

国家教育部人文社科

“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”

中国企业管理案例库丛书

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

市场营销案例

江明华 主编

北京大学出版社

国家教育部人文社科

“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”

中国企业管理案例库丛书

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

市场营销案例

江明华 主编



北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例/江明华主编. —北京:北京大学出版社, 2001. 12

ISBN 7-301-05279-0

I. 市… II. 江… III. 市场营销学-案例 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079122 号

书 名: 市场营销案例

著作责任者: 江明华

责任编辑: 叶楠 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-05279-0/F·0455

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62753121

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排版者: 兴盛达打字服务社 62549189

印刷者: 北京飞达印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 35.625 印张 566 千字

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 70.00 元

“中国企业管理案例库组建工程”项目

主 持 人：厉以宁 曹凤岐

专家指导委员会

主 任：厉以宁

副 主 任：余凯成 曹凤岐 何志毅

委 员（按姓氏笔画为序）：

于鸿君	王立彦	王 晶	刘 力
江明华	李东生	邬江兴	陈宝福
吴秉恩	李 东	李 其	张红霞
张丽华	张瑞敏	李汉生	陈 重
宗庆后	徐二明	梁钧平	彭松建
蓝海林	蔡曙涛		

秘书处

秘 书 长：何志毅（兼）

成 员（按姓氏笔画为序）：

王 妍 孙 梦 刘 峙 梁鸿飞
熊功伟

总 序

厉以宁 曹凤岐

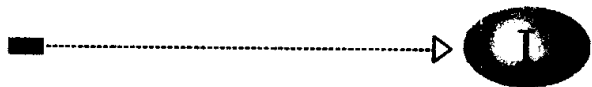
“中国企业管理案例库组建工程”是国家教育部“九五”人文社科研究规划的重大科研项目。该项目以北京大学光华管理学院为牵头单位,联合全国几十所高校和企业专家共同完成。

自1997年7月北京大学光华管理学院提出设立该研究项目,同年11月提交论证报告,1998年1月教育部批准立项以来,项目秘书处于1998年3月份组织有关人士进行了项目的开题论证,并于1998年6月13日召开了40多所高校和企业界参加的“中国企业管理案例库组建工程”实施研讨会。1999年2月3日,项目秘书处在北京大学光华管理学院举办了新闻发布会。1999年6月,案例库的第一项研究成果《中国企业管理教学案例》及《〈中国企业管理教学案例〉使用说明》由北京大学出版社出版,该套丛书出版后,引起了海内外学者、企业界人士的广泛关注和好评。2000年11月,光华管理学院成功地举办了案例教学及编写研讨班。在研讨班上,国内外专家学者共聚一堂,共话案例教学在中国的应用现状及发展前景,使我们的工作信心倍增,也感受到了肩上的压力。四年以来,案例库的工作进度呈现良好态势。我们作为该项目的负责人,在第二批教学案例即将出版之际,很欣然地为该丛书作序。

“中国企业管理案例库组建工程”是我国教育史上第一次以教学案例研究为对象而设立的科研项目。该项目的宗旨是:第一,建立一套企业管理案例库,为培养和培训工商管理人才提供教学案例,收集资料,形成案例管理信息服务系统。第二,为企业提供咨询机会,提高企业管理水平。

目前,我国企业经营案例的搜集、整理与分析相对于企业管理的深化、工商管理教育迅速发展的需要来说,存在着相当的滞后性。主要表现在以下几个方面:

第一,国内使用的案例,许多直接采用报纸杂志甚至传记文学的内容,



缺乏对企业管理过程的专业性审视和洞察,从原始材料的选样就已经偏离企业管理的视觉,难以进行深入的专业化分析。

第二,国内一些院校和企业使用的案例,大多数是直接从国外“拿来”的,由于国外企业的制度背景和文化背景与中国有很大不同,对中国企业的适用性较差。而对于案例教学来说,由于学生缺乏对国外案例的制度背景、市场情况、人文环境等方面的了解,因此难以进行全面分析和形成较为真实的管理感受。

第三,我国现有的案例研究落后于国际企业管理的潮流。例如,国际经济正向着一体化发展,而我国有关跨国投资、国际企业管理、跨文化人力资源管理、国际法等方面的案例及教学相当薄弱。

