

52

21世纪

7-274

企业发展

681

战略

丛书

中外 市场营销 经典案例

邱 斌 主编
徐康宁 主审

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中外市场营销经典案例/邱斌主编. —南京:南京
大学出版社, 2001. 11
(21世纪企业发展战略丛书)
ISBN 7-305-03758-3

I. 中... II. 邱... III. 企业管理—市场营销
学—案例 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第072136号

丛 书 名 21世纪企业发展战略丛书
书 名 中外市场营销经典案例
编 著 者 邱 斌
出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路22号 邮编 210093
电 话 025-3596923 025-3592317 传真 025-3303347
网 址 www.njupress.com
电子函件 nupress1@public1.ptt.js.cn
经 销 全国新华书店
印 刷 丹阳兴华印刷厂
开 本 880×1230 1/32 印张 14.75 字数 380千
版 次 2001年11月第1版 2001年11月第1次印刷
ISBN 7-305-03758-3/F·537
定 价 24.00元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

序

提起营销案例,人们首先想到的往往是“哈佛经典”或世界知名企业,因为现行有关书籍大都选取上述素材作为主要内容。这从一个侧面反映了一个毋庸置疑的事实:活跃在世界经济舞台上的企业大都来自国外,世界著名跨国公司在全球市场上扮演着越来越重要的角色。诚然,这些案例不乏精品,然而也有相当比例的案例不符合中国国情,因此它们对读者的启发意义便大打折扣。由此我们想到,能否编写一本案例书,在保留和收入国外知名企业的同时,也编写一些我国企业的案例,也许它们对中国读者更具针对性和指导性。如今,我们欣喜地发现,越来越多的中国企业可资走入营销案例以供指点、评价和学习,这本身就是中国企业取得进步的明证,而这在10年前甚至5年前还是不可想像的。书中收录的海尔公司、平安保险公司、江苏轻工业品进出口股份有限公司(现开元集团)等企业都是各自行业中的佼佼者,也代表着具有较高竞争力和远大发展前途的中国企业。

在本书编写的立意和选材的把握上,邱斌博士与我有过数次讨论。对这本书所确定的编写原则是:让

学生和读者有一个熟悉的背景和环境,尽可能找一些他们所认知的企业在营销管理上的成功经验或失败教训,其中也有一些案例是编写者亲自参与企业调研所了解的情况,这样做的目的是使读者和学生能够比较自然地进入到企业环境,不至于像读国外的案例书那样有较强的陌生感。当然这是编写者的愿望,希望能够起到好的效果。在该书的编写创意和材料取舍方面邱斌博士和我讨论过多次,我也发表了一些意见,全书的内容组织和具体编写由邱斌博士牵头完成。全书具有以下几个主要特点:

一是系统、全面,内容丰富。全书共分14篇,基本上涵盖了市场营销学的各个侧面。其中有些内容是传统市场营销案例书的必要组成部分,如营销环境、市场细分、企业战略、4P策略等;还有一些内容则颇具新意,是在以往的类似书籍中很难一见的,如电子商务、营销趋势、企业策划实战分析,市场调研分析报告等。

二是体例新颖,结构统一。每篇均由开篇概述、案例及讨论题组成。概述用平实朴素的语言勾勒了该篇市场营销学的基本知识轮廓,其用意是既能帮助读者回忆起主要的营销原理和相关概念,又能对该篇案例起到导读和启发的作用。4个案例构成每篇的内容主体,是最值得读者仔细阅读和玩味的部分。讨论题则意在把读者推向进一步思考和想像的空间。

三是选材合理,可读性强。选材的合理性主要表现在所选的企业具有代表性,其所在行业具有典型性,案例本身具有经典性。就案例的文字特色而言,基本上都较为活泼、引人入胜,毫无枯燥晦涩之感。

本书既可供经济、管理类本、专科学生及MBA学生作为案例分析教材使用,也可用于非经济类学生学习经济、管理课程的参考书,还可用于培训经济和管理领域的广大干部,也可供企业经营管理人員、政府有关工作人员用作学习参考书。

徐康宁^[1]

