



普通高等院校经济管理系列“十二五”规划教材

Guoji Shichang Yingxiao Anli

王朝辉 主 编



Guoji Shichang Yingxiao Anli

国际市场营销案例



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



普通高等院校经济管理系列“十二五”规划教材

国际市场营销案例

王朝辉 主编

北京邮电大学出版社

· 北京 ·

内容简介

本书由 8 个单元 20 多个案例组成,这些案例涉及不同行业的企业,包括世界上不同的国家和地区,涵盖国际营销经营活动不同的环节。作为一本案例集,本教材没有赘述国际市场营销理论,而是着重讲述中国企业开拓国际市场或与中国市场有着较多联系的国外企业营销经历。内容涉及国际市场选择、国际产品定位、国际市场战略、国际市场调查、国际市场营销管理等多方面,力图揭示中国本土企业和国际竞争者所面临的国际市场营销挑战及其相关问题。

目前国内有关国际市场营销的案例集相对较少,本案例集意在为商学院学生理解和熟悉全球化环境下跨国企业的营销经营活动及其决策方法提供有益的素材。本书既可作为高等院校国际市场营销、企业跨国经营等课程的课堂案例教材,也可作为营销理论教材的补充读物,还可以作为企事业单位的营销培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

国际市场营销案例/王朝辉主编. -- 北京:北京邮电大学出版社,2011.4

ISBN 978-7-5635-2590-4

I. ①国… II. ①王… III. ①国际市场—市场营销—案例 IV. ①F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 028570 号

书 名	国际市场营销案例
主 编	王朝辉
责任编辑	苏文刚
出版发行	北京邮电大学出版社
社 址	北京市海淀区西土城路 10 号(100876)
电话传真	010-82333010 62282185(发行部) 010-82333009 62283578(传真)
电子信箱	ctrd@buptpress.com
经 销	各地新华书店
印 刷	北京市梦宇印务有限公司
开 本	787 mm×960 mm 1/16
印 张	12
字 数	241 千字
版 次	2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-2590-4

定价: 25.00 元

如有质量问题请与发行部联系

版权所有 侵权必究

前 言

本书由 8 个单元 20 多个案例组成,这些案例涉及不同行业的企业,包括世界上不同的国家和地区,涵盖国际营销经营活动不同的环节。

作为一本案例集,本教材没有赘述国际市场营销理论,而是着重讲述中国企业开拓国际市场或与中国市场有着较多联系的国外企业营销经历。内容涉及国际市场选择、国际产品定位、国际市场战略、国际市场调查、国际市场营销管理等多方面,企业对象既包括国际知名的跨国公司,也涉及一些有影响力的中国国内企业,力图揭示中国本土企业和国际竞争者所面临的国际市场营销挑战及其相关问题。本案例集提倡运用案例研究法,把标准的案例分析技术作为工具,使学生有机会处于决策者的地位分析和解决问题,即在模拟的国际营销“现场”,以极小的代价培养和发展学生分析问题和解决问题的能力。

目前国内有关国际市场营销的案例集相对较少,本案例集意在为商学院学生理解和熟悉全球化环境下跨国企业的营销经营活动及其决策方法提供有益的素材。本教材每个案例都包含案例教学的使用说明:(1)该案例的教学目的;(2)讨论的问题;(3)所讨论问题的解答思路。相信这些丰富素材及分析思路对教师组织学生讨论和学生自学都极有价值。本书可作为国际市场营销、企业跨国经营等课程的课堂案例教材,也可作为营销理论教材的补充读物,还可以作为企事业单位的营销培训用书。

本书由王朝辉教授主编,并编写第 7、8 单元,其他编写人员为:张倩男(第 1 单元)、邓路(第 2 单元)、陈燕(第 3 单元)、李莉(第 4 单元)、邬滋(第 5 章)、刘颖(第 6 单元)。黄霆、邓学群参与了资料搜集等相关工作,最后由王朝辉教授统稿。在案例编写过程中,编者参阅了大量资料并尽量对资料出处进行标注。

