

英国皇家特许市场营销师资格认证系列教材

CIM
认证教材

CIM COURSEBOOK

考试案例研究

分析与决策

Diploma Case Study Book

Analysis and Decision

Ashok Ranchhod (CIM Senior Examiner)

[英] 阿什克·兰切赫德 (CIM高级主考官) 著

张 晔 译



经济管理出版社

CIM
COURSEBOOK

英国皇家特许市场营销师资格认证系列教材

考试案例研究

分析与决策

Diploma Case Study Book
Analysis and Decision

Ashok Ranchhod (CIM Senior Examiner)

[英] 阿什克·兰切赫德 (CIM高级主考官) 著

张 晔 译

图书在版编目 (CIP) 数据

考试案例研究：分析与决策/ (英) 兰切赫德著；张
晔译. —北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7 - 80207 - 173 - 9

I. 考... II. ①兰... ②张... III. 考试—案例—研
究 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140757 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京宏伟双华印刷有限公司

经销：新华书店

责任编辑：常亚波 杨丽君

技术编辑：杨 玲

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

21 印张

432 千字

2005 年 4 月第 1 版

2005 年 4 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

书号：ISBN 7 - 80207 - 173 - 9/F · 162

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

前言 欢迎使用英国皇家特许市场营销协会 (CIM) 教材

作者提供的信息

当前 CIM 在研究生证书考试中强调市场营销战略方面的知识，极大地推动了四科考试试卷的发展。分析与决策试卷包含了市场营销所囊括的各种知识，使用了在 CIM 一级考试、二级考试和研究生证书考试中学习到的一系列概念。做这份试卷既需要相当高的营销技术水平，也需要丰富的营销知识。这一版本更新了去年版本中的一些观点，增加了两个新单元：一个是当代营销的发展；另一个是经过改编的案例分析。

Ashok Ranchhod 教授，2002
CIM 高级考官，《分析与决策》

1

学术发展顾问的介绍

为了确保 CIM 教程跟得上时代的发展并为以后的版本奠定基础，今年我们做了不懈的努力进行修改。我们认为这些修改是很重要的，因为全球市场在不断地变化，而且这种变化既无法预料又无法预期——但毫无疑问你们都将会经历，特别是在接下来的 9 月 11 日（考试的日期）。

在过去的几年中，CIM 对考试大纲进行了一系列修改以使其内容与市场营销——不管是实务界还是学术界中的营销相关。因此，为了使每个标题都能对学生的学起到最大的帮助，并能准确地反映最新的 CIM 考试大纲，Butterworth-Heinemann 和我在不断地对教程进行修订和更新。

对教程进行的修订和更新包括重新构建结构和增加一些对学习和评价过程有帮助的小案例和范例。作者都是资深的专家，他们有 CIM 课程教学和阅卷的经验，也拥有广博的关于现代营销理念的知识。

我们相信这套教程对你们的学习非常有用，能给你们提供结构、指引、相关范例和评价机会，使你们能够集中精力去获取考试和评价过程所需要的大量理论和观念。

编者和作者希望你们在学习中都能获得成功。

Karen Bezmish
学术发展顾问

如何使用这套教材

每个参与编写这套教材的人在构建结构时都考虑到了考试的要求，因此每个单元都覆盖了考试大纲中的重要部分。为了确保能学习到所有应该掌握的东西，你需要系统、完整地学习这套教材。

这本教材分成了几个单元，每个单元都从下列标准要素中选出一些进行介绍：

- 目标告诉你这部分内容涉及了考试大纲中的哪一部分，读完这一单元后你应该知道些什么。
- 问题是给你做练习用的——你将在考试中遇到类似的问题。
- 答案给你提供了一个回答考试问题的格式。记住，标准答案是不存在的——你们只能将这些范例当做是指导性的东西。
- 考试提示被高级考官或考官用于提醒你避免重犯以前考生所犯过的错误。
- 学习提示指导你要提高知识基础。
- 现代问题特别关注了营销中的一些当前问题。
- 小结包括了学习完这一单元你应该了解的内容。

由于这份试卷没有具体的考试大纲，本书只讨论了一些关于案例分析的发展与应用的关键问题，强调了 CIM 各门课程的考试大纲之间的联系。为了更好地利用这本书，你还应该了解其他证书科目的最新知识。

