是:培育市场,

培养消费者,且一如既往“用心良苦”。张裕表示:这种培育市场的工作他们将一直做下去,力争在未来两年内把销售网络延伸到县一级,市场占有率再提高 10 个百分点。

(案例编写:王凌)

资料来源:

- 《葡萄酒 国货未打输》,《中国经营报》1998.8.18
俞国方:《百年张裕 酝酿芬芳》,《企业经济》1999.8
张 黎:《百年张裕发展启示录》,《商业经济研究》1999.7
《张裕梦想今日圆》,《中国经贸导刊》1999.6
商务在线网站
张裕公司网站

分析讨论题:

1. 张裕公司是在什么情况下转变观念的?在这方面你还有什么建议?
2. 如何看待葡萄酒产品的前景?葡萄酒与其他酒之间有无替代关系?
3. 张裕培育市场的做法的依据是什么?有何可取之处?还有哪些需要改进的?
4. 张裕在新的一年里提高市场占有率 10% 的目标能否实现?如果让你来完成这个任务,如何实现?
5. 如果你是张裕的决策人,对张裕公司的发展前景如何看?如何将张裕建设成国际驰名商标?

教学知识点:

本案例主要用于分析市场营销中市场营销观念的分析,也可用于市场的概念和消费者购买行为的分析,还可用于产品生命周期策略和促销策略的分析。基本教学知识点为:1. 市场营销观念的演变和发展。2. 需求交叉弹性。3. 消费者购买行为研究。4. 产品生命周期。5. 促销策略。6. 市场营销控制。

老牌子遇到新问题

提起国酒茅台,中国人都有一种特殊的感情。1915年,茅台酒代表中国民族工商业进军巴拿马万国博览会并荣获殊荣,从此跻身世界三大蒸馏名酒行列,奠定了中国白酒在世界上的地位,亦将其自身确立为中国白酒之至尊。新中国成立后,茅台酒又被确定为“国酒”,一直处于中国白酒领头羊地位的茅台酒,更因其在日内瓦会议、在中美、中日建交等外交活动中发挥了独特作用而蜚声海内外。改革开放后,茅台酒业获得长足发展,自1985年至1994年又在国际上荣获多项荣誉。如今,茅台酒厂十年间,就为国家创利税11.5亿元,相当于国家对该厂原始投资的9倍,同时企业净资产增值10亿元,其产品进入世界100多个国家和地区,年创汇1000万美元。新上马的年产2000吨的扩建工程1996年竣工后,茅台酒生产规模实现4年翻一番,完成了茅台酒厂建设史上的一次飞跃。茅台酒厂在全国同类企业中率先跨入国家特大型企业行列。

(一) 中国贵州茅台酒厂集团

中国贵州茅台酒厂集团即中国贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司是贵州省政府确定的22户省现代企业制度试点企业之一。1996年7月,贵州省政府批复同意贵州茅台酒厂改制为国有独资公司,更名为中国贵州茅台酒厂(集团)有限责任公司,同时,以该公司为核心企业组建企业集团,并命名为中国贵州茅台酒厂集团。集团首批成员单位包括全资子公司2个:茅台酒厂进出口公司、茅台贸易(香港)有限公司;控股子公司3个:贵州茅台大厦、贵州茅台威士忌有限公司、

深圳茅台大酒家;参股单位4个;贵州久远物业有限公司、珠海龙狮瓶盖有限公司、茅台酒厂技术开发公司、茅台酒厂附属酒厂。原中国贵州茅台酒厂总面积68万平方米,建筑面积40多万平方米,现有职工近4000人,年生产茅台酒4000吨,拥有资产总值15亿多元,固定资产11亿元,年利税近3亿元,年创汇1000万美元,是国家特大型企业,全国白酒行业唯一的国家一级企业,全国优秀企业(金马奖),全国驰名商标第一名,是全国知名度最高的企业之一。贵州茅台酒与苏格兰威士忌、科涅克白兰地同列为世界三大名酒。自1915年巴拿马万国博览会获得国际金奖以来,连续14次荣获国际金奖,并获得“亚洲之星”、“国际之星”包装奖、出口广告一等奖,蝉联历次国家名酒评比之冠,是中华人民共和国国酒。