由于编者水平有限,书中不足之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

目 录

第 1 单元 国际营销环境案例	1
案例 1 壳牌(Shell)中国的营销诀窍——走可持续发展之路	1
案例 2 和黄 3G:如何才能从市场先行者成为市场领导者	11
案例 3 可口可乐并购汇源以失败告终——彰显中国《反垄断法》威力	20
第 2 单元 国际营销调研案例	32
案例 1 奥利奥如何开展市场调研	32
案例 2 ELLECHINA 网站用户调研	40
案例 3 中国乘用车市场需求预测	51
第 3 单元 国际营销市场机会案例	61
案例 1 欧莱雅的市场细分	61
案例 2 佐丹奴的市场定位	67
案例 3 新联合汽车制造公司跨国界联盟	73
第 4 单元 国际营销产品策略案例	81
案例 1 凯菲冰激凌公司——如何在北京展开攻势	81
案例 2 丰田普锐斯(Prius)——混合动力车市场的领跑者	90
案例 3 鳄鱼漆——“彩妆立体漆”问世,构建品牌蓝海	98
第 5 单元 国际营销定价策略案例	105
案例 1 海信的价格策略	105
案例 2 罗马冷冻馅饼——如何决定调价	111
案例 3 A&P 公司——一次失败的价格战	118
第 6 单元 国际营销渠道策略案例	124
案例 1 华旗资讯——跨国界的爱国者	124

案例 2	漫步者的海外漫步	130
案例 3	TCL 与 Philips——渠道合作之路	138
第 7 单元	国际营销促销策略案例	144
案例 1	Win7——微软的公共关系策略绝不简单	144
案例 2	可口可乐公司——奥运营销的领跑者	152
案例 3	美特斯·邦威——电影植入广告的受益者	159
第 8 单元	国际营销管理案例	166
案例 1	Kappa 在中国——“蓝海”的秘密	166
案例 2	服装巨头 Zara——营销控制的大师	174
案例 3	卓越亚马逊——并购之后的营销控制	181

第1单元 国际营销环境案例

案例1

壳牌(Shell)中国的营销诀窍——走可持续发展之路

摘要:

跨入21世纪,许多企业凭借着企业公民的强烈社会责任感,正越来越多地关注环保、投身环保。在壳牌的核心价值观中,可持续发展无疑是壳牌集团一贯坚持的企业思想。壳牌一直用行动在说明,通过绿色营销、打造良性生态,可以为社会和企业赢得可持续竞争力。本案例重点介绍了壳牌在中国走可持续发展之路的具体对策,分析了壳牌在中国的绿色营销策略,讨论了壳牌的环保理念。

关键词: 可持续发展 绿色营销 清洁能源 绿色公关

一、引言

在自然环境被过度开发、生态环境遭到严重破坏的今天,环保作为拯救人类生存环境的最后武器无疑是世界上最热门的话题之一。21世纪是经济全球化的世纪,也是绿色经济大潮涌动的世纪,全社会的生产消费观念都将发生巨大的改变,以可持续发展的模式代替旧有的经济增长和消费模式。这场变革将给顺应绿色环保的消费趋势、实施绿色营销的企业带来新的经济增长点,使其得到前所未有的发展机遇。越来越多的企业开始实施绿色营销,这预示着绿色营销时代即将到来。

壳牌作为一家外资企业,要在一个国家的能源市场有所作为并不容易,需要有十分巧妙的策略。20世纪70年代,壳牌就意识到了“可持续发展”的重要性,率先实行绿色营销。过

去几年中,壳牌中国正表现出这种本土智慧,从而具有了更为迅速的反应能力。壳牌不仅在中国长期处于封闭状态的石油产业链上游一点一点取得进步,而且在中游和下游也不断扩大市场。壳牌在中国的核心领域是能源供应与安全、环保、能源效率,前者更多涉及上游和中游业务,环保与能源效率则意味着新能源及下游业务,其中包含了中国提倡的节能减排、替代能源等多个方面,十分符合我国的政策。壳牌中国集团被《中国新闻周刊》评为中国“最具责任感企业”之一,评委会对壳牌获奖的理由作了如下表述:“以对社会负责任的态度提供清洁能源,将可持续发展作为公司的核心原则,平衡经济、环境和社会三方面的责任,并在中国大力推广清洁煤技术。”同时,最新评选出的“2010 中国绿色公司百强榜”,壳牌公司也位列其中。

二、壳牌发展简史

英荷(英国、荷兰联营)皇家壳牌集团(Royal Dutch Shell),简称壳牌公司。英荷皇家壳牌集团创建于1907年,其前身是两家独立的公司。一家是荷兰人琼·凯斯勃于1890年创立的皇家荷属东印度群岛石油钻井开凿公司,后改为荷兰皇家石油公司;一家是英国人马库斯·塞缪尔于1897年联合从事石油运输及销售业务的几家中小企业组成的英国壳牌运输贸易公司。这两家公司原为竞争对手,后在同洛克菲勒财团的激烈斗争中联合起来成立壳牌集团。

