



# 中国人民大学 工商管理案例

丛书主编 徐二明

## 市场营销卷

分卷主编 郭国庆 李先国

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例: 市场营销卷  
徐二明主编; 郭国庆, 李先国分卷主编  
北京: 中国人民大学出版社, 1999

ISBN 7-300-03018-1/F·927

I. 中…

II. ①郭…②李…

III. ①企业管理-案例②市场营销学-案例

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 05415 号

中国人民大学工商管理  
MBA 案例

丛书主编 徐二明

**市场营销卷**

分卷主编 郭国庆 李先国

---

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

---

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 14 插页 1

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

字数: 349 000

---

定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 第一编 市场营销计划

|     |                            |    |
|-----|----------------------------|----|
| 案例一 | 日立公司的录像机营销计划·····          | 2  |
| 案例二 | 椰风集团“羊胎素”保健品的<br>营销方案····· | 12 |
| 案例三 | 华方公司功能纺织物的营销方案·····        | 21 |
| 案例四 | 研修大学的新思路·····              | 27 |

## 第二编 市场营销分析

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 案例一 | 美国安霍伊泽－布施公司的目标<br>市场营销····· | 35 |
| 案例二 | 北京煤炭机械厂的营销新对策·····          | 41 |
| 案例三 | 四环制药厂的营销管理·····             | 54 |
| 案例四 | 麒麟药业竞争格局分析·····             | 59 |
| 案例五 | 吉尔伯特公司的兴衰·····              | 65 |

## 第三编 市场营销战略

|     |                   |    |
|-----|-------------------|----|
| 案例一 | 天美时公司的市场营销战略····· | 78 |
| 案例二 | 现代商战中的新宝电器·····   | 87 |
| 案例三 | 万客隆在中国市场的成功·····  | 92 |

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 案例四 | 火灾探测器行业的营销战····· | 108 |
| 案例五 | 先进化工的市场开发战略····· | 115 |
| 案例六 | 西南化机公司的困惑·····   | 122 |

## 第四编 市场竞争战略

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 案例一 | 摩托车行业的哈利·戴维森与本田····· | 128 |
| 案例二 | 可乐双雄的交锋·····         | 147 |
| 案例三 | 柯达与富士的较量·····        | 192 |
| 案例四 | MCI 与 AT&T 之争·····   | 198 |
| 案例五 | 法庭相见的圣象与森林王·····     | 206 |
| 案例六 | 险遭暗算的“小鸭”·····       | 213 |
| 案例七 | 运动鞋行业的阿迪达斯与耐克·····   | 216 |
| 案例八 | 汉堡包之战·····           | 236 |

## 第五编 产品策略

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 案例一 | 短命的新可乐·····        | 257 |
| 案例二 | 福特汽车公司产品开发备忘录····· | 275 |
| 案例三 | 爱立信以高科技构筑优质产品····· | 286 |
| 案例四 | 海尔：高质量的象征·····     | 296 |

## 第六编 价格策略

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 案例一 | 民康电器公司的多阶段定价·····   | 301 |
| 案例二 | 伟达公司定价失误·····       | 306 |
| 案例三 | 柯维特：折扣定价带来的兴与衰····· | 311 |
| 案例四 | 人民快运公司低价策略纪实·····   | 317 |

## 第七编 分销策略

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 案例一 | 瑞辰公司鸵鸟产业的分销策略····· | 332 |
|-----|--------------------|-----|

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 案例二 | 联合电脑分销中的难题·····   | 339 |
| 案例三 | 卡玛斯的新渠道·····      | 344 |
| 案例四 | 休斯可皮鞋公司的成长探秘····· | 348 |
| 案例五 | 安利的辉煌史·····       | 355 |

## 第八编 促销策略

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 案例一 | 北京九龙游乐园的促销策略·····      | 367 |
| 案例二 | 三株公司的困境·····           | 374 |
| 案例三 | Sonax 汽车护理用品的广告方案····· | 382 |
| 案例四 | 宝洁公司的市场调查与广告·····      | 389 |
| 案例五 | 国际快件公司的系列广告·····       | 397 |
| 案例六 | 美国快餐公司的媒体方案·····       | 402 |
| 案例七 | 嘉顿对突发事件的处理·····        | 410 |