[1] 作者为东南大学经济管理学院院长、教授。

序	徐康宁
---------	-----

一、营销环境篇

1-1 都是 PPA 惹的祸	3
1-2 铨星为何陨落	13
1-3 灿坤集团	20
1-4 “长城”润滑油构筑国货长城	28

二、企业战略篇

2-1 江苏 JK 集团市场战略选择	41
2-2 巨人集团的沉浮	47
2-3 由多元化到专业化的万科集团	56
2-4 所向披靡的“英特尔”	66

三、市场细分篇

3-1 可口可乐细分新市场	77
---------------------	----

3-2	“喜力”啤酒的市场策略	84
3-3	“摩托罗拉”的品牌细分	92
3-4	追求差异的“斯沃琪”	98

四、市场调研篇

4-1	“康师傅”——成功看得见	107
4-2	“丰田车”——车到美国也有路	114
4-3	上海市中小学生饮料市场调查分析报告	120
4-4	“雅虎”的网上调研	126

五、产品策略篇

5-1	“润妍”——宝洁家族新成员	135
5-2	新可乐为何昙花一现	142
5-3	前进中的惠普 PC	151
5-4	恒寿堂的包装策略	158

六、价格策略篇

6-1	格兰仕的降价策略	165
6-2	中国彩电业如何突围价格大战	171
6-3	零售王国“沃尔玛”	178
6-4	魅力无穷的金莎巧克力	188

七、渠道策略篇

7-1	超级终端“国美”	199
7-2	快餐业大王“麦当劳”	206
7-3	零售业龙头“联华超市”	212
7-4	品牌猪肉进超市——江苏省食品总公司的营销渠道 创新	219

八、促销策略篇

- 8-1 “爱多”能否再现彩虹..... 227
- 8-2 打造价格“盆底”的江苏五星电器..... 240
- 8-3 农夫山泉“有点甜”..... 248
- 8-4 西门子,高品质的时尚追求 254

九、营销策划篇

- 9-1 突袭进十强——海信变频空调营销策划方案..... 267
- 9-2 利用断货契机进行坎级促销——康师傅饮料的新品
上市策划..... 274
- 9-3 脑白金营销策划解密..... 285
- 9-4 麦肯锡为何兵败“实达”..... 295

十、企业文化篇

- 10-1 海尔的三分之二 305
- 10-2 培育“以人中心”的企业文化——江苏轻工业品进
出口股份有限公司 315
- 10-3 人文情怀与科学理性——平安保险公司的企业文化
基石 323
- 10-4 松下幸之助的为人之道 331

十一、品牌策略篇

- 11-1 “乐百氏”缘何抛却“今日” 343
- 11-2 “耐克”——我们永远的梦 349
- 11-3 “荣事达”的品牌延伸策略 356
- 11-4 塑造品牌的大师——宝洁公司 365

十二、国际营销篇

- 12-1 国际化的海尔 375

12-2	华人企业国际化——宏基集团(ACER)	382
12-3	雀巢公司	390
12-4	创维的资本国际化道路	397

十三、电子商务篇

13-1	创造卓越的“卓越网”	405
13-2	“正广和”搭上网络快车	411
13-3	“亚马逊”——需要减肥吗	418
13-4	迈向电子商务的两个“通用”	425

十四、营销趋势篇

14-1	服务营销的典范——宜家家居	433
14-2	同欣药业的关系营销	441
14-3	E时代造就的“戴尔模式”	449
14-4	重视绿色营销的“APP纸业”	456

后	记	464
---	---	-----

一、营销环境篇

企业市场营销的本质,就是对动态环境的
创造性适应。

——约翰·霍华德(美国市场营销专家)



任何企业都不是在真空中生存的,而是处于一定的市场营销环境之中。营销环境对企业来说既可能创造机会,也可能制造威胁。所以,一个企业必须不断地关注营销环境的变化,自觉地利用存在的机会,避开可能出现的威胁,从而发挥企业优势,实现市场营销目标。

根据著名市场营销专家菲利普·科特勒的定义,市场营销环境是与企业有关的所有外部组织机构与力量的总和。企业的营销环境可分为两种:微观环境和宏观环境。

微观环境是指对企业营销活动产生直接影响的因素,又分为内部环境和外部环境两种。内部环境主要指企业内部各部门及其协调关系;外部环境则由企业的供应商、营销渠道、顾客、竞争者及社会公众构成。

宏观环境是指能够对企业的微观环境产生影响的、较大的社会力量,如人口、自然、经济、政治、法律、文化等外部力量。宏观环境往往是单个企业所无法控制的,所以又称之为不可控因素。

具体而言,人口环境包括人口的年龄和家庭结构的变化,不同地区人口数量的变化以及人口受教育情况的变化等;自然环境表现为某些原材料的短缺、能源成本的增加和日益增加的环境污染及政府相应的政策法规;经济环境包括人们收入的变化,以及人们消费方式和支出结构的变化;政治法律环境更多地表现为投资环境的普遍改善和各种工商业法规的增加;另外,文化环境影响到社会公众的基本态度和价值观,也是企业在营销中不可忽视的重要因素。