关于营销在线

关于今年的教材，Butterworth—Heinemann 给读者提供了自由进入营销在线 (www.marketingonline.co.uk) 的机会，这是以前为 CIM 营销教程提供在线支持的网络引擎。在这个网站上你可以从以下内容中获益：

- 这学期每两周就会有有关于重点问题的指南、全面地修订辅导材料和通过

“策略”部分即可进入已修订的内容——这是最受欢迎的 CIM 教程讲师。

- 完全对象化的电子版教程——可以进行注释或通过剪贴文本创建自己的学习笔记。
- 可进入的电子图书馆——8 本经典的 BH 营销教科书能丰富和扩大你的知识面。
- 可迅速获得样本试卷和答案、其他额外资料以及与教程相关的网络链接。
- 搜索网络教材以便快速获得定义和重要的概念。

登 录

在进入营销在线之前你首先需要密码。请登录 www.marketingonline.co.uk，在那里你会发现教材购买者的注册提示。获得密码后要根据屏幕上的提示进行登录，你将能够享受到下列各种功能。

使用营销在线

营销在线被分为六个部分，登录系统后可通过首页进入各个部分：

1. 教材：首页上有三个与 CIM 营销证书水平分别相关的按钮。选择你需要的级别，相应级别各个模块的四种教材就会出现你面前。单击你所需要的教材就进入了在线全文（按章分）。你可以根据屏幕上的指示在每一页上选择性地增添电子书签或注释。你也可以自由剪贴文本到空白文档里建立自己的学习笔记。
2. 电子图书馆：在首页上单击“BH 图书馆”按钮可以进入电子图书馆的 8 本教材。你也可以在自己认为适合的地方做注释、贴书签和复制文本。
3. 修订材料：单击“修订材料”，选择适合的 CIM 水平和教材就可以获得修订材料。
4. 有用的链接：单击“有用的链接”可获得一张有利于进一步阅读和搜索的网站列表。
5. 词汇表：单击“词汇表”可进入在线营销术语字典。
6. 讨论：单击“讨论”可进入各种网上论坛。

所有的用户都可通过屏幕上的提示进入我们的公共论坛。如果你所在的大学已注册成为营销在线的用户，你也可以进入你自己的“辅导小组讨论”，在那里你可以与同学和老师进行交流。

如果还有关于使用营销在线的疑问，你可以咨询能够搜索的 FAQ 部分——可通过首页上的适当链接进入。另外请注意，能通过单击网站首页上的链接下载完全用户指南。

目 录

第一部分 分析与决策试卷	1
第一单元 引言	3
引言	3
试卷重点的变化	3
与其他试卷的联系	5
小结	7
第二单元 案例分析的意义	9
简单总述	9
分析案例	9
进一步分析	10
SPACE 分析	12
主要分析因素	16
小结	17
第三单元 当前市场营销的热门话题	19
内容介绍	19
电子市场营销	19
绿色市场营销	22
关系市场营销	24
相关者和市场营销	26
品牌定位	27
全球化	29
小结	33
第四单元 财务分析和市场营销衡量指标	35
内容介绍	35
利润率	35
市场营销衡量指标	37
小结	39

第五单元 陶格夫匹尔斯市——改编后的案例	41
品牌定位	49
互联网的应用	50
小结	53
第六单元 分析与决策考试	55
考试方法	55
如何通过考试	57
考生须知	58
考生角色简介	59
答卷与评分	60
小结	61

第二部分 以往的案例分析

2000 年 12 月——比瑞利	65
考生角色简介	65
比瑞利	66
附录	85
小结	105

2001 年 6 月——马来西亚航空公司	107
考生角色简介	107
马来西亚航空公司	107
小结	130
附录	131
马来西亚航空公司试卷	161

2001 年 11 月——陶格夫匹尔斯市	163
考生角色简介	163
陶格夫匹尔斯市	163
小结	179
附录	180

第三部分 以往的考官报告和范例答案

2000 年 12 月——比瑞利(市场营销证书)	219
总评——比瑞利	219

2000 年 12 月《战略市场营销管理:分析与决策》的范例答案	220
2001 年 6 月——马来西亚航空公司(市场营销研究生证书)	253
总评	253
小结	254
2001 年 6 月《战略市场营销管理:分析与决策》的范例答案	255
马来西亚航空公司	255
2001 年 12 月——陶格夫匹尔斯(市场营销研究生证书)	287
总评	287
重点	287
小结	288
2001 年 12 月《战略市场营销管理:分析与决策》的范例答案	288
陶格夫匹尔斯	289
小结	320
附 录 课程资料和阅读书目	323