第四,由于国内没有统一编选、制作、覆盖工商管理的案例库,因此在企业经营与管理、企业管理人员培训中,所使用的案例的覆盖性和系统性均较差。

第五,在不同学校与各种培训项目的案例教学中,由于案例来源混杂,口径不一,教师和学生案例交流中,缺乏共同的研讨基础和统一的背景条件。

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济日见端倪,国力竞争日趋激烈。市场经济和知识经济要求现代管理者必须是顺应经济潮流,能把握瞬息万变的市场的复合型高级人才。管理者除了要有相当的专业背景和知识广度外,还应该巧妙地利用领导、组织、决策、沟通、协调、激励等管理艺术,才能成功地运营一个企业,为社会创造财富。这就决定了现代管理学的两个特点:一是管理学的应用和实践导向性;二是管理学的多元性、复杂性、动态性和权变性。

传统的管理教育一直存在着重理论轻实务,重宏观轻微观,重传授轻参与的缺陷。而案例教学是现代管理学教育中一种不可替代的重要方法。用于教学的案例是一种运用语言形式或各种视听手段而描述的真实的特定管理情景,案例将企业带入课堂,让学生自己通过对案例的阅读与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案。案例教学的主要功能是培养学生的实际管理能力,其中包括综合运用所学理论解决实际管理问题的能力,处理人



际关系的能力,沟通说服能力,系统分析能力等,并极大地丰富学生关于各行业的背景知识,帮助学生树立管理权变论的理念。

中国的改革正进入攻坚阶段,发展处于关键时期,经济建设正面临如企业改革等一系列艰巨课题的严峻挑战。中国企业,无论是国有企业还是民营企业,总体经营管理水平不高,需要借鉴和吸收先进的管理方法和经验。在中国企业管理过程中,既积累了一些经验,也有失败的教训,把这些具有典型性的管理实例加工成案例,对其他企业的经营管理以及扩大管理人员的多向思维,提高管理水平无疑具有重要的意义。

中国是转型发展国家,中国企业的发展规律、人文传统和文化传统都具有中国特色。中国的企业家有必要了解中国的具体环境,具体情况,有必要了解历史和现实对现存企业的深刻影响,从而为实务操作提供指导。在改革开放的20多年中,我国已有一批企业跻身于世界先进之行列,不少民营企业如雨后春笋迅猛发展。他们积累了丰富的经验,值得总结。当然也有一些企业有失败的教训,同样给人们以启迪。因此,建立中国自己的企业管理案例库,搜集、整理案例,提供交流便利的供应网络,以及配备适当的检索、借阅、订购系统和相应的管理制度势在必行。

中国企业管理案例库的组建将本着如下的指导思想:编写的案例具有典型示范作用和引导功能;主要供高校管理学教学使用(重点是MBA学生教学用);供企业管理者自修使用,为企业管理实践服务,为企业家提供管理经验;为案例研究服务。在编写过程中,综合案例和专业化案例相结合,初期以综合案例为主;典型企业和典型事件相结合,以分析典型企业为主;按行业、部门和企业分类与按专业化分类相结合,以前者分类为主;介绍案例和分析案例相结合,以分析案例为主;主要编写中国企业案例。

中国企业管理案例库组建工程的研究成果将分为丛书、案例库资料中心和数据库系统三个部分。

本套丛书的案例具有以下特色:

(1) 质量第一。该丛书的案例都是在专业教师的指导下,由从事管理教学的老师、MBA学生和研究生所作,这些案例的编写均历经实地调研、严格把关、反复修改、数易其稿。

(2) 以课堂教学或自修为主要目的。同国内大多数案例不同的是,本



丛书的案例设定了难易不等的决策点,并配备了完整的案例导读,可以让案例使用者通过角色扮演和模拟练习,进入具体的管理情景,锤炼较为实际的专业操作感觉。这是国内传统的描述型案例所不具备的功能。我们的丛书适合于各高校工商管理学院,各种管理教育单位及培训中心,各类企事业单位及政府有关部门。教学案例将决策的空间留给使用者,让使用者结合宏观环境、企业内外环境作出分析,因此更能提高使用者的思维能力和处理实际困境及复杂问题的能力。