## 第九编 国际营销策略

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 案例一 | 百花烟厂对日营销中的渠道策略····· | 415 |
| 案例二 | 多美公司的全球协同营销·····    | 418 |
| 案例三 | 佳能和精工征战国际市场·····    | 426 |
| 后 记 | ·····               | 434 |

# 第一编 市场营销 计划

中国人民大学工商管理 / MBA 案例

## 一、公司背景

由于美国市场成长迅速，1986 年和 1987 年日立公司在盒式录像机市场经营得十分出色。日立公司选择了廉价电视与立体声设备商店作为它的分销渠道。加之低价和促销性折扣，使它在这类销售网点中捷报频传，大获全胜。不妙的是，盒式录像机市场已趋于成熟，并且竞争对手纷纷崛起，正在为争夺市场占有率而战斗。因此，日立公司必须改善它形势严峻的市场营销地位，以求在盒式录像机市场上生存下去。

1988 年 11 月，日立公司估计该年度的销售额为 2.01 亿美元，市场占有率为 6%，分别比上年下降 2 300 万美元和 0.4 个百分点（表 1—1—1）。各主要公司在美国录像机市场上的市场占有率情况如表 1—1—2 所示。

表 1—1—1 日立公司录像机在美国市场销售情况

| 年 度          | 1986    | 1987    | 1988    |
|--------------|---------|---------|---------|
| 市场销售总规模（万美元） | 320 000 | 350 000 | 336 000 |
| 日立销售额（万美元）   | 20 500  | 22 400  | 20 100  |
| 日立市场占有率（%）   | 6.4     | 6.4     | 6.0     |

表 1-1-2 各主要公司在美国录像机市场上的市场占有率情况 (%)

| 年 度     | 1986 | 1987 | 1988 |
|---------|------|------|------|
| 美国无线电公司 | 12.0 | 12.1 | 12.0 |
| 索尼公司    | 11.4 | 11.6 | 11.7 |
| 泛美音响公司  | 10.7 | 10.8 | 10.9 |
| 夏普公司    | 9.8  | 9.7  | 9.8  |
| 三洋公司    | 7.0  | 7.1  | 6.7  |
| 弗西尔公司   | 6.8  | 6.8  | 6.4  |
| 玛格拉音响公司 | 6.8  | 6.7  | 6.4  |
| 日立公司    | 6.4  | 6.4  | 6.0  |
| 色丽丝公司   | 6.0  | 5.8  | 5.5  |

## 二、竞争分析

盒式录像机市场的成长已经停止，该市场领域的大多数公司都在为继续盈利而奋斗。像许多其他日本公司一样，由于日元坚挺，日立可能要提价。同时，市场竞争十分激烈，韩国低价盒式录像机如三星和金星进入市场，会使提价产生严重后果。即一旦三星和金星占有明显的市场份额时，它们很有可能迅速向市场渗透，此时若日立提价，就会给三星和金星以可乘之机。日立公司过去一直采用低零售价和高零售折扣的战略，经营一向很成功，直到韩国产品大量涌入美国之前，日立公司的盒式录像机的售价常常是最低的。所以在韩国进口面前，日立公司表现得十分脆弱。

在许多消费者看来，盒式录像机产品的差异性并不十分明显。美国无线电公司、索尼公司、泛美音响公司的产品都一样。产品的差异性的缺乏迫使那些知名度低的公司如日立公司不得不

把市场营销的重点放在零售商店。由于零售商店不愿经营 5 个～8 个以上的品牌，所以那些知名度底的公司为了争夺零售商店便展开了激烈竞争。

日立的销售情况一直不错，但是它的长期获利能力似乎值得怀疑。由于韩国竞争者的涌入以及零售商业已习惯的、并正在提出的更高的折扣，使得日立公司不能提价。日立需要在市场上建立一个防御性的定位，或完全停止盒式录像机的生产线。