第一部分 分析与决策试卷

第一单元 引言

引言

分析与决策（简称 A&D）考试是 CIM 证书考试中的最后一门。它要求考生对不同等级的学科知识有很好的掌握，其中尤为重要是二级证书和研究生证书考试范围内的学科知识。因为所涉及的范围很广，所以该考试没有配套的课程提纲。新的计划与调节课程提纲提供了市场营销核心领域的深入见解，并提供决策分析与执行的基础知识。这些知识是做 A&D 试卷必需的。另外，考生需要重视的是，必须对研究生证书考试的整合市场营销沟通和国际市场营销战略有牢固的掌握。该测试还要求考生具备运用所有市场营销知识和多年积累的营销经验的能力。

3

根据考试的名称可知，该考试要求考生在市场营销范围内拥有良好的分析能力与运用能力。为了制定市场营销战略，营销策划者必须有良好的分析能力；而战略制定出来后，必须做出明确且理智的决策。这就要求考生必须精通市场营销的各个方面，特别是当前发生的问题。从本质上讲，不同的案例有不同的行业，有不同的背景，从而要求用不同领域的市场营销知识来解决。通常，我们无法对市场营销问题进行明确归类。考生要有利用知识和经验的能力，还要有解决不同部门、不同地区内容多样化的营销问题的灵活性与创新能力。当我们跨入新世纪时，市场营销有了很多变化，营销策划者必须提高相应的技能来适应这些变化。在测试中会通过以下几个方面来检验这些技能。

试卷重点的变化

● 市场营销是一个正在经历显著变化的学科领域。这些变化是统计技术、全球化、生产系统、物流以及生态环境等领域快速发展的结果。因此，除了反映基

基础知识以外，测试比以前更关注这些当期发生的问题。

- 案例分析题中的市场营销战略问题，需要在现实条件的制约下解决和执行。人们往往忽视的是，市场营销不仅仅包括定位和发展，还包括既定条件下战略的有效性问题。这些条件意味着在做困难的决策时要理智地评估和选择营销战略。显然，在选择具体的战略时，会有多种多样的限制条件。例如：财务、组织（与雇员和文化都相关的）、市场营销（形象、市场规模、品牌、分销系统和网络）等方面的限制。而且，如果该机构是一个庞大组织中的一个部门，那么整个组织还会对其施加更多的影响。

全球化

- 技术的快速发展将会产生深远的影响，它们正在改变传统的市场营销模式。4Ps 无法在确定的条件下进行研讨，并且在确定市场营销战略的性质和方向时必须考虑到计算机和网络的巨大发展。许多跨国公司已经有几十年的经营历史，但仍然一直采用新技术改变生产和消费的模式。

- 比如，跨国公司的制造工厂坐落在很多国家，他们的品牌随处可见。（飞利浦，1998 年 12 月的案例）而对于面向特定区域市场的小公司来说，互联网提供了全球化经营的机遇，同时也带来了潜在的挑战。

- 欧元的引进意味着要通过不同的方式去考虑欧洲市场营销战略。南亚市场的发展和不断变化对组织的市场营销战略有很大的影响（参见 Biocatalysts 的案例分析）。美国市场的特色与优势常常被忽视（Acclaim 案例）。案例分析能反映这些变化并涉及行业中很多不同部门。

组织化问题

- 在制定市场营销战略时，重要的一点是要考虑到组织的性质和文化。失败的市场营销战略可能是由于不合理的人事安排、不合理的组织结构或机构内的不良氛围造成的。战略的成败可通过一些不同的业绩指标来衡量，包括市场份额增长率、投资回报率、品牌知名度和销售增长，等等。因此，机构总是努力建立合理的组织结构，并发展适当的文化来适应市场的需要。

- 顾客是上帝。市场营销战略制定者必须把市场导向作为重点来考虑。

可持续性

- 由于人们日益关注与环境恶化相关的发展问题以及全球气候变化问题，因而这些可持续发展问题对市场营销策划者来说尤其重要。但是，市场营销文献往往只关注增长和市场份额。现在，世界正面临能源供应与人类需求方面的巨大压

