

上 海 大 学 案 例 教 程 丛 书



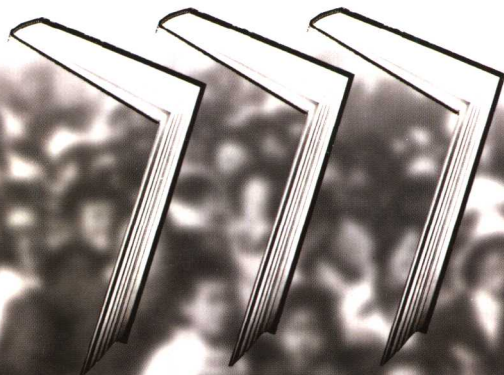
YINGXIAO ANLI

SHANGHAI
DAXUE
ANLI
JIAOCHENG
CONGSHU

营 销 案 例

□ 陈
宪 / 主
编

•
•
•
•



3.50
2

上海大学出版社

上海大学案例教程丛书

F713.50

C462

✓

营 销 案 例

陈 宪 主编

上海大学出版社

·上海·

内 容 提 要

本书汇集了 13 个有关市场营销的案例。“阿明瓜子”等 8 个案例是通过比较深入的调研、讨论,撰写而成的;上海施乐复印机有限公司的市场调研案例是作者完成该调研项目后撰写的;还有 4 个国际著名公司的营销案例,是通过查阅有关文献选编的。

图书在版编目(CIP)数据

营销案例/陈宪主编. —上海:上海大学出版社,
2001.6

(上海大学案例教程丛书)

ISBN 7-81058-193-7

I. 营... II. 陈... III. 市场营销学-案例-高等
学校-教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034791 号

责任编辑 陆义群 责任出版 冯谷兰
封面设计 王春杰 责任校对 张 懿

上海大学出版社出版发行

(上海市延长路 149 号 邮政编码:200072)

丹阳教育印刷厂印刷 各地新华书店经销

开本 890×1240 1/32 印张 6.375 插页 4 字数 180 千字

2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印数 1~3 000

定价:13.50 元

“上海大学案例教程丛书”编委会

主 任：钱伟长

副 主 任：周哲玮

常务编委：陈 宪 叶志明 李顺祺 汪元章

编 委：(以姓氏笔画为序)

田蔚文 宋继平 张培础 陈剑平

周 锋 姜剑云 夏 耕 唐 豪

黄 炜 龚思怡 薛敏芝

序

钱伟长

现在,理工科的教学方式其实已经是案例教学了,但对于非理工类的学科,案例教学是相对薄弱的。作为高等教育的工作者来说,无论是教理工类学科,还是教文科类学科,不能仅仅停留在教学方法的改进上,还应该看到深层次的教育思想问题。

我们都知道,实践是检验真理的唯一标准。那么什么是真理呢?可以说,满足一定条件的定理、定律以及理论都应该是。经过长期的教学实践,理工类学科的教材已经注意到了这一点,很重视对待各种真理实践的客观条件,因为真理是包含实践条件的。因此在讲解这些真理时,都会举出许多客观实践的特例来加以说明,同时还说明真理所需要的条件。当客观的实践条件超越了真理所需要的条件时,应想方设法改变实践条件,使真理和客观实际相符合。然而,在教学的实施过程中,一些理工科类的教师,由于受到旧习惯的影响,对这个问题还不够重视,结果对学生造成了不良影响。因为,在实践过程中运用真理时,是在近似条件下进行的,约束条件被放松了,真理和实践只是近似的符合。不向学生讲清这一点,学生就会忽视真理满足的条件,而认为真理具有非常广泛的适用性,他们毕业后就会使用放松了条件的真理,使他们不再热心于突破真理的局限性,使他们不再敢于创新,