(3) 案例的范围广泛。内容涉及企业管理各类课程,企业规模包括大、中、小三种类型,描述型案例和决策型案例兼有。既有中国的知名企业,也有一些名不见经传的小企业,既有成功的案例,也有失败的案例,案例的难易程度分为多种档次,以适应不同层次的使用者的需要。

(4) 本套丛书的案例主要取材自中国企业,包括中国境内的中外合资企业。企业的管理总是离不开一定的国情,我们在借鉴外国企业那些具有共性的先进管理经验的同时,更重要的是探索在中国特定的宏观环境和微观环境下,企业家如何根据我国特殊的国家产业政策、法律法规、行业背景、市场环境等作出决策,促进企业的健康发展,培育中国的名牌。

“中国企业管理案例库组建工程”充分表明教育正在面向社会、面向经济、为经济建设服务。“中国企业管理案例库组建工程”不仅仅是全国高等院校管理科学教育和研究的大事,同时对企业改革的深入开展及管理水平的提高也是一次机遇。它的开展将对我国 MBA 教育、对应用型学生的培养及企业管理水平的提高产生积极和深远的影响。北京大学光华管理学院承接该项目,任重道远。

“中国企业管理案例库组建工程”是一项需要持续滚动进行的跨世纪的工作,案例库的组建、更新和充实更是一个长期积累的过程。从长期来看,案例库将组建管理学、财务管理、营销学、生产作业管理、人力资源管理、企业环境六个子库,并逐渐向财政、税收、国际金融、国际贸易、经济制度等宏观领域拓展。除优秀案例初期选编出书外,还将建立案例库资料中心,收集整理案例,提供完善的数据库系统,并配合适当的检索、借阅和订购系统。

目前许多院校和企业手头已有了相当数量的案例积累。由于不同地区、不同行业以及各院校不同的专业取向,这种案例积累很少重复,这对中

国企业管理案例库的组建来说,是一种宝贵的资源。欢迎单位和个人向案例库提供优秀案例或素材资料,也真诚地恳请各高校从事管理教学的同仁和企业界的专家为案例库的长远建设出谋划策,提出宝贵意见。我们代表“中国企业管理案例库组建工程”秘书处,在这里首先感谢各院校和企业对前期工作的协助,并希望在以后的工作中得到大家一如既往的理解和支持!

中国企业要真正走向世界,创造世纪名牌和世界名牌,必须有一批高素质的敢主沉浮、独领风骚的现代企业家。一位哲人曾说过:“上帝的一手握真理,一手握着打开真理的钥匙,那么我宁愿要打开真理的钥匙而不要真理本身。”管理是一门科学,也是一门艺术,管理学没有固定的、放之四海而皆准的模式。管理的权变性和艺术性决定了管理学没有绝对的真理。那么,我们希望中国企业管理案例库的组建能赋予中国目前和未来的企业经营者一把打开真理的钥匙。作为国家教育部“九五”人文社科规划重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”就要结项了,但企业案例库建设还要继续进行下去。北京大学光华管理学院真诚地希望能和各高校及企业界保持密切联系,发挥团结协作的精神,共同完成“中国企业管理案例库组建工程”这一具有重要意义的课题。

我们希望并相信,“中国企业管理案例库”丛书将继续出版,质量将不断提高。我们将为中国企业管理案例库的建设不遗余力地作出新贡献。

“中国企业管理案例库组建工程”项目及案例库丛书的出版还得到了北京大学“985”项目的支持和资助,在此表示衷心的感谢!

前 言

江明华

北京大学中国企业管理案例库第一套案例丛书《中国企业管理教学案例》1999年出版后,受到社会各界的广泛欢迎。为适应我国工商管理教学迅速发展和企业界的需要,北大中国企业管理案例库经过近两年的努力,推出由《市场营销案例》、《战略管理案例》和《企业管理案例》等案例集组成的第二套中国企业管理案例库丛书。

—

《市场营销案例》中的22篇案例来自北大光华管理学院、北大中国企业管理案例库和其他兄弟院校。这些案例反映的都是我国企业在经营管理过程中遇到的实际问题,虽然案例还远不如哈佛商学院和欧洲案例中心的案例那么规范,但是对我国MBA学生和企业界人士来讲这些案例却远比一些国外案例更亲切,对营销理论和实践的感受和把握也更加贴切。