1910—1913年期间,壳牌集团先后在加里曼丹、俄国、埃及、墨西哥、委内瑞拉、特立尼达及美国加利福尼亚州建立炼油基地,并先后在美国加利福尼亚等州设立子公司。1913年,壳牌集团分别收购了伊拉克、埃及、委内瑞拉、罗马尼亚、俄国、墨西哥、加利福尼亚、俄克拉何马等地的产油公司,并逐步扩大了设在欧洲、澳大利亚、亚洲、非洲和南北美洲的销售机构,因此跃居世界石油公司首位。

壳牌集团在两次世界大战中受到洗礼。第一次世界大战期间,壳牌集团在罗马尼亚的财产全部被战火摧毁,在俄国的所有资产都被十月革命后的苏维埃政府没收。受战火影响,开发委内瑞拉油田的工作几乎停顿,在荷兰安的列斯省库拉索岛兴建炼油厂的计划搁浅。第一次世界大战结束后,世界飞行活动的先驱阿尔科克和布朗于1919年,使用“壳牌”燃料进行了具有历史意义的飞越大西洋的飞行,从此壳牌集团名声大振。1920年,壳牌集团原油日产量达10万桶,占世界石油总产量的5.3%。1922年,壳牌集团在阿根廷获得了采油的特许权,在文莱、英属的博尼欧获得了关于石油的各项权利。壳牌集团进入了快速发展时期。1922—1929年壳牌集团分别在加拿大、美国、伊拉克及马来亚成立子公司,并在印度、远东各地扩建销售网。1929年,壳牌集团取得了伊拉克石油公司的23.5%的股权,并同参加这一公司的各外国石油公司达成了《红线协定》,即在中东地图上画出红线的范围内不得单独行动攫取石油利益的《卡特尔协议》。壳牌集团还同美国标准石油公司和英国—伊朗石油公司签订了《阿克那卡里协定》,即瓜分世界石油销售市场、控制石油生产和价格的秘密协

议。到1938年,壳牌集团原油日产量已达到58万桶,比1920年增长了4.8倍,占当年世界原油总产量的10%。第二次世界大战期间,荷兰被德国法西斯占领,荷兰公司总部迁往库拉京岛,公司的核心人员则去了伦敦。整个第二次世界大战期间,壳牌集团的损失惨重,其所有油轮都在政府的管制之下,到第二次世界大战结束时,共损失了87条油轮。第二次世界大战结束后,世界各国对石油的需求日趋旺盛,壳牌集团原有的运输与冶炼设施不能满足需要。为此,在寻找新油田的同时,壳牌集团开始大规模地兴建新的炼油厂,并扩充炼油生产能力。壳牌集团雄心勃勃地进入全球经营时期。

20世纪50—70年代,世界资本主义国家经济增长速度加快,当时壳牌集团所提供的石油产品几乎占世界石油生产的1/7。1954年,壳牌集团从美国控制伊朗石油的国际财团中获得了14%的股权,在中东其他国家和西欧、北美、非洲、远东各地开展大规模的勘探和采油活动。尤其是50年代后期,壳牌集团成功地开发了天然气这种新产品,使其发展规模进一步增大。1959年,壳牌集团的下属公司NAM公司在荷兰的格罗宁根发现了当时世界上最大的天然气田,1963年开始正式生产,到70年代初期,格罗宁根的天然气已能满足欧洲50%的市场需求。1970年,壳牌集团的原油日产量达420万桶,比1938年增长了6.2倍,占当年世界原油总产量的11%。70年代,壳牌集团除积极参加在北海以及在美国、加拿大东海岸油气田的开发与生产外,并向金属冶炼、核能开发、煤的综合利用等多样化经营方向发展。

20世纪90年代,由于爆发伊拉克占领科威特的海湾战争,引起了石油价格的暴涨。壳牌集团成为最大的受益者,一跃超过了其头号对手埃克森石油公司,成为世界上最大的炼油商,年销售额达到了1070亿美元,在世界500强排名中仅次于通用汽车公司。