力，考虑环境所带来的限制问题已经变得很重要。

限制因素

● 从一些方面来看，市场营销战略制定者面临的挑战是需要考虑一些限制因素和社会责任。这些限制可能是财务方面的（催化剂的案例），也可能是人力资源方面的。更多的情况下，限制因素是外部环境施加的。这些因素对公司的发展有重要的影响（Acclaim 的案例）。

财务问题

● 在制定战略时，财务问题有重要的作用。这要求考生具备很好的理解和分析基础财务报表的能力，包括资产负债表、损益表和现金流量表。

了解当前市场营销问题

● 每个案例分析都是不同的，并以测试考生对当前问题的了解情况为目的。这就要求考生去阅读与案例分析有关的杂志、期刊。

对所学知识的运用

● 仍然需要运用模型来进行分析。但是，要求用更严谨的方法来运用这些技术。测试还要求掌握理论知识与实践知识，因为真正的营销策划者需要结合两方面的知识来制定理性的战略。

执行与监控

● 将会检测考生的决策制定与战略执行方面的意识。作为战略定位，创新与树立品牌要在执行与监控的背景下进行。

与其他试卷的联系

该试卷是对二级与研究生证书知识的综合测试，所以有意不提供配套的课程提纲。市场营销沟通战略、国际市场营销战略和计划与调节三门课程提纲一起构成 A&D 试卷的基础。此外，计划与调节课程提纲提供了进行战略分析的基础知

识。在指导考生时，老师要清楚该测试与其他领域知识的联系，并能利用多种信息渠道来加强和提高考生分析和制定决策的能力。

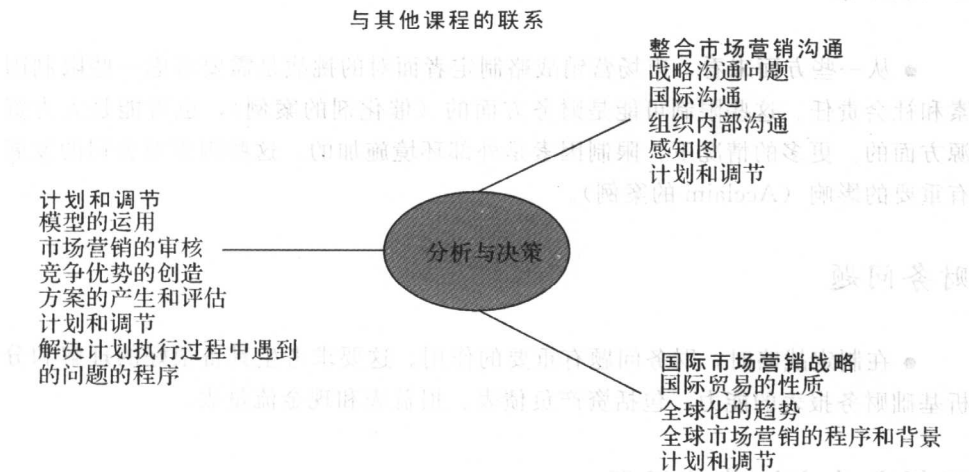


图 1.1

目标

该测试没有课程提纲，并要求考生利用 CIM 一级、二级和研究生证书课程提纲提供的材料，重点是学习要达到的目标。这些目标将列举并解释如下：

- 说明对市场营销战略计划程序的深入理解并能制定一个有创造性和革新性的市场营销战略计划。

很容易可以看出该测试与之前的计划和调节测试的联系。通过制定市场营销计划，检验考生在市场营销方面的创造性和指导能力。

- 通过运用市场营销方面的大量技巧、概念和模型以及对当期市场营销问题的理解，批判性地评价案例分析。

案例分析要求有广泛的知识背景，涉及财务、国际市场营销和沟通等方面的问题。这一目标要求所有营销策划者必须掌握技术——财务管理技术和信息管理技术。因为，从事市场营销的人需要有从数据中获得信息并将它与同期的市场营销理论和战略相联系的能力。

- 在既定的条件下，批判地评价不同的选择方案并评估已做出的决策。

要求考生能够高效地分析各个方案，并能在既定的财务、市场营销、人事和潜在的生态等环境中进行分析。这点很重要，也是营销策划者必须具备的重要技能。没有好的评估技能，就不可能制定明确且合理的市场营销战略。