严重的甚至会使国家蒙受巨大的损失。

我想举三个例子来说明。第一个例子,不久前,在宁波甬江上建了一座桥梁,两岸的高程不一样,相差约五六米,跨度有八九十米。两边采用的是四五十米的悬臂梁。施工从两边同时进行,结果工程接近尾声时,发现两边的桥梁无法合拢,还相差不小的高度。设计者和施工者都认为没错,检查也没发现什么问题,那么原因在哪里呢,原因就在于设计人员使用了小挠度理论。小挠度理论是个真理,但是当挠度超过一定的限制范围,小挠度理论就不适用了,而应采用大挠度理论。不跟学生讲清真理的限制条件,后果是严重的。第二个例子,我们知道,牛顿力学只适用运动速度远远低于光速的宏观物体。当物体速度接近光速时,牛顿力学就不适用了,而应该采用爱因斯坦的相对论,这是由于在牛顿时期,并未想到这么高速的运动,天象观察也不准确,没有发现其局限性。爱因斯坦看到了牛顿力学适用的条件,并加以了修正,进行了创新,提出了相对论。后来的天象观测,验证了爱因斯坦的预测。另一方面,牛顿力学也不适用于基本粒子。因为粒子运动的能量是量子化的,非连续的,当电子从高能级到低能级时,就发生光波,而且能量的变化是用普朗克常数来衡量的,这就有了量子力学的产生,后来X光的发现以及各种射线的发现,也验证了量子力学的正确性。可是,现在有些老师在讲课时忽略了这个问题,使学生认为牛顿力学是普遍适用的真理。第三个例子,热力学定理明确提出,热力学第一、第二定律只适用可逆反应,然而,对于绝大多数实际的热反应而言,它们是不可逆的反应,这样热力学第一、第二定律就无法使用了。对于这样

的问题,学生是很困惑的,怎么办?这就要将热力学研究的发展告诉学生。据我所知,最近一个时期,至少有三类不可逆反应的定理得到修正和发展。从前面的三个例子,我们可以看出,人类认识世界、改造世界所得出的真理,是要靠反复实践来验证的,同时也靠不断突破约束条件得来的,不突破小挠度理论的限制条件,就没有大挠度理论的产生;不突破牛顿力学的约束的条件,就不可能有相对论和量子理论;不突破可逆反应的约束条件,不可逆反应也就无法处理。因此,在教学过程中,不仅要通过例子验证真理,更要讲清楚约束条件,让学生晓得,任何定理定律都有其局限性,没有一条真理是任何条件下都能用的,随着时代的进步、社会的进步,真理的约束条件也在不断被修正、突破,只有这样才能培养学生的创新精神。理工科的教学,由于一些教师的忽视,光讲真理的简单的甚至是理想化的验证,没有讲真理的局限性,没有讲真理和实践相结合,这种局面有待于改善。

另一方面,在经济学、管理学和法学等学科的教学方面,更要重视理论和实践相结合,并用实践来检验真理。在学校里,我一直强调并希望广大教师重视检验真理的实践活动,希望在教材中用案例来验证真理并说明其适用的条件,而不是从理论到理论,不提实践的例证,使学生不知所云。在文科类学科中采用案例教学的想法,始于一本叫《怎样当一名科学家——科学研究中的负责行为》的书,这本书是美国科学院、美国工程科学院、美国医学科学院联合成立的科学、工程和公共政策委员会组织编写的,中译本由科学出版社出版(1996)。这本书好就好在用案例说明问题,说明作者观点时,对个案只作简单

介绍,而详细的个案叙述放在附录里。也就是说,基本观点的描述和案例是紧密结合在一起的。书中的内容涉及到论文如何写、如何署名、如何引别人的文章等等。

科技工作者的任务有两个:即教学和科研。不断突破真理的局限,把真理提高一步,这是科研工作。而培养学生,培养社会事业的各种接班人,是教育的任务,这非常重要。而案例教学研究,其实本身就是科学研究与教学的相结合。如何选取案例来说明“实践是检验真理的唯一标准”,这在经济学、管理学和法学等三个方面显得尤为重要。这不仅因其目前较薄弱,还因为它们涉及到国家改革发展的热点问题。这就不仅要求教师通过案例来说明在一定的客观实践条件下理论的正确性,还要分析理论满足的条件。现在三个方面的发展是很快的。管理学就应该重视国企改革的问题,将成功的管理经验形成案例介绍给学生;经济学可以讨论中国是如何成功地在使人民币不贬值的情况下渡过东南亚金融风波的,以及国家的经济政策和方案是如何成功实施的等等问题,使书本上的经济理论,有实践的例证,使学生容易接受。今后,随着加入世贸组织的脚步加快,我国应如何面对挑战与机遇并存的局面,如何应对“反倾销法”等等问题,都可以作为案例加以讨论。