目前,荷兰皇家壳牌公司集团已经成为世界规模最大的一家跨国石油公司。它是国际上主要的石油、天然气和石油化工的生产商,在30多个国家的50多个炼油厂中拥有权益,而且是石油化工、公路运输燃料(约5万个加油站遍布全球)、润滑油、航空燃料及液化石油气的主要销售商。壳牌润滑油拥有许多全世界最值得信赖的品牌,包括喜力(Helix)、劲霸(Rimula)、得力士(Tellus)、鹏斯(Pennzoil)、桂冠达(Quaker State)和统一。1993—1996年荷兰皇家壳牌石油公司连续4年是世界500强的利润第1名,被称为“全球最赚钱的公司”。2009年,荷兰皇家壳牌石油公司的收入达到4583.61亿美元,一举取代沃尔玛成为500强“老大”(见表1所示的荷兰皇家壳牌石油公司最近几年在世界500强中的排名),这也是自1996年以来,第一家非美国公司登上世界500强排行榜首位。

表1 2001—2009年荷兰皇家壳牌石油公司在世界500强的排名

年份	在世界500强中排名	营业收入/亿美元
2001	6	1491.46
2002	8	1352.11
2003	4	1794.31

续表

年份	在世界 500 强中排名	营业收入/亿美元
2004	4	2 017.28
2005	4	2 686.90
2006	3	3 067.31
2007	3	3 188.45
2008	3	3 557.82
2009	1	4 583.61

三、中国的能源挑战与壳牌在中国的发展

1. 从全球看中国面临的能源挑战

目前中国能源发展面临着以下四大挑战。

第一,中国能源消费需求量不断增长,在今后一个较长时期都将保持这样一个趋势。据 IEA(国际能源机构)在《世界能源展望 2007》中的预测,如果世界各国政府继续奉行目前的不抑制能源需求增长的政策,那么与目前的能源消费量相比,2030 年世界能源需求的增长将远超过 50%,其中中国和印度合计占增长总量的 45%。虽然各机构预测的具体数字可能略有不同,但是从大的方向来说,未来全球能源需求增长的趋势是毫无疑问的。

第二,国内能源主要是以煤炭为主,现在煤炭消费占到能源消费的 70%左右。常规能源,即比较容易开采的石油和天然气等资源,不足以应付如此巨大的能源需求。因为全球能源的需求太大了,而能够找到并开采出来的常规能源越来越少。因此,需要投入更多的资金和技术,开发不易开采的常规和非常规能源,同时开发可再生能源。

第三,经济和能源的需求增长对环境造成巨大的负担。不管是环境污染还是气候变化,都与能源的利用密切相关。中国的经济发展比世界其他国家要快要好,作为人口众多的发展中国家,对能源的需求也相对更大。因此,对中国而言,能源、环境和气候变化的影响也可能更深、更大。

第四,要进口大量的石油和天然气,需要面对国际上的各种风险,同时在进口能源过程中,国际油价和能源价格波动非常大,这方面对中国也有很大影响。要保持中国经济可持续发展,在这些方面会面临很多挑战。

2. 壳牌在中国的发展

壳牌集团在中国投资经营历史悠久,早在 1889 年,壳牌集团的母公司壳牌运输和贸易有限公司及荷兰皇家石油公司就已经开始向中国供应煤油产品。

壳牌集团十分重视拓展中国市场,积极参与中国的现代化进程。壳牌在中国的业务目

标是帮助中国解决能源领域里需要优先解决的重大问题,包括能源安全与供给、环境保护和能源效率,并在国内外与中国企业和客户建立良好的、互惠互利的合作伙伴关系。这意味着壳牌将支持中国政府为加强煤炭及其相关行业环保表现和能源效率所作出的努力,以可持续的方式为快速增长的经济提供清洁能源。

壳牌是中国最大的原油贸易伙伴之一,是向中国供应阿曼及西非原油的主要供应商。壳牌集团公司曾在中国举办多次研讨会、技术咨询,提供样品及实地示范,并积极参与中国多项工业发展、技术合作计划。早在1977—1978年,我国上海、天津、山东等地就开始先后引进了壳牌的五套环丁矾芳烃抽提装置。

在石油产业链上游,壳牌集团已投资6亿美元用于中国的油气勘探,其中3亿多美元用于南海西江油田的开发。1996年该油田的生产能力由75万吨/年提高到了140万吨/年,这一项目使壳牌集团一跃成为中国境内最大的国际石油生产商。壳牌也在中国的东海、江苏以及陕西进行油气勘探开发活动。

在油品及化工品业务方面,壳牌集团已在深圳、海口、天津、青岛、浙江乍浦、湛江等地建立了十多个企业,从事燃料油、液化石油气、沥青、润滑油和化工产品的储运及销售。其中,已在中国投资数千万美元发展润滑油业务。