因为盒式录像机产品没有差异，所以需要把产品根据质量等级进行分类：

1. 索尼和泛美音响公司。这两家公司都树立起了超一流的质量形象，其产品在著名的商号里溢价销售，几乎没有折扣。

2. 美国无线电公司和玛格拉音响公司。长期以来，这两家公司一直在电子消费品市场上经营。它们以本公司其他的电子产品为杠杆，向大量的零售网点渗透。它们的价格低于索尼和泛美音响公司，并与合作网点合作进行广告宣传。

3. 弗西尔公司、夏普公司和三洋公司。在电子消费品市场上，这些公司都是二流的。它们既没有像索尼和泛美音响公司那样一流品质的声誉，也没有像美国无线电公司和玛格拉音响公司那样的分销渠道。它们的产品的定价低于前两类公司，并且向它们的网点割让大量的折扣。

4. 金星和三星公司是两家韩国的盒式录像机生产公司。至今，美国消费者对它们的产品及其质量水平还不熟悉，韩国产品的价格比所有其他公司产品的价格都要低，这是日立面临的真正威胁。

为了方便，可以用盒式录像机的中等价格进行比较（表 1—1—3）。

因为各公司的盒式录像机都有类似的功能特征，所以它们之间的价格/价值关系是难以评价的。价格似乎只是公司形象、产

表 1-1-3

各主要公司盒式录像机中等价格表

单位：美元

|         |     |
|---------|-----|
| 美国无线电公司 | 390 |
| 索尼公司    | 410 |
| 泛美音响公司  | 410 |
| 夏普公司    | 360 |
| 三洋公司    | 355 |
| 弗西尔公司   | 360 |
| 玛格拉音响公司 | 380 |
| 日立公司    | 335 |
| 色丽丝公司   | 370 |
| 金星      | 295 |
| 三星      | 295 |

品声誉的函数。由于产品是无差异的，消费者可能模糊不清，拿不定主意，导致最终的购买可能完全是他们对某一商标名称的偏爱。

### 三、问题与机会

#### 1. 问题。

(1) 日立商标名称的知名度很低。

(2) 日立盒式录像机没有任何显著的产品特征区别，同时日立也难以开发出不易被竞争对手迅速模仿的产品特征。

(3) 日立拥有的分销商无论在数量上还是在质量上都次于它的大多数竞争对手。

(4) 大约只有 3% 的分销商认为日立是一个重要品牌。

#### 2. 机会。

(1) 在二流消费品制造企业中，没有一家有一个防御市场定位，因此，日立可以把三洋、弗西尔、夏普从它们占领的销售网点中挤出去，取而代之。

(2) 顾客调查表明，大多数消费者都对盒式录像机的《使用说明书》不满意。

(3) 由于电子消费品零售商店也面临着可怕的激烈竞争，因此它们也乐于接受能给它们带来竞争优势的计划，所以，只要是有利于竞争的计划，它们都会作出积极的反应。

#### 四、目标

1989 年的主要营销目标为：

|       |           |
|-------|-----------|
| 销售额   | 2.21 亿美元  |
| 毛利    | 5 700 万美元 |
| 毛利率   | 28 %      |
| 净利润   | 600 万美元   |
| 市场占有率 | 6.3 %     |

#### 五、方案

日立有两个需要解决的问题。(1) 它必须建立一个既有顾客又有零售商的防御市场定位；(2) 它必须提高产品价格以恢复到原有的利润率水平。

1989 年的市场营销企划案以建立一个更强的防御市场定位为中心。对顾客来讲，主要是通过大大改善产品说明书来满足他们的需要；对零售商来讲，应当开展独一无二的促销运动，来重点满足他们的需要。1990 年日立的市场定位应该有所改观，使之作为提高价格的基础。

1. 主要行动。日立公司的主要行动和策略如下：

(1) 提高产品在消费者心目中的知名度并增加对日立公司产

品的支持。

1) 引进易于理解的《使用说明书》;

2) 创造出一种特别易于理解《使用说明书》的店内陈设和气氛;

3) 为合作广告节目提供一些广告素材, 其中心内容是强调日立的说明书是易于理解的。

(2) 争取零售商对日立盒式录像机产品的支持。

1) 继续执行对零售商折扣的计划;

2) 提供店内陈设以帮助日立产品的销售;