案例基本按照“营销管理”课程内容的逻辑关系来展开,也即首先是对营销环境的研究,然后根据营销环境研究的结果制定“营销战略”,随后是营销组合策略中的“产品(服务)策略”、“渠道策略”和“定价策略”,以及营销新发展的代表“网络营销”和综合运用营销管理各方面知识的“综合案例”。

从本书内容我们可以看到,虽然案例主题涵盖了“营销管理”的主要内容,但是分布还不全面和均匀,有的主题案例较多,有的则很少,甚至没有,如以营销观念和促销为主题的案例在本书综合案例中虽有涉及,但并没有专门列出,这是本书的一大缺憾。相信今后完全按照北大中国企业管理案例库的思路来组织编写案例,这一缺憾将得到很好的解决。

本书的案例都尽可能提供全面的信息,包括政治、经济、技术和社会文化等宏观环境信息,行业和市场竞争对手信息,以及公司产品、组织结构和运作

等方面的信息,因此,案例的篇幅都比较长。为了帮助读者阅读和分析,每个案例之后都附有简略的“案例导读”。这里需要特别强调的是,这些“案例导读”只是案例作者对分析案例提供的一点启示,供大家在分析中参考。希望它不会影响读者运用案例分析的基本步骤、方法和技巧。

二

西方国家商学院之所以重视案例教学,其依据之一是“Wise Can Not Be Told”,我自己对这句话的理解是:“人不是被教‘聪明’的,而是学‘聪明’的”。案例教学正是寓教与学于一体的最佳形式。

正是基于这样的目的,本书希望通过模拟企业在经营过程中可能遇到的具体问题,让读者把自己放在有关管理者的位置,练习如何识别、界定和分析问题,制订和报告解决问题的方案和办法,从而作出合理的管理决策。而合理的管理决策必须从全方位的视野看问题,再加上严密的思维(分析与综合)能力才能成功。具体来讲,案例通常描述管理者面临的问题,以及为解决问题所需要的信息。但信息不可能完备,因而要求读者分辨出案例的相关信息,确定可以应用的理论或分析框架,进而结合案例情况提出行动方案,并讨论各项可行方案的优缺点,再选择最佳行动方案和行动计划。

本书的案例适用于读者自学和教师用于“营销管理”课程的教学,其使用方法基本相同,只是因为两者的使用环境不同,而略有差异。案例分析并无统一的标准化程序。下面介绍一些基本的案例分析步骤、方法和技巧,读者可以根据各自的工作习惯和特点灵活使用。

● 问题的识别

快速翻阅案例,判断问题的性质与类型,案例的开头和结尾常有提示。当然,问题的识别常常需要多次阅读案例。

● 问题的进一步界定和澄清

仔细阅读案例,标出关键性事实,发现问题澄清时案例所“遗漏”的信息,并通过作出合理假设来补充事实。同时,对案例中管理者所扮演的角色和面临的基本问题进行界定,把自己放在对方的位置考虑如何处理这些问题,逐步进入角色。

● 确定研究框架及涉及的领域



将需要解决的主要问题和涉及的主要领域一一列出,把它们放在适当的背景下加以考虑和分析,并选择适宜的理论分析框架。

- 资料的整理与分析

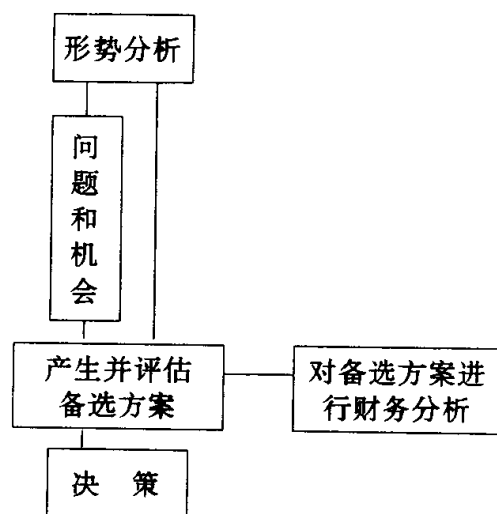
判断信息需求,寻找、筛选、组织和分析相关信息。

- 提出问题的解决方案

列出各种可能的解决方案及其依据,比较其利弊,然后选择一个最佳方案,并提供必要的证据加以支持。

上述案例分析可以归纳为如下步骤(参看下图):