现在,学校组织出版“上海大学案例教程丛书”,这是好事,也是个创举,在后面的教材中,还要继续做到理论联系实际,特别是中国实际,使案例教学与理论教学紧密结合,更好地服务于高等教育的教学工作。我还希望广大任课教师注意到,我们推进案例教学,不是一种形式,而是将案例作为讲真理的必要条件,将“实践是检验真理

的唯一标准”作为教学的指导方针。同时,我还希望教师们讲课时一定要将真理局限性告诉学生,以此激发和培养学生的创新精神。

当然,这套丛书是现阶段本学校的个别经验,一定还有不足之处,今后要总结各方面的经验,通过实践不断改革,不断创新,加以完善,把更多更好的教材奉献给广大师生。

2001年2月

前 言

为了适应推进案例教学的需要,我校经过不同范围的多次讨论,决定组织编写、出版“上海大学案例教程丛书”。

本丛书从上海大学多学科的实际出发,将涵盖理、工、文等学科和专业。首批出版的以大文科为主,有邓小平理论、国际贸易、营销、财务管理、国际经济合作、法律、建筑、美术设计等课程的案例教程。本丛书是开放式的:一方面是指今后将陆续出版其他课程的案例教程;另一方面,我们真诚欢迎兄弟院校有兴趣的老师加入到编写案例教程的行列中来。

全国政协副主席、上海大学校长钱伟长教授从一位著名教育家的视角,高度重视案例教学,从改变教育思想,在教学中贯彻“实践是检验真理的唯一标准”指导思想的高度提出问题,多年来大力倡导,并身体力行。他几次和上海大学出版社的同志谈起出版一套案例教程丛书的想法,提出了许多独到的见解。当丛书要成立编委会,请他亲自出任编委会主任时,他慨然应允。

在组织编写案例教程时,钱伟长校长向编委会推荐了一本书:《怎样当一名科学家——科学研究中的负责行为》(科学出版社,1996)。这本书是由美国科学院、美国工程科学院和美国医学科学院联合成立的科学、工程



和公共政策委员会组织编写的。书中关于科学研究的案例讨论是极富启发性的。编委会向丛书的作者推荐了由中国社会科学院张曙光教授主编的《中国制度变迁的案例研究》第一集(上海人民出版社,中国财政经济出版社,1998)、第二集(上海人民出版社,2000)等有参考价值的著作。张曙光教授关于案例教学法的一系列观点,是建设性的。编委会向以上著作的作者和本丛书所有参考文献的作者致以崇高的敬意。

我们对使用本丛书的师生们提两点建议。第一,要将原理教科书与案例教程结合起来使用,用案例作为诠释、证明原理的材料。第二,要充分利用案例,开展课堂研讨,进一步改变“满堂灌”的教学方法,使学生学得更活,掌握得更全面。

通过出版本丛书,我们还期待着出版将案例与原理整合,熔原理与案例于一炉的教科书。这是更高的要求,也确是努力的方向。

“上海大学案例教程丛书”编委会
2001年3月



目 录

“阿明瓜子”的关系营销模式

1

“新亚大包”越做越大”

16

上海菊花集团公司改革分销渠道结构的尝试

36

品牌营销：“六神”沐浴露的成长之路

54

“正广和”建立营销网络的探索

69

“小绍兴”品牌创建过程的分析

89

营造“新世界”的营销环境

98

建国宾馆独辟蹊径开发服务产品

107

上海施乐复印机有限公司市场调研的案例分析

115

11

价格：永恒的竞争焦点

136

美洲航空公司推出欧洲预订系统的服务创新

140

可口可乐“新配方”的营销风波

151

重塑“凯迪拉克”品牌形象的整体策划

166

后 记

187

“阿明瓜子”的关系营销模式

一、引言

菲利普·科特勒的 4P(产品、价格、分销、促销)原理引发了营销的革命,树立了营销的基本原则——以顾客为导向,并提出了营销的战术就是内部可控的 4P 因素,对外部不可控因素作出积极的反映,进而促进产品销售的过程。