3) 制定一份零售商销售计划, 强调日立新说明书的好处;

4) 对订购日立盒式录像机销售额达到 5 万美元的零售店进行一次奖励活动。

2. 市场定位。日立是一家综合性的电子产品生产厂家, 它将制造适合需求的多种产品进入电子类市场。

(1) 《使用说明书》。日立已经委托公司外部的专家与本公司工程部专家一同编制一份新的《使用说明书》。为了使顾客容易理解说明书, 日立将对盒式录像机进行更新以使其首先做到容易操作。这些更新正在进行当中, 所配新的易于理解的《使用说明书》的新型盒式录像机将于 1988 年 12 月准备就绪。日立必须在对新的易于操作的说明书开展一系列的活动之前的 30 天, 将新型盒式录像机运到目标市场, 以便留出时间让各零售商店妥善处理完店内现存的日立盒式录像机。

(2) 零售商折扣。在 1989 年日立将继续执行对零售商的折扣。

(3) 推销人员的培训。对推销人员的培训将从 1988 年 12 月 1 日开始, 直到新的推销活动开始时为止。

(4) 开设 24 小时免费热线电话。从 1989 年 2 月 1 日起, 公司将开设 24 小时免费服务电话, 与顾客讨论日立盒式录像机的

问题。

(5) 零售商店策略。对零售商店的活动安排包括如下将要执行的策略：1) 在新型盒式录像机说明书即将运到零售商手中，即1988年12月10日之前，日立公司将通知零售商。2) 到1989年1月15日，公司的推销员把新的推销活动安排送到每一位销售日立产品的零售商手中。3) 凡购买10台日立盒式录像机的零售商，将免费获得一份关于介绍产品的店内样品招贴。4) 每位销售人员将携带一盒录像带，这盒录像带录有顾客对新型盒式录像机和新的操作说明书表现出极大兴趣及反映强烈的内容。推销员将把这一录像内容播放给零售商看。5) 日立公司还将编制和印刷一本袖珍销售说明书，以便零售商店的销售人员发给前来光顾的潜在顾客。6) 店内陈设。店内陈设将委托一家广告代理商设计制作。陈设将有1.2米高，有20台盒式录像机，最大限度地利用层次空间，以充分吸引顾客的注意力，使顾客从各个角度都能看到。

(6) 宣传展示活动。这一活动将循环在每一个零售商店组织进行。这些突袭宣传活动包括反复播放消费者使用日立盒式录像机的录像和他们对新型日立盒式录像机表现出的极大兴趣，以及对新型易于理解的使用说明书的强烈反响。录像中还将展示日立公司对日立盒式录像机产品所做的全部更新并加以说明，以达到顾客易于理解和便于操作日立盒式录像机的目的。

(7) 合作广告。如果零售商在合作广告基金上投资的话，它们将获得购买额2%的收益。不过这些是有条件的，只有它们将广告宣传的内容集中在介绍日立公司新型《使用说明书》方面时，零售商才可以获得这2%的收益。合作广告基金将支付广告费用的一半。

(8) 公共关系。公司发布易于掌握的《使用说明书》的新闻，并将新闻送到销售日立公司盒式录像机的零售商所在地，在

有关报刊上发表。

(9) 刺激销售商计划。对那些购买日立盒式录像机价值在 5 万美元以上并付了款的零售商，日立公司将向它们提供一年两次、每次持续一周的激励活动。其具体内容包括：1) 在激励活动期间，零售商只需承担合作广告基金的 50%，这样零售商将获得额外的以激励期内购买额为基数的 5% 的合作广告津贴。2) 零售商在激励期内的购买额将按额外的 5% 进行贴现。3) 日立公司的销售人员将于星期六和星期天在零售店反复展示宣传录像带。

## 六、未来发展

预计日立公司盒式录像机的销售额将在盒式录像机市场增长 4% 的基础上，以 10% 的速度增长。但是这并非易事。

通过与那些正在准备减少或终止销售日立公司盒式录像机产品的零售商谈判之后，公司了解到 1989 年所采取的一切措施将把这一损失降到 2%（严重的话，将失掉 4%~6% 的零售业务）。通过与新的目标销售网的初步接洽和讨论，公司估计借助于这些新措施，1989 年将增加 7% 的销售网点。

