

6

“SHS”食用精制油的价格策略

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

.23



“SHS”食用精制油 的价格策略

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F·790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：（以姓氏笔划为序）

丁邦开 王 玉 刘兰娟

孙海鸣 杨大楷 杨公朴

杨君昌 陈文浩 陈启杰

陈信元 张淑智 张 桁

颜光华 戴国强 冯正权

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003 年 3 月 26 日

自 1991 年起,上海市 YZH 公司“SHS”牌食用油通过一系列“树品牌、创名牌”运作,取得了巨大的成就,多次被评为“上海市著名商标”、“上海市名牌产品”等光荣称号,公司实力不断强化,市场份额不断增加。但是,随着粮油体制改革的进程加快,粮油企业也正面临着越来越激烈的市场竞争。

背景资料

树立正确的发展指导思想是促进“SHS”品牌快速健康发展的重要前提,也是把握发展方向的保证。根据“SHS”品牌的现状及市场竞争状况,“SHS”品牌三年发展规划的总体指导思想归纳为“一个目标,二个市场,五个重点”,简称“125 工程”。

一、一个目标

所谓一个目标,即以市场占有率作为衡量公司经营业绩和考核下属单位工作的主要指标,把谋求最大的市场占有率作为主导目标。

之所以要把市场占有率作为主导目标,是鉴于:

(1)从企业的长远发展考虑,市场占有率比销售增长率更显重要。销售增长受到各方面因素的影响,变化很大。企业只要能抓住市场机会作积极的促销努力,比较容易实现;而市场占有率主要依赖于消费者的品牌忠诚和稳定的销售渠道,一旦建立不容易改变。市场占有率最大化是营销竞争战略之一,企业通过扩大市场占有率能建立起竞争优势,从而确保在市场中的领先地位。企业若以各种措施扩大自己的市场占有率,尽管开始时销售收入会受到一定的影响,然而,一旦占领了市场,其他

企业就不易挤占已经占领的市场。相反，企业若只顾眼前的销售收入，削弱了自己的竞争能力，市场若为其他企业所占领，YZH 公司以后再要打进去将相当困难。

(2) 由于各种环境因素的影响，企业的销售增长状况有时并不完全反映企业经营的实际情况。当市场不景气时，企业的销售必然会普遍下降，但如果企业销售额下降的幅度低于市场竞争对手成交额下降的幅度，那就说明企业市场占有率得到了扩大，市场竞争实力得到了增强。反之，即使企业销售额有所增长，若其增长幅度低于竞争对手成交额增长的幅度，只能说明企业市场占有率在下降，企业市场竞争实力在减弱。

根据主导目标，上海 YZH 公司明确提出这样的口号：“第二就是落后”。制定目标：争取在 3 年内使小包装精制油（桶装或瓶装油）在上海市场占有率达到 50%（以销售量为基础），3 年内要使 SHS 品牌市场占有率进入 A 类，在全国的市场份额

超过 10%。并且要围绕这一主导目标制定岗位责任制,把任务落实到部门,落实到人,使其工资报酬与业绩挂钩。公司要充分利用“第二就是落后”的口号来鞭策全体员工,造成一种“奋发向上、不甘落后”的氛围。

二、二个市场

SHS 品牌在立足上海市场的基础上,大力开拓全国市场。

近年来,SHS 品牌已开始向外地拓展,在南京、宁波等地有了总经销商,虽然销量还不大,但毕竟已经迈出了第一步。

上海 YZH 公司在立足上海的基础上要大力开拓全国市场,其理由是:

4

(1) 全国市场本来就是一个统一的相互联系的市场,在市场经济条件下,人为地为商品划定区域范围,不仅不能阻止其他品牌进入,反而会束缚自己的发展。金龙鱼、骆驼唛、福临门等著名品牌无不都是全

国性品牌,不少还在全国各地建立生产厂家,变“产地销”为“销地产”。

(2)全国精制小包装食油市场潜量很大,北京、天津、广州等地已经实现了从二级油向精制油的过渡,一些地方政府还采用行政手段来加速这一过渡。SHS 油仅在南京、宁波等地有不大的销量,即使这样,它还能在全国小包装食用油市场占据第三位。这表明在这一市场上,SHS 是可以大有作为的。

