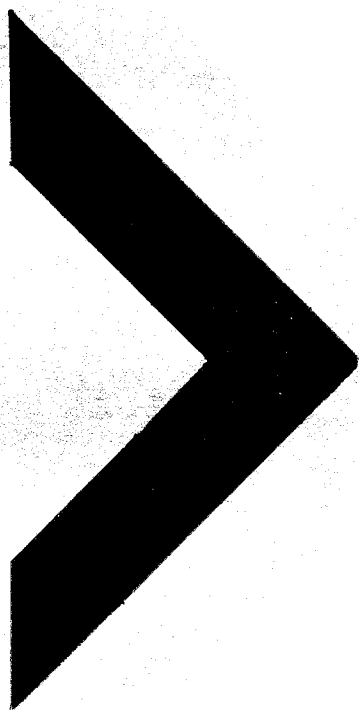


中外最新—— 市场营销案例

张保林 主编



● 南京大学出版社

编写人员（按姓氏笔划为序）

张延东 张保林 陈永祥 陈德铭 容 辰
高 健 钱兴荣 夏国芳 陶鹏德 董伊人

责任编辑：李育鉴

中外最新市场营销案例

主 编 张保林

南京大学出版社出版
(南京大学校内)

江苏省新华书店发行 丹阳练湖印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：16.25

字数：422千 印数：1~3000

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

ISBN 7-305-00747-1

F·100

定价：6.55 元

前 言

中国10年改革开放的结果，使中国企业管理发生了许多深刻的变化。其中有两点应当在这里特别强调：一点是中国企业在实行经营承包责任制的过程中，学会了经营，完成了从生产型管理向生产经营型管理的转变；另一点是中国企业在国内市场上进行激烈竞争的同时，愈来愈多的企业正在走向世界。许多厂长、经理、营销人员、外贸管理部门的实际工作者，根据当前的国内外经济形势，越来越清醒地认识到搞好市场营销的重要性，希望更多地了解世界各国的企业是怎样进行市场营销的。研究企业管理的学者和学习企业管理的学生，也极希望了解各国企业进行市场营销实际过程中遇到的问题和解决问题的方法。为此，张保林同志和他的南京大学工作的同事们编写了这本《中外最新市场营销案例》。本中搜集了国内外企业市场营销的最新案例近100个。这些案例通过充实的背景材料、流畅的文字和丰富的内涵，把各种不同类型的企业在进行市场营销中遇到的问题和处理过程，生动地展现在读者的面前。

案例来源于实际，但并非是实际的简单描述。案例的宝贵之处不在于给人提供某种行为规范，而在于把读者引入实际发生的场景之中，启发读者来思考，来评论，来参与决策。成功的案例往往会使读者情不自禁地萌发扮演案例中某个角色的冲动，会对案例中他人的决策作出反应，并积极地设法回答案例中提出的难题。所以，案例必须留有余地，欲言又止，使人读来回味无穷，切忌平铺直叙，一目了然。本书的绝大多数案例是写得比较成功的。

市场营销环境和影响因素变化无穷，在实际工作中很难遇到

完全同样的事件，所以，案例在实际上只是无限总体中抽出的有限样本。样本能否反映总体的规律，在很大程度上取决于样本容量和样本分类。作者在本书编写过程中，既搜集了大量案例，又十分注意各个案例的典型意义，同时又进行了精心的分类。作者把众多的案例分为：市场营销观念、市场营销研究、产品策略、定价策略、销售渠道策略、促销策略和国际营销七篇，几乎覆盖了市场营销中所有最基本的内容。

近几年来有关市场营销的教科书或专著已日益增多，但分门别类、精心挑选、耐人寻味、使人深受启迪的市场营销案例的书尚不多见。因此，本书的出版，更具有特殊的意义。我深信这本书一定会得到广大读者的欢迎，同时我也希望今后能有更多、更好的案例专集问世，以便广大管理干部和管理专业的师生能将过去脱离实际的教条式学习，改为结合实际启发式学习。愿广大读者从案例中得到启迪，从而走进通向国际市场的大门，走向市场营销的自由王国。