案例 1—1

都是 PPA 惹的祸

几年前,“早一粒,晚一粒”的“康泰克”广告曾是国人耳熟能详的医药广告,而“康泰克”也因为服用频率低、治疗效果好而成为许多人感冒时的首选药物。可自从 2000 年 11 月 16 日中国国家药品监督管理局负责人紧急召开记者会,告诫患者立即停止服用所有含 PPA 的药品制剂以来,一时间,包括“康泰克”在内的 15 种“禁药”顷刻从药店货架上消失。人们突然怀着怀疑和恐惧的心理对待该药。这一切,都源于康泰克所含有的一种叫 PPA 的成分。而事实上,早在 20 多天前,PPA 就已在美国引起阵阵恐慌。于是有人对此大发感慨:“都是 PPA 惹的祸!”那么,事实果真如此吗?

2000 年 10 月 19 日,美国联邦食品和药品局的一个顾问委员会紧急建议:应把 PPA 列为“不安全”类药物,严禁使用,因为一项研究结果表明,服用含有 PPA 的制剂,容易引起过敏、心律失常、高血压、急性肾衰、失眠等严重的不良反应,甚至可能引发心脏病和中风。

早在5年前,耶鲁大学医学研究院的专家们就开始进行一项“出血性中风课题”的研究。旨在搞清楚人们广泛使用的感冒药和减肥药中的PPA成分是否可能导致出血性中风(或称脑溢血)。PPA是盐酸苯丙醇胺的英文缩写,是一种血管收缩和中枢神经系统的兴奋药,在治疗感冒、咳嗽的非处方类药品的成分中最为常见,而PPA更是美国批准的惟一种非处方类减肥药。因此,如果美国食品和药品局听从了这一建议,决定禁售相关药品,那么,包括生产“康泰克”在内的许多制药公司,无疑将受到沉重打击。

专家们对近2100名18~49岁的成年男女进行了对比调查,其中1/3的人曾经患过出血性中风。调查发现,近4%的患者在中风前曾服用过含有PPA成分的药品,其中大多数人服用的是感冒药,它所含有的PPA成分可以使人体表层血管收缩,从而减轻鼻腔黏膜充血水肿,使鼻子通气受阻状况得到改善,缓解鼻塞等感冒症状。一般情况下,含有PPA成分的药物不会引起严重不良反应,但如果服用量过大,或对有过高血压、冠心病、中风病史的人来说,即使PPA含量不多的药物,也有可能致人体全身血管痉挛、冠脉缺血、脑血流受阻,并引起血压过高或缺血性中风等危险后果。调查还发现,健康人在短时间内服用超过40~50毫克的PPA之后,其血管破裂的几率会大大提高。这就是说,感冒药和减肥药中的PPA和中风有关。

具体而言,耶鲁大学医学院的拉尔夫·霍尔维兹博士及同事在其撰写的报告《脑出血工程》中指出:“有病例显示,服用含有PPA药物的病人容易发生脑中风。”他们通过对上述2100个成年病人,包括702个因脑中风而住院的病人,进行了长达5年的跟踪研究,终于得出上述结论。在研究期内,服用含有PPA药品的病人比不服用含PPA药品的病人,患脑中风的几率高出50%,而服用含有PPA的感冒、咳嗽类药物的病人,比服用其他药物的病人患脑中风的几率高出23%。更可怕的是,服用含有PPA的控制食欲类药物(即某些减肥药)的妇女,患脑中风的几率增加了16倍。

耶鲁大学的研究结果引起了美国公众的极大关注,并终于导致 2000 年 11 月 6 日,美国联邦食品和药物管理局要求全美国药厂、药店停止生产和销售含 PPA 成分的药品,同时紧急告诫公众不要购买含有 PPA 成分的感冒药和减肥药。



美国联邦食品和药物管理局的这一决定犹如一枚重磅炸弹,禁药潮迅速波及全世界:

在美国:禁药第二天,新药已上市

霍尔维兹向美国联邦食品和药品局提出建议的第二天,美国各大制药公司便迅速采取行动并发表声明,宣称已经开始采取措施,寻找 PPA 的代用品。一些“料事如神”的公司竟然同步推出了新药!