壳牌在中国成立了30多家全资或合资公司,员工总人数近7000人,其中97%以上是中国籍员工。壳牌与中国的三大能源公司——中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司和中国海洋石油总公司都建立了很好的合作关系。

2004年5月,中国石油化工集团公司与壳牌签署了合资合同,在江苏成立了油品零售合资企业,这是壳牌在中国的首家大型零售企业,目前在苏州、无锡经营500家加油站。在西江两个近海油田产出的原油中,壳牌占有35%的份额,另外两家合作伙伴为中国海洋石油总公司和康菲石油公司。2008年,该油田平均日产46300桶原油。

四、壳牌在中国的营销诀窍

壳牌品牌逐渐在中国建立了良好的声誉,壳牌品牌不仅代表一家优质产品的供应商,同时也代表着一家具有建设性的业务伙伴和一家为社会积极作贡献、承担企业社会责任的大公司。

1. 以持续的技术创新不断迎接新挑战

在过去几十年里,壳牌投入了巨大的资金和人力进行常规和非常规能源(如天然气致密气藏、煤层气、页岩气、油页岩)开采技术的研发。2008年,壳牌在研究开发上的投入为12.66亿美元,在同行业中位居第一。

推动壳牌不断进行技术创新的动力主要是环境保护、能源安全和能源效率。

在油页岩方面,壳牌发明的地下转换工艺技术(ICP)不需要进行采矿,就可以将油页岩

中凝结的油母转化成比较轻的碳氢化合物液体和气体,而且几乎不产生残余物,消耗的水也少得多。壳牌推出的蛇形钻井和高精度导向钻头技术降低了开采地质构造复杂的小型油藏的成本,为开采以往难采的油藏创造了条件。

技术创新不只是研究和开发,它包含了从科学创意,分析筛选,研究开发,再到应用的整个流程。正是几十年前壳牌花很多精力研究液化天然气(LNG),引领了液化天然气技术的发展,才有了今天的全球液化天然气市场,并有了壳牌在国际能源公司中最大的液化天然气市场份额。早在1964年,壳牌就在阿尔及利亚参与建设了世界第一座专门用于出口的液化天然气厂;在20世纪90年代中期,壳牌开始在中国大力推动和鼓励液化天然气的发展。

壳牌是向中国第一个液化天然气项目——广东大鹏液化天然气项目供应液化天然气的澳大利亚西北大陆架合资公司的成员;2006年,中国海洋石油总公司与马来西亚国家石油公司签订了上海液化天然气项目,一个为期25年的供气协议,壳牌是马来西亚国家石油公司的合资公司的成员之一;2007年,壳牌与中国石油天然气集团公司签署了长达20年的澳大利亚西澳州高更100万吨/年的液化天然气长期供货合同。

当初的研究与开发十分艰苦,但这使壳牌成为全球最先实现天然气制油的公司之一。GTL(天然气制油燃料)无色、无味、可生物降解,并且几乎不含硫,燃烧排放的污染物远远低于常规燃料,是一种更清洁、几乎无污染的液体碳氢化合物。混合了GTL的柴油能够减少一氧化碳的产生和排放。壳牌计划最终在环保要求最为迫切和交通拥堵的城市为公共汽车和出租车提供纯GTL燃料。

很多技术的研发,投入大,花费的时间长,最终的效果不确定。但是,壳牌能够长期重视对研发的投入,而且坚持做到:环保、安全和技术领先。

2. 结合中国实际,开发非常规和清洁能源

中国有很丰富的煤层气资源,还有大量的天然气致密气藏以及页岩气等非常规资源。这些资源虽然开采难度大,但也应逐步开发利用。例如,中国煤层气的地质资源总量超过36万亿立方米,与美国差不多,但是中国煤层气的产量每年还不到4亿立方米,而美国每年煤层气的产量大约为700亿立方米。所以,中国的煤层气有很大的发展空间。壳牌中国已于2007年12月进入中国煤层气上游开发领域,成为山西省石楼北合同区块煤层气项目的作业者。同时,中国的三大石油公司有很先进的开采常规能源的技术,从大能源的角度来看,也应该积极探讨非常规能源资源的开发利用。