4P 的营销原理顺应卖方市场向买方市场转变的需要,直到今天,仍然是指导营销活动的基本原则。但随着社会化大生产的迅速发展,供过于求不断升级,市场竞争日趋激烈,保留顾客显得比争取顾客更为重要,而且前者的成本只有后者的 1/6(一经验数据)。所以,很多企业开始把眼光放向长远,致力于建立长久稳定的客户关系网。有人提出,一个企业在经济活动中只是一个节点,它虽然是为最终消费者服务的,但却要同时受到多方力量的影响。所以,20 世纪 90 年代兴起的关系营销理论,在大量营销活动实践的基础上,以系统论为基本思想方法,把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程。企业营销活动的核心就是建立并发展与这些公众的良好关系。

由于中国商人自古就受儒家文化、孔孟之道的影响,使得“人和为纲”、人与人之间的关系和交情,一直在经商中扮演了极其重要的角色。然而,随着中国社会经济的发展和传统体制的改革,关系在经商活动中扮演的角色,以及关系营销的内涵发生了根本的变化。

用西方较为成熟的理论来研究有中国特色的关系营销模式是必要

的,但正如任何营销原理都是针对特定时代背景提出的一样,研究中国经济转轨背景下的关系营销模式的变迁,不能仅仅用在西方社会经济背景中形成的营销原理去解释和概括,还应当从分析中国的个案中得到新的归纳和启示。

本案例的样本企业——上海三明食品总公司(以下简称“三明”),是一家仅有 12 年发展历史的企业。在中国由计划经济向市场经济转轨的背景中,它也不无艰辛地完成了从一家名不见经传的小型乡镇集体企业,到有一定知名度的股份合作制企业的变革。由于其发展轨迹大致契合了中国经济转轨的进程,因此,研究它在不同体制下的关系营销模式,就多少有点一般意义。

二、“阿明瓜子”闯进大市场

提起三明食品公司,肯定很多人都不知道,但提起阿明瓜子,在上海、江苏、浙江等地几乎可以说无人不晓。在中国其他地区,其市场份额也在不断增长。盛夏炎炎本是瓜子销售淡季,别的瓜子生产厂家都停工休息,三明却连续两年在夏季加班加点赶工生产,才能满足市场需要。可见,作为传统食品,阿明瓜子已经打上了中国乡情的烙印,使人难以割舍;作为现代食品,在都市闲暇中,看看电视、聊聊天、嗑嗑阿明瓜子更成了人们休闲生活的一部分。

阿明瓜子创造了奇迹。12 年前三明仅仅是拥有 8 000 元资产的队办厂,如今已经成为中国炒货行业的龙头老大:拥有 8 000 万元净资产,10 个现代化的生产基地,10 个分公司,销售网络覆盖全国各地,产品还远销东南亚、欧洲和美洲。

1987 年全国瓜子大战,2/3 的炒货厂关门,三明就在那时站稳了脚跟;1989 年瓜子原料风波,三明在逆境中求生存,推出大板瓜子,使自己名声大震;1991 年,我国台湾省炒货商在大陆大量开厂,几乎占据了当时所有的炒货厂,在此种形势下,三明不但存活了下来,而且在技术、设备上超过了它们;1998 年三明率先成为在全国炒货行业中惟一通过 ISO9002 质量体系认证的企业。在这看似一帆风顺的背后,实



际上却经历了内忧外患的风波。经过了艰辛的二次创业,三明才有了今天的辉煌。

三、一段曲折的经历

1990年8月,正当尹文明(现为三明的总经理)一手创建的三明(当时是队办企业)连年赢利,企业规模比初创时扩大了30倍,大板瓜子在市场上有了一定知名度时,村里决定尹文明由生产队队长(兼厂长)调任村长。连年创利的厂长被调任,似乎匪夷所思,但对于那时的一家队办集体企业来说,这是很正常的人事安排。