一些律师表示,制药公司的行动之所以如此迅速,是因为这是人命关天的大事,而且研究人员已经发现有数百起与 PPA 有关的脑中风病例,制药公司知晓 PPA 的潜在危险后,承受着巨大的舆论压力。更重要的是,如果这一科研成果被证实,制药公司和药店将面临官司。加州著名的药品律师拉蒙·洛佩兹表示:“当一种在美国使用了 50 多年的药,因安全之故,特别是具有引发中风的危险而撤下货架,接下来的肯定是无休无止的官司。所以,虽然禁令尚未下达,制药公司已开始考虑研制不含 PPA 的药物是很自然的事情。”

美国制药公司反应之快的确令人咋舌:包括“迪米塔普”、“康特利克斯”在内的著名制药公司,已于 10 月 20 日开始推销不含 PPA 的感冒、咳嗽类药,据这些公司的内部人士透露,事实上,各大公司都知道耶鲁大学一个研究小组在对 PPA 进行研究,为防万一,都在暗中研制不含 PPA 的新药,一旦禁止使用 PPA,可以立即把新药推向市场。

一些律师指出,虽然含有 PPA 的药品只占各大制药公司产品的

很小一部分,但由于涉及健康问题,因此现在很有必要问一问:这些制药公司是否早就知道或者应该知道 PPA 对人体的危害。如果这些公司知道或应该知道,那么无论在美国的哪个州,这都是一种过失。如果他们知道而没有告诉大众,就可以认定是故意过失,将意味着应受惩罚。

★ 在墨西哥:部长呼吁禁药

美国宣布禁药后的几天,感冒药成为墨西哥市民谈论和媒体报道的主要话题之一。墨西哥药品市场上畅销的抗感冒药有很大一部分是从美国进口或从中美洲国家走私而来,因此不少感冒患者宁愿忍受高烧不退或咳嗽不止的痛苦,也不敢使用任何一种抗感冒药品。许多医疗部门和药店纷纷向制药厂家退货,厂家和销售商损失惨重。

据墨西哥卫生部药管局统计,目前在墨西哥药品市场上销售的 53 种国产和进口抗感冒药都含有 PPA 成分。墨西哥卫生部长何塞·安东尼奥 2000 年 11 月 9 日作出暂时禁止进口抗感冒药品的决定。

★ 在英国:紧急调查

2000 年 11 月 10 日,英国卫生部下令紧急调查 PPA。不过,英国并未仿效美国的做法对此种药品发出禁令。

为了缓解百姓的担忧,英国卫生部门试图淡化 PPA 与中风的必然联系,声称目前并没有足够的证据表明 PPA 可能导致中风,只是有可能加大中风的危险性和可能性。尽管如此,卫生部还是列出了包括康泰克在内的 14 种含有 PPA 成分的药品名称,并警告说 PPA 的每日摄入量不得超过 100mg,患有高血压、甲状腺机能亢进、心脏病的患者严禁服用含 PPA 成分的感冒药。

★ 在日本:公众反应激烈

据日本厚生省公布的数字,目前日本市面上销售的感冒药、鼻炎药和止咳药中,有 65 种含有盐酸苯丙醇胺(PPA)。2000 年 11 月 7 日,日本《读卖新闻》等媒体迅速向社会公布这些药物的名称,以提醒

公众在选择药物时注意安全。

日本厚生省表示,日本暂时不准备采取回收行动,原因是在美国 PPA 被广泛用于减肥药物,在日本这种成分只被许可用于感冒药。不过,日本公众作出了与政府不同的反应,许多感冒患者开始拒绝服用含有 PPA 成分的抗感冒药。

★ 在东南亚:回收药品

新加坡卫生部 2000 年 11 月 10 日要求所有的药品公司停止批发并收回所有含 PPA 成分的药品。针对有人对过去曾服用感冒药和减肥药的担心,新加坡卫生部表示,感冒药和减肥药中的 PPA 成分很快就会被排出体外,不会对人体造成长期危害。

马来西亚卫生部 2000 年 11 月 11 日宣布,从当天起马来西亚暂停销售并收回市场上含有 PPA 成分的 47 种感冒药。



席卷世界的全球禁药多米诺骨牌终于推到中国,2000 年 11 月 16 日,中国国家药品监督管理局负责人紧急告诫病患者,立即停止服用所有含 PPA 成分的药品制剂。国家药品不良反应监测中心提供的现有统计资料及有关资料显示,服用含 PPA 的药品制剂后易出现严重不良反应,如过敏、心律失常、高血压、急性肾衰、失眠等症状,这表明此类药品制剂存在不安全问题。为保证人民用药安全有效,国家药品监督管理局要求立即暂停使用和销售所有含 PPA 的药品制剂。同时暂停国内含 PPA 的新药、仿制药、进口药的审批工作。