中国现在能源消费的70%左右是煤炭,在今后几十年里,对煤炭仍然会有比较多的需求。但是,煤炭的污染问题如果不解决,需求越多,环境负担就越大,这是一个全球性的问题,不只是中国的问题。所以,洁净煤的发展很重要,需要用新的思维、新的方法来推动,从能源安全供应、环境保护、能源效率、节能减排等方面加以重视。壳牌已经有很成熟的煤气化技术,可以把煤炭中的二氧化硫脱掉;还有中间馏分合成技术,可以通过煤制合成气,生产车用燃料、石脑油和润滑油等。从经济、能源安全、资源利用和环境保护来说,这些都是好事。但是,现在还需要大力推动二氧化碳捕集和封存(CCS),解决技术研发、降低成本以及

经济回报等问题。由于目前二氧化碳捕集和封存的成本很高,应当形成一种由联合国等国际机构推动的全球机制,把它变成类似清洁发展机制(Clean Development Mechanism, CDM)的商业机会。

我国政府推动生物燃料发展的很多做法也很值得推崇,但现在更需要重视第二代生物燃料技术的开发,即从以玉米等粮食作物为原料的第一代生物燃料技术,转向以农、林、废弃物为主要原料,将生物纤维素转化成生物燃料的模式,解决生物燃料与人争粮、与粮争地的问题。

壳牌中国集团已经成为中国国家“863 计划”上海安亭加氢站示范项目及其他清洁燃料项目的技术伙伴。氢能的发展不单是一个技术问题,更关键的在于对基础设施的投资。现在人们开车加油十分方便,因为有许多加油站,但是这些基础设施是经过几十年的投资积累才形成的,而且这种投资是广泛的、全面的——从采油、炼油、运输,到油库加油站,每一个环节都需要大量的基础设施投资。氢能的发展面临技术、价格和巨大投资的挑战,氢能的大规模利用还要经过一定的时间,但是对氢能的开发利用,需要有长远的目光。

同时,壳牌集团还积极推进节能环保项目的开发,在中国推广节能环保的媒体技术,并与同济大学共同建立了上海首座固定加氢站,在全世界面前展现了世界知名企业的社会责任感和良好风范。

3. 开展绿色公关,树立公司绿色环保形象

21 世纪初,壳牌(中国)有限公司以环保为主题,开展全方位的公司形象公关,积极从事社会投资,并选择了环保、道路安全与教育作为其三大主题。以环保为主题,开展全方位企业形象公关,其举措包括“壳牌美境行动”、在北京密云县认养“壳牌林”、赞助出版全国第一本《儿童环保行为规范》、支持中国探险学会等。“壳牌美境行动”旨在培养中学生从小保护环境,活动从一开始就得到了北京、上海、广州三地的地方教委、环保部门和民间组织的大力支持,以及众多中小学的积极参与。20 000 余名中小学生的参与,1 000 余个环保方案的提交,足以说明这项活动的影响力。在提交的方案中有 234 个方案获奖,其中北京 101 中学、清华附中、上海市东中学、复旦中学、广州第四中学、广州第十三中学等学校学生提出的 41 个方案获一等奖,他们获得了壳牌集团的资金支持,使方案得以实施。获奖方案内容多样,既有制作环保袋的实践活动,也有生物桥养殖的研究活动;既有校外的环保宣传,也有校内环境净化;既有传统的校园绿化、树林领养,也有反映高科技时代特征的“壳牌美境网络世界”。

壳牌集团大张旗鼓地在中国掀起了一场为期 3 个月的推广可持续发展理念的行动,期望通过推广介绍以可持续发展为核心的商业原则和业务实践,促进公众增强对它的认识。壳牌集团在中国西部推广“中国光明工程”活动。在新疆广袤的牧场上,几年前还有 25 万户游牧家庭过着无电的生活。2002 年,壳牌太阳能公司在荷兰政府 1 400 万欧元赠款的资助下,启动了丝绸之路计划,要为中国边远地区的牧民送去电力。为此,壳牌集团提供了系统设备和专家,开发出适应新疆恶劣气候的新型光电电池板。牧民们只需 5 分钟就可在马背上安装上这种光电板,走到哪里都有电可用。“如果骏马追不上太阳,我们就把太阳放在马

背上”，这是壳牌集团充满诗意的广告词。

开展绿色公关，树立公司绿色环保形象，不但对提高壳牌的经营绩效具有重大作用，还能使公司博得社会公众的好感和信任，增强公司的竞争力。壳牌公司的绿色形象也有利于增强它的凝聚力，激发员工的荣誉感和奋进精神，使形象力转化为生产力，从而提高公司的经营质量和经营效益。壳牌公司的绿色招牌还能赢得求职者的青睐。