1950年以前,茅台酒由三家私人作坊经营,1951年,人民政府在赎买三家私人作坊的基础上,建立了地方国营茅台酒厂。几十年来,特别是十一届三中全会以来,茅台酒厂发扬传统工艺,总结操作方法,加强科研管理,增加生产投入,各方面发生了翻天覆地的变化,生产能力大幅度提高。近几年来,在建设社会主义市场经济的过程中,茅台酒厂确定了“一品为主、多品开发,一业为主、多种经营,一厂多制、全面发展”的经营战略,无论在生产规模、经营效益、出口创汇上,还是在国有资产增值、产品知名度、企业形象等方面取得了突飞猛进的发展。“八五”期间,茅台酒厂通过投资、持股、合资等方式建立了一些各种类型的企业,形成了母子公司结构的集团格局。这些企业分布在北京、上海、海南、深圳等地,分别从事酒店业、包装材料制造、内外贸易等跨行业经营管理;先后开发了43%(V/V)、38%(V/V)、33%(V/V)茅台酒、汉帝茅台酒、茅台女王酒、茅台不老酒、贵州醇、贵州特醇、茅台醇等系列产品,形成了多品开发、多种经营、多元发展的新格局,各项经济技术指标均呈两位数增长。1994年,茅台酒厂质量管理一次性通过GB/T19002-ISO9002质量体系认证,在白酒行业中率先与国际质量标准接轨;1995年,在美国纪念巴拿马万国博览会金奖80周年名酒品评会上,茅台酒再次夺得特别金奖第一名。1951年到1997年,茅台酒厂固定资产总值从10万元发展到15亿元,茅台酒年产量从75吨发展到4000吨,仅1992年到1995年4年间,茅台酒厂就为国家创利税8亿多元,上交利税6亿多元,出口创汇2000多万美元。1996年,实现产量4365吨,实现销售收入5.3亿元,利税完成2.9亿元,创外汇1000多万美元。

(二) 质量求生存,管理出效益

改革开放以后,与其他许多传统品牌一样,茅台酒遇到了老牌子如何跟上飞速发展的新形势的问题,首先是如何对待产品质量。在产品质量问题上,茅台酒

确定并坚持了“质量第一,以质促效”的方针。在这个方针指导下,茅台人从三个方面诠释“质量”:

1. 质量就是企业的长远效益。领导班子对此保持高度共识。茅台酒是世界名酒,中国国酒,自从1915年夺得巴拿马万国博览会金奖后,在海内外市场上一直是“奇货可居”,“皇帝女儿不愁嫁”,特别是在市场经济中,在茅台的金字招牌下,只要企业愿意增加产量,就意味着随时可增加效益。但是,集团董事长季克良和总经理袁仁国说:“面对来自市场的各种诱惑,国酒人始终头脑清醒。茅台酒之所以近百年金牌不倒,创造出如此的市场信誉度,根本原因即在于其拥有卓而不群的品质。酒是陈的香,如果目光短浅,丢掉这个根本去杀鸡取卵,无疑最终反过来会葬送企业长远效益。”

2. 质量先于产量、效益和发展速度。强烈的质量意识已浸入每个国酒人血脉。近20余年间,茅台集团生产能力由原来不足千吨攀升至5000余吨,但是,产品必须经过5年以上的酿造窖藏周期才能出厂的规定,以及相应的质量否决制却不折不扣地得以执行。每道工序、每一环节的质量都要与国酒、“中国第一酒”的身份地位相符合。当产量、效益、发展速度与质量发生矛盾时,都要服从于质量。茅台酒厂借助于现代化的科学仪器,从辅助材料、原材料、半成品到成品,对几十个项目要作科学严密的分析检验,使每一个项目都符合产品质量要求的指标。与此同时,不丢掉在长期实践中形成和传授下来的品评茅台酒的绝招,使用“眼观色,鼻嗅香,口尝味”的传统方法,凭人的感觉器官检验产品质量。现代科学检测手段与专家品评绝招相结合,恰似给茅台酒质量检测上了双保险。

3. 质量的稳定和提高需要创新。茅台人很重视先进质量管理方法和手段的引进、创新。早在20世纪80年代中期,茅台酒厂就引进了日本全面质量管理办法,一改长期以来主要靠师傅把质量关的管理方法为全体员工都参与,经过全员培训,规范操作程序和操作工艺,使质量有了全面提高。继80年代中期推广了全面质量管理方法,90年代又通过了ISO9000国际标准产品和质量保证体系认证,结合企业特点建立起一套行之有效的质量检评制度。迄今,集团一直坚持每年按季度作内部质量审核,每年主动接受权威质量保证机构的审核。生产工艺基本上变成机械化、现代化的操作;同时,发挥技术中心的作用,大量更新科研管理设备,加大科技成果转化力度,为产品质量的稳定、提高,提供了坚实的基础。

(三) 及时转变观念

从1997年开始,白酒市场格局发生了新的变化,形成了多种香型、多种酒龄、不同酒度、不同酒种并存,各种品牌同堂竞争、激烈争斗的格局,我国酒业的