说到底,三明这个队办企业是村集体共同所有的,尹文明只是经营者而非所有者,三明的大事还得由村干部说了算。不过,从一个小队长提拔为村长,这在华漕村是前所未有的。自己队里的人当了村长,三明的级别又从队办企业上升为村办企业,三明的大部分员工还是感到格外自豪。

尹文明虽然对自己一手创办的企业难以割舍,但想到村里2000多村民,只有6家企业,企业年产值号称100多万元,利润却只有8万元,而且这8万元利润大部分还是账面上的。村里的经济如此困难,自己受命于患难之中,说明了村里人对他这个才28岁的年轻人的信任。因此,尹文明决心接过村长这副责任更重的担子。

当了村长后的尹文明,尽管心里时时牵挂着三明,但由于身兼数职,实际上对三明具体的经营管理已经分身乏术。初始,三明经营尚可,1991年甚至有了60万元利润。但,这利润主要来源于库存原料的涨价。1992年,台湾商人开始在大陆大量开设炒货厂,大陆的炒货企业在较量中几乎全军覆没,三明的经营不善也开始显露出来,当年就由赢利转为亏损23万元。

看到这种情况,尹文明坐不住了。他先后14次找到镇党委,要求让出村长职位,回去续任厂长。村党支部先是不允,三明在看不过每况愈下的情景和顶不住尹文明的一再坚持,最后终于让尹文明又重新兼任三明的厂长。兼任厂长后的尹文明每天从早到晚在厂里抓生产、忙

经营,三明的销售有所好转。然而,面对台湾瓜子的竞争,三明支撑得很艰难。

一个偶然的的机会,尹文明接触了一家台资公司。台资公司以前曾在西安办过炒货厂,由于不懂销售最后经营失败了。但他们看好大陆的市场,很想东山再起。几番了解下来,台资对三明的营销力量非常有兴趣,提出愿意合资,但条件是三明只能占合资后公司股份的45%,而且各自独立生产产品。尹文明心里明白,这种合资无异于“引狼入室”。三明的职工当时也是一片反对。但作为村长,尹文明不得不把村里的经济发展放在第一位,合资公司每年可以给村里上缴45%的利润分红,这笔钱对于村里很重要。他耐心地说服三明的员工:“现在市场上为什么都是台湾人炒的瓜子?这说明别人就是比我们先进,如果我们不学别人的新技术、新工艺、新设备和管理方法,我们还能不能跟别人竞争?‘引狼入室’,就是为了学习‘与狼共舞’。”

1992年8月,三明公司与台资公司合作,成立了合资的股份有限公司,三明占合资公司股份的45%,尹文明任公司的副董事长和副总经理。新的公司成立后,台资利用三明的厂房、员工和销售渠道,迅速将产品推向了市场。但是,台资与三明一直是明合暗分,并没有真正地进行融合经营。三明没有权利使用台资的设备,更不能参与台资的经营,只能拿到一点股利分红。而且,台资还作出了不少限制三明发展炒货的规定,堵死了三明继续发展的道路。1993年,台资盈利100万元,而三明除去账面分红却实际亏损27万元,虽然双方仍名为平等合作,但实际上却是三明在被台资一点点地吞噬。

望着辛辛苦苦创立的三明如今濒临绝境,尹文明坐不住了,三明的员工也坐不住了。情况摆在眼前,三明要想生存和发展,就必须与台资分家。虽然当时国内的炒货企业几乎已经全军覆没,但站起来求生存总比坐以待毙强,尹文明和三明员工决定开始三明的两次创业。1994年初,尹文明辞去合资企业职务,他带着原来三明的员工退出了与台资的合作,走上了自主再创三明之路。

当时,三明的“弊”在于无资金、无技术,且市场形势严峻;三明的“利”在于中国的经济体制转轨创造了难得的“天时”与“人和”。所谓“天