壳牌在我国的企业环保行为多次受到政府表彰，如 2009 年 5 月底，中海壳牌被广东省环保局评为绿牌“环保诚信企业”。

4. 精益求精的环保理念——以中海壳牌为例

2006 年 3 月，经过 3 年多建设的中海壳牌南海石化项目举行投产庆典，令参加庆典的领导嘉宾惊讶的是，在这个占地 2.6 平方公里的区域内，听不到机器的轰鸣声，看不到往来穿梭的工作人员，也闻不到任何异味……

(1) 7 套装置为世界级规模

中海壳牌石化联合工厂由 11 套主要生产装置和配套的公用工程及物流设施组成，这些生产装置都是按照国际标准设计的，其中 7 套装置达到世界级规模，通过国际招投标引进的 13 项专利技术在国内外同行业中都保持领先地位。目前国内的乙烯裂解装置只能加工石脑油，而中海壳牌公司的乙烯裂解装置原料既可采用石脑油，也可采用凝析油，这在国内化工史上尚属首例。此外，苯乙烯/环氧丙烷联产装置较目前国内普遍使用的氯醇法更为环保，是目前世界上第 5 套同类装置，也是能效最高的一套。

(2) 对 100 多项环境社会健康指标进行定期监测

中海壳牌在项目施工之前，请了国内外权威机构做了严谨的《环境与社会影响评价报告》，并据此制订了《环境与社会管理计划》，在施工和运营期间请独立机构对 40 多项环境指标和 60 多项社会、健康指标进行监测。公司还把上述报告与计划及定期监测报告在公司的网站上发布，以便于公众的监督。

在项目施工阶段，中海壳牌也通过采取适当措施，确保对环境的影响降至最低。例如，为所有进场施工的设备都安装了消音器以控制噪声的产生；在施工现场控制车速，使用 14 辆洒水车在施工道路和公路上洒水以减少扬尘；在裸露的场区植草、修建防洪坝、为配电塔区移植灌木，以及重新利用或循环使用现场产生的垃圾等。为防止现场的雨水直接流入海湾，施工现场修建了庞大的临时排水系统，通过阀控装置将水引入沉淀池，沉淀后的水再装入洒水车用于施工道路和公路洒水，其余的在过滤达标后才能排入海湾。

(3) 每年节约用水 835 万吨

在选用工艺技术时，中海壳牌充分考虑到技术的耗水、耗能指标。他们引进的壳牌不对外转让的工艺技术专利——苯乙烯/环氧丙烷联产装置，在生产环氧丙烷时，耗水量仅为传统氯醇法耗水量的二十三分之一，每年节水 550 万吨。工厂大部分用水采用冷却塔提供的循环冷却水，使用先进的冷却循环水工艺，提高了循环水浓缩倍数，从而使冷却水用量降低了 20%。仅此两项，工厂每年节水 835 万吨，相当于一个中型水库的水量，在节能减排方面

堪称石化项目的楷模。在环境保护方面,中海壳牌采取的不是传统的末端治理,而是通过世界一流的生产工艺,力求最大限度地利用资源、最低限度地产生废物,力争把污染消灭在生产过程中。以用水为例,公司的废水大部分实现循环利用,单位产品的耗水量比目前国内同类石化项目低20%~25%,成为全球最高效、最清洁的石化厂之一。

(4)从生产运输仓储等各个环节严把安全关

中海壳牌每年生产260万吨化工产品。公司通过“责任关怀”和“产品保姆制”的做法,确保生产工艺的安全,员工、客户及消费者的人身安全,并保护环境;公司制订预案对可能发生的事故进行处理,与周边社区和主管机构进行开诚布公的沟通,自觉关注产品出厂后运输、仓储、使用和废弃物处理的安全监管。为保证产品在运输环节的安全,公司指定经过严格挑选的物流承包商承担运输任务,严格控制各地客户自行安排车辆和船舶运输产品。

(5)运输服务供应商需接受中海壳牌评估

要成为中海壳牌运输服务供应商的单位,首先要接受中海壳牌派出的专业安全评估人员从车辆、船舶设备到公司安全管理体系、制度和安全管理记录、法律法规符合性等方面进行的详细评估。不达标企业,运输价格再低也不可能成为中海壳牌的供应商。成为中海壳牌的运输服务供应商后,中海壳牌对其日常的安全管理和安全表现进行经常性的评估,对发现的问题限期整改。