- 在既定的案例分析中理解和运用竞争定位策略。

竞争性定位是计划和调节课程策略的组成部分，某种程度上也是营销沟通和国际营销的课程提纲的组成部分。除了感知图，考生还要会用重要的矩阵。这一部分内容会检验考生的分析能力。信息要经过分析，然后批判地应用于市场营销模型。

- 考生要演示对大量数据和管理信息的分析能力以及运用信息解决案例分析中潜在的重要问题的能力。

在这部分测试中，考生往往发挥不出应有的水平。在制定可供选择的方案之前，要先处理涉及市场营销和财务方面的信息。这要求考生学习或复习二级证书涉及的知识：为市场营销决策服务的管理信息。

在案例分析考试中，要综合运用不同证书课程涉及的各种知识。

案例要求考生认识到：每个案例分析是不同的，考生应该在案例所要求的情境下运用 CIM 市场营销模式以外的丰富知识。这一结果关系到培养考生的创造能力和综合不同方面的知识的能力，从而能更好地解决问题。

- 在既定的案例分析中，应用实践性与理论性的市场营销知识。

许多考生只是简单地罗列理论模型，并没有将这些模型恰当地运用于案例分析。需要强调的是，所运用的理论必须适合案例分析的情境。同时，通过应用这些理论，能显示考生对实际问题的理解水平。这对于有工作经验的考生会比较容易。

- 理解并解决各种各样的市场营销问题。

每个案例都是不同的，会涉及不同的行业和不同的营销问题。因此，将以前的案例作为练习是很有帮助的。

- 在制定与执行战略过程中，理解文化问题。

所制定的战略要想获得成功，设计系统时对文化框架的理解是很重要的。

- 确定适当的控制面并制定应急计划。

这又回到了制定计划的第一点。缺少监控理念的公司行动计划或方案是不完整的。同时，还要考虑制定应急计划。这项目标将再次检验考生的指导能力。

小结

本章是为了介绍分析与决策（A&D）试卷的主要内容，也说明学习目标比具体的课程复习提纲更重要。为了达到所要求的目标，考生必须能批判地评价和理解证书考试以外领域的重点概念以及这些概念在解决实际市场营销问题时的应用。在分析以前的案例的时候，考生要试着列出分析的重要结果和那些使用过的有助于提高分析能力的重要技能。

考试案例研究

分析与决策考试的目标和所需技能

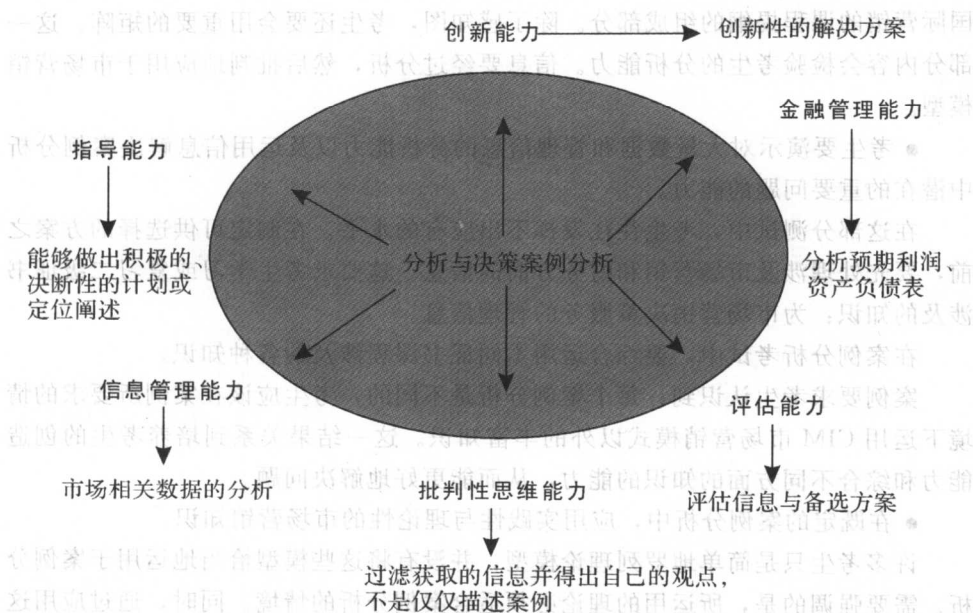


图 1.2