同时,各大媒体公布了国内含 PPA 的药品制剂品种。它们分别是:复方盐酸苯丙醇胺缓释胶囊(康泰克缓释胶囊)、复方氨酚美沙芬片(康得,复方右美沙芬片,复方美沙芬片)、复方美沙芬胶囊、复方右美沙芬胶囊、复方氢溴酸右美沙芬糖浆、复方美沙芬溶液、复方马来

酸卡比沙明胶囊、复方盐酸苯丙醇胺颗粒剂、复方盐酸苯丙醇胺糖浆、复方苯丙醇胺片、复方苯丙醇胺胶囊、盐酸苯丙醇胺片、复方氯化铵糖浆、感冒灵胶囊、斯可服糖浆等。

在上面的名单里，“康泰克”和“康得”是最负盛名的感冒药品牌，其生产厂家中美史克一下成为媒体关注的焦点。在禁药令后的记者招待会上，记者不停地追问中美史克对SDA（国家药品监督管理局）没有具体数字依据和案例报告的叫停有无自己不同的看法？是不是要进行申诉？对于这些提问，中美史克老总杨伟强几次重申：SDA的一切决定，中美史克都服从。“中美史克在中国的土地上生活，一切听中国政府的安排，作为一个企业一定要支持国家的决定。”接着，杨伟强亮出中美天津史克制药有限公司关于PPA问题的声明。声明重申：获悉国家药监局的这一决定后，我公司深为关注，本着关心消费者健康的宗旨，我公司已经采取措施积极响应国家药监局的通告精神，我公司愿意全力配合国家药政部门的有关后续工作，并静候国家药品监督管理局的最后裁决。

康泰克与康得在中美史克全球业务量中占较大比重，叫停后对中美史克的销售冲击有多大？杨伟强表示，说没有影响是假话，但无论有多大损失，我们公司也要配合决定。消费者的健康是第一位的，经济效益是第二位的，这是公司建立的第一天就一直遵循的原则，无论遇到什么问题都要遵循这一原则。公司在国家药监局发出通知后的第二天就已经停止了销售。同时，康泰克与康得也进入了停产程序。

在记者招待会上，就PPA风波对中美史克究竟造成多大损失，康泰克在中国药物销售中所占的比重是多少，以及库存数量、替代药品何时上市等具体问题，杨伟强一概以商业秘密不可泄露而婉言谢绝回答。但据业内人士估计，以中美史克以往的销量和售价估算，中美史克由于禁药有可能损失人民币6亿元左右。

由于占据感冒药销售鳌头的“康泰克”被封杀出局，这对素来重

视生产纯天然绿色药物的民族药业及其产品如“白加黑”、“康威双效”、“三九感冒灵”等品牌无疑是利好消息。康泰克下了架，一些药厂却抓住了机会。例如，“999 感冒灵”打出耐人寻味的广告词：“关键时刻，表现出色”；中美上海施贵宝制药有限公司则作出“百服宁感冒咳和退烧止痛系列产品没有 PPA”的声明。这些厂家借助媒体宣传其安全性和可靠性，从而在 2000 年冬季进一步占据了大量的市场份额。据业内人士分析，由于以康泰克为首的一些感冒药因不符合有关规定而被禁止销售，感冒药市场立刻出现巨大的市场空间，这一空间估计为每年 20 亿元的销售额。



由于康泰克作为国家药检部门禁令的受害者之一被醒目地绑上媒体的第一审判台，在很多媒体上都可以看到 PPA 等于康泰克或者将二者相提并论的现象。于是，一场关系康泰克生产厂家中美史克企业形象及其他产品市场命运的危机来临了。

2000 年 11 月 16 日，中美史克公司接到天津市卫生局传真，要求立即暂停使用含 PPA 成分的药物，康泰克和康得并列政府禁止令榜首。危机由此开始。中美史克公司在接到通知后，立即组织专门负责应对危机事件的危机管理小组，并划分职责：危机管理领导小组、沟通小组、市场小组和生产小组。危机管理领导小组，职责是制定应对危机的立场基调，统一口径，以免引起信息混乱，并协调各小组工作；沟通小组，负责信息发布和内部、外部的信息沟通，是所有信息的发布者；市场小组，负责加快新产品开发；生产小组，负责组织调整生产并处理正在生产线上的中间产品。危机管理小组配备了强大的人力资源，由 10 位公司经理等主要部门负责主管组成，10 余名工作人员负责协调、跟进。危机管理小组最重要的工作是定调。16 日上午，危机管理小组发布了危机公关纲