另外,购买中海壳牌化工产品的客户,也必须过中海壳牌的安全关。在向客户供应有潜在危险的产品前,中海壳牌会派出安全审核员对客户进行全面评估,要求其安全管理达到相应标准。在道路运输方面,中海壳牌派出专人对车辆运行路线进行详细的考察,以便确定哪些路段有安全隐患,根据评估结果制订行车路线风险图,对司机进行培训。

案例教学使用说明

一、教学目的与用途

1. 本案例的教学目的在于通过对壳牌公司在中国推行的可持续发展之路的分析,说明企业追求利润与坚持可持续发展是统一的。在目前全球面临能源危机、环境污染的情况下,推行绿色营销,生产健康环保的产品,无疑是明智之举。

2. 本案例主要适用于“国际市场营销”课程,也适用于“市场营销管理”、“企业管理”、“发展经济学”等有关营销环境、营销策略和可持续发展等问题的课程。

二、启发思考题

1. 你如何看待壳牌公司的国际环保理念?
2. 壳牌公司在中国实施绿色营销有什么意义?

3. 为什么壳牌公司将可持续发展看做是一种道德责任?

4. 壳牌公司的中国绿色营销活动是否成功?

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标(目的)来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路,仅供参考。

1. 可持续发展是指既能满足当代人的需求,又不对满足后代人需求的能力构成危害的发展。作为一个有百年历史的国际著名大公司,壳牌把可持续发展作为核心价值观和商业原则。壳牌中国集团也将可持续发展的原则纳入到各个项目的商业决策、管理和运营中,在坚持项目盈利能力最大化和实施的可行性同时,坚持将项目对环境的影响降到最低,有效利用资源,尊重和维护公民利益,促进社区效益最大化,让利益相关者参与。

2. 绿色营销是指社会和企业充分意识到消费者日益提高的环保意识和由此产生的对清洁型无公害产品需要的基础上,发现、创造并选择市场机会,通过一系列理性化的营销手段来满足消费者及社会生态环境发展的需要,实现可持续发展的过程。壳牌在中国的营销之路说明了绿色营销所采取的绿色产品、绿色分销、绿色促销、绿色价格等策略都具有不同于传统产品的特点。

四、课堂计划建议

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议,仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 45 分钟左右。

课前计划:首先请学生复习绿色营销的相关内容,然后结合思考题在课前完成阅读和初步思考。

课中计划:简要的课堂前言,明确主题(3~5 分钟);

分组讨论(10 分钟),告知发言要求;

小组发言(每组 5 分钟,控制在 25 分钟)。

最后对学生的讨论进行归纳总结(5 分钟)。

案例 2

和黄 3G:如何才能从市场先行者成为市场领导者

摘 要:

营销策略的实施要充分考虑营销环境因素。本案例中和记黄埔在 3G 业务上针对不同的国际营销环境采取了不同的营销策略。和记黄埔 3G 业务在欧洲的运营情况,说明了新产品的开发和推广不仅有很大风险,而且也深受营销环境的影响。和记黄埔在 3G 业务领域如何才能尽快适应不断变化的营销环境,实现从一个市场先行者向成功的市场领导者转变,是本案例思考的重点。

关键词: 市场营销环境 市场营销策略 市场先行者 市场领导者

一、引 言

在任何一个领域和任何一个市场上,先行者是光荣的,也是痛苦的,和记黄埔在全球发展 3G 业务上显然也是如此。和记黄埔(简称“和黄”)是全球最早经营 3G 业务的运营商之一,也被视为全球 3G 运营的一个风向标,旗下“3 集团”在全球多个国家和地区经营 3G 业务。不过,在过去的数年时间里,“3 集团”一直处于亏损状态。截至 2007 年年底,3G 业务已亏损 200 亿美元,再加上 2008 年的 108.57 亿港元亏损,和黄 3G 业务已累计亏损上千亿港元。

一再亏损的 3G 业务,让和记黄埔董事局主席李嘉诚苦不堪言。在过去几年里,李嘉诚多次放言公司的 3G 业务即将盈利。只是,一向对人守信的李嘉诚,也有失信于人的时候。自 2000 年捷足先登进入 3G 市场以来,和黄至少投入了 250 亿美元。和黄的 3G 业务何时能告别亏损,这是一个大问题,李嘉诚心里也没有底——3G 所带来的困难,超乎他的想象。

二、和黄 3G 简介

和黄 3G(Hutchison 3G)是和记黄埔有限公司集团架构下的电信部门经营的 3G 业务,由李嘉诚于 2001 年投资创办,目前拥有欧洲及澳大利亚十多个国家或地区的 3G 牌照,顾