- 形势分析
- 问题和机会
- 备选营销方案的产生与评估
- 决策



案例分析简图

如果在教学中使用这些案例,除了遵循上述基本步骤、方法和技巧外,教师应要求学生首先独立分析案例,在教师组织的小组讨论和课堂讨论中,教师将更多地作为主持人而不是授课人。他要引导讨论并且让学生就他们的观点畅所欲言。这样可以刺激学生更深入地思考,找出自身思维中的盲点,使他们的观点变得更趋完整,达到取长补短和不断进步的效果。其目的不是为了达成共识,而是为了相互启发、借鉴、学习和交流,吸取别人的合理意见,不断充实、完善自己,从而有助于培养学生的人际交流与沟通技能。案例教学要求学生花费大量的准备时间,其回报就是,提高了学生合理决策

的能力和决策的责任感。

本书所选的任何案例都没有惟一正确的答案,这更加加重了案例分析的不确定感。其目的是为了说明,案例分析并非是为了得到一系列正确答案,而是学习利用可以得到的信息数据来自圆其说,这一方法惟有通过“做”才能真正学到。尽管如此,案例分析的优与劣仍然有如下一些判断标准:

- 避免复述案例事实和将数据简单等同于信息,从而避免将问题的实质与表象混淆。
- 作出合理的假设,并将机会与采取的行动严格区分开。
- 有效地利用财务和其他量化的信息,并很好地利用在你的环境分析中引申出来的论据。
- 对每一个备选方案要从正反两方面加以讨论,避免武断,而且要从实际出发对待你的目标。
- 一定要有明确的决策。

三

感谢本书案例作者的积极参与,还有案例的指导教师,他们将自己精心指导、并在教学中反复使用的案例交给编者,以使更多的读者能够分享。北大出版社的梁鸿飞博士,是本书的责任编辑,他认真负责的态度和高效率的工作,为本书的顺利出版提供了保障。案例库秘书、北大光华管理学院 99 级硕士李红蕴帮助编者修改了部分案例,北大中国企业管理案例库秘书处的北大 MBA 学生孙梦和光华管理学院研究生王妍为本书的格式和一些文字工作付出了很大的努力。在此,对他们一并致谢。

最后,希望《市场营销案例》能够对广大读者的营销工作和对营销的学习产生积极的影响,也能对中国工商管理的教学产生推动作用。也希望得到广大读者对本书的反馈意见,编者不胜感谢(电子邮件地址:jmh@gsm.pku.edu.cn)。



目 录

总 序	厉以宁 曹凤岐(I)
前 言	江明华(VI)

第 1 篇 营销调研

1.1 里程电脑公司江苏省商用 PC 市场占有率调研	(3)
----------------------------------	-----

第 2 篇 营销战略

2.1 后来者的困惑——TEC 公司进入中国市场	(43)
2.2 大潮广告公司的发展	(59)
2.3 东方国际展览公司的营销策略	(71)
2.4 FT 公司进入中国烘焙食品市场	(93)

第 3 篇 产品(服务)策略

3.1 德国费亚丹有限公司的产品策略	(125)
3.2 惠泉的下一步	(146)
3.3 异型三片罐营销案例	(160)
3.4 北极神海狗油的营销策略	(198)
3.5 大通国际运输有限公司	(210)

第 4 篇 渠道(分销)策略

4.1 金诺集团公司的营销网络	(239)
4.2 实达网络科技有限公司的营销渠道	(271)

4.3	西派克进出口贸易公司——长线产品出口贸易	(307)
4.4	娃哈哈公司的营销渠道	(328)
4.5	德力西集团营销渠道的变迁	(341)
4.6	新华人寿保险公司的网点营销模式	(368)

第 5 篇 定价策略

5.1	“轻松秘书”价格策略	(391)
-----	------------------	-------

第 6 篇 网络营销

6.1	中国烟草在线	(429)
6.2	华英由水平转向垂直	(462)

第 7 篇 综 合

7.1	DLH 公司的市场营销	(487)
7.2	中住公司——乐屋地板营销策划	(512)
7.3	青海日月文化艺术公司:雪域神牛	(543)

第 1 篇

营 销 调 研