通过一个小范围的抽样调查发现，在采取了这一系列新措施之后，1988 年 15 家零售商中有 5 家把日立算做它们经营的 5 个品牌之一。而在非试验零售店，只有 3% 的零售店把日立作为它们经营的 5 个品牌之一。

在竞争激烈的市场中，产品制造公司可以开发和引进一些重大的、关键的产品新特性。竞争者可以很快模仿日立公司，改善其产品说明书，使之更易于理解。

然而，不只是要对产品说明书进行改进，使之更易被顾客接受，同时还要对展品进行更新，使之与说明书上的内容相配套，使产品本身更容易操作。这样就可以把风险降到最低限度，使竞

争对手不容易模仿。

由于日元更加坚挺，竞争对手弗西尔公司、夏普公司和三洋公司不太可能采取一些应变措施，例如向零售商提供高额的折扣，来保护它们的市场占有率。如果它们一定要这样做，那么这三家公司将陷入无利可图的境地。

零售商可能不愿意为日立导向型广告支付一半的费用，因为这些广告是突出日立而不是突出零售商。然而，对零售商的调查表明，它们最后将支持合作广告。但是如果零售商的第一次合作广告不成功，它们可能会取消对合作广告的支持。真正的风险在于合作广告的质量，而不是合作本身。

### 【分析提示】

在这个案例中，日立公司所面临的是一个危机和希望并存的态势，与我国现在很多国有企业的局面有着相通之处。一方面，公司的产品已经进入成熟期，市场、竞争者的发育也已成熟，竞争趋于白热化，国际经济、金融形势更是雪上加霜；另一方面，与其他大企业相比，自身的产品、销售渠道、网络又没有什么可以据以拼得半壁江山的优势，内忧外患的夹击，使得企业的生存和发展显得困难重重。

当前，我国的改革已经进入了第 20 个年头，与日立公司情况相仿的企业不胜枚举。这些企业有着自己成型的产品，也有自己固定的分销网络，但是它们也面临着来自国外市场、国外厂商的强大冲击，也存在着企业缺乏活力、管理僵化、制度不合理等各种问题。如何拯救这些企业，使它们焕发新的生机和活力，是我们迫切需要解决的问题。除了有效地转换经营机制，进一步深化改革开放政策以外，制定一个切实可行、有的放矢的营销计划是国有企业生存发展的必由之路。日立公司录像机销售方面的经验、市场营销策划的方法和步骤都是值得我们学习和借鉴的。

日立公司的主要问题，从案例中看是一个没有明确的市场定位的问题，消费者、零售商心目中的品牌意识、概念、形象不清晰、不普遍，甚至不存在。这对于录像机这一产品差异性很小的市场来说是一个致命的弱点。

对于一个产品差异性很小，且自身在价格竞争方面又不具备很大优势（虽然 335 美元的售价与索尼的 410 美元相比具有低价优势，但金星和三星的 295 美元对其构成了严重的威胁）的企业，特别是在电子这样较高科技的行业，渠道和服务就是企业在市场营销计划中的重心所在。就国内市场来说，日立与韩国的金星、三星相比应具有分销渠道上的优势，而加强零售点的推广和售后服务更是取胜之道。在存在很大价差的情况下，一味地进行恶性拼抢只会落得两败俱伤。在尚无防御市场定位的二流消费品企业中，把握住机会，创立自己的品牌，中档价位、高档质量的形象，并在巩固原来市场的基础上将产品扩展到日本本土和美国以外的市场，是日立公司所必须考虑的。

### 【思考题】

1. 日立公司的录像机营销计划是否还有欠缺之处？
2. 在我国 VCD 机市场上，爱多、新科、万利达、步步高品牌已经日趋成熟并为广大消费者接受，但竞争仍愈演愈烈且不断有新资注入。万燕电子是我国第一台 VCD 机诞生地，而现在依旧不为人知。试为万燕电子制定市场营销计划。
3. 考虑目前在我国市场上 VCD 机蓬勃发展的环境下，录像机厂家如何保持利润持续稳定的增长。