三、五个重点

所谓五个重点,即引入市场机制调整组织机构;加快新产品开发;构筑分销网络;塑造品牌形象和加大促销力度。

(1)引入市场机制调整组织机构。上海 YZH 公司作为上海厨房工程实施单位的重要组成部分,每年可以得到市财政一定的财政补贴,这对于弥补企业政策性亏损、稳定市场是必不可少的。

但是,财政补贴也是一把“双刃剑”,在弥补企业经营亏损的同时,也会在公司中造成依赖补贴、等客上门、不思进取的惰性,这与市场经济体制是格格不入的。近几年来,YZH 公司做了大量的工作,状况有了改观,但仍未从机制上根本解决问题,尤其随着粮油体制改革,上海 YZH 公司将面临越来越激烈的市场竞争。尽快在公司内部形成一种符合市场经济体制的新机制尤为紧迫。与此相联系的是,公司在销售体制关系上仍未理顺,市场营销部、经贸公司、各经营公司和各生产企业的三产之间关系不明晰。从分工原则上看,经贸公司负责精制小包装油销售,各经营公司负责散装油销售。但在实际操作中,按产品建立起来销售组织造成同一公司不同部门在同一区域交叉活动,不仅容易产生矛盾和冲突,造成人员浪费,更主要的是责任不清,无法从制度上调动销售人员的积极性。

因此,适时调整面向市场的内部组织

结构,应作为公司的首要任务来实施。

(2)加快新产品(系列产品)开发。随着人民生活水平的提高,科技的进步和市场竞争的展开,产品的生命周期在不断缩短。同时,随着 SHS 产品向全国市场拓展,面对不同的需求,上海 YZH 公司应注重追踪社会需求,加大科技投入,加快新产品开发。

SHS 品牌的市场份额

中国食油市场各品牌的市场占有状况已列入中华全国商业信息中心,上海商情信息机构追踪调查的范围,每个月都会公布销售排名,并公开市场占有率排名。这就为公正、客观的评价提供了一个较为权威的依据。

目前食用油市场销售排名状况见表 1、表 2 和表 3。

表1 全国1200家商店食用油市场占有率
(销售额)排名(1998年2月)

A类(10%以上)	B类(3%~10%)	C类(3%以下)
1. 金龙鱼 (32.47%)	3. SHS (5.74%)	8. 狮球唛 (1.40%)
2. 福临门 (12.91%)	4. 火鸟 (4.50%)	9. 天香 (1.33%)
	5. 骆驼唛 (4.43%)	10. 东辰 (1.31%)
	6. 绿宝 (3.83%)	
	7. 胡姬花 (3.52%)	

表2 上海市部分超市、食品店食用油销售量排名
(1998年1~5月)

序号	品牌名称	销售量(L)	市场份额(%)
1	SHS	463 772.78	37.03
2	金龙鱼	284 344.82	22.70
3	骆驼唛	198 056.16	15.82
4	福临门	60 227.30	4.81
5	日清	57 582.00	4.60
6	嘉龙	47 514.50	3.79
7	红灯、福星	36 380.80	2.91
8	四海	3 713.00	1.50

表3 上海市部分超市、食品店食用油销售额排名
(1998年1~5月)

序号	品 牌	销售额(元)	市场占有率(%)
1	SHS	10 244 195.09	31.61
2	金龙鱼	9 190 932.38	28.36
3	骆驼唛	6 397 355.62	19.74
4	日清	2 054 672.47	6.34
5	福临门	1 669 016.28	5.15
6	红灯、福星	907 426.33	2.80
7	嘉龙	813 442.89	2.51

表1表明,SHS正处在B类的首位,与A类的金龙鱼、福临门相比,差距很大;而与B类火鸟、骆驼唛等品牌相差不多,且优势并不明显。

表2、表3所显示的销量市场份额和销售额市场份额的差异,是由于不同品牌的不同价格水平所形成的。SHS品牌虽