周 三 多

1990年1月14日于

南京大学国际商学院

目 录

前言.....	1
---------	---

第一篇 市场营销观念

§ 1 百事可乐——可口可乐之战	3
§ 2 霍华德·约翰逊公司的兴衰	6
§ 3 不断创新的惠普公司	9
§ 4 苹果计算机在坎坷中复兴	13
§ 5 麦克唐纳快餐店的成功之道	18
§ 6 绅宝汽车的“牛排”战略	23
§ 7 “无声小狗”便鞋在生命周期各阶段的促销术	26
§ 8 咄咄逼人的青少年杂志	31
§ 9 诺伐·斯各西亚旅游促销计划	33
§ 10 前途未卜的捷尼产品	38
§ 11 美勒啤酒公司的市场细分策略	44
§ 12 “状元红”瓶酒二进大上海	47
§ 13 苏州指甲钳厂的差别营销	49

第二篇 市场营销研究

§ 1 旅游汽车市场的潜力	53
§ 2 良好的研究是成功的一半	55
§ 3 柯达胶卷的情报研究	60
§ 4 美国塑料公司所窥视的市场	63
§ 5 来自冰岛的水	65

§ 6	不断进取的美国纸盒公司	70
§ 7	计划中的温泽小型高尔夫球场	78
§ 8	道格拉斯公司的新产品	83
§ 9	一着不慎, 满盘皆输	87
§ 10	哈曼公司的东山再起	90
§ 11	扬鲁公司的绝招	93
§ 12	成员也是顾客	95
§ 13	汽车供应公司的信息研究提案	97
§ 14	国民市场的营养研究	100
§ 15	赫尔希食品公司的准则	103
§ 16	营销研究中的道德尺度	106

第三篇 产品策略

§ 1	希克剃须刀片	111
§ 2	推陈出新的施乐复印机公司	127
§ 3	建筑玩具的市场争夺战	130
§ 4	顾客需要购买哪种电话机	134
§ 5	海飞丝香波	137
§ 6	坦福猪油的市场定位	141
§ 7	帝国石油公司的施肥新产品	148
§ 8	一种新型风力发电设备的问世	161
§ 9	中央接线台的开发工作	168
§ 10	普甘公司从失败中奋起	192
§ 11	盲目经营的恶果	195

第四篇 定价策略

§ 1	1000X计算机的报价艺术	201
-----	---------------------	-----

§ 2	美国航空公司的一场兼并战	207
§ 3	超低价的出口车	210
§ 4	汉堡仓的价值到底为多少	212
§ 5	凯特比勒公司的感觉价值定价	214
§ 6	休布雷公司巧订酒价	216
§ 7	多用铁屋的价格竞争	218
§ 8	罗马冷冻馅饼	222
§ 9	六美元汽车旅店	232
§ 10	约马林奥游艇	235

第五篇 销售渠道策略

§ 1	来自采购集团的挑战	243
§ 2	沃蔡公司的直销计划	253
§ 3	加州冷饮无心插柳柳成行	264
§ 4	半途夭折的营销渠道计划	267
§ 5	“佩珀”饮料怎样才能抓住消费者	270
§ 6	埃霍公司寻找合作新靠山	272
§ 7	一个进口商的分销计划	279
§ 8	美格伯克斯股份有限公司	288
§ 9	我国卷烟销售之黑白道	293

第六篇 促销策略

§ 1	戴夫印刷公司意欲重振旗鼓	299
§ 2	高明的阿拉姆租车公司	307
§ 3	优质香槟“珀雷松衣”	309
§ 4	“有奖”销售促销面面观	312
§ 5	精明强干的IBM销售工程师	317

§ 6	派克笔的促销失误	320
§ 7	从悲剧中崛起	323
§ 8	一次别开生面的广告促销	326
§ 9	耐堡食品公司的广告试验	328
§ 10	开斯顿的公共交通系统	336
§ 11	广告中的英雄	346
§ 12	救童会的广告技巧	348
§ 13	纠正性广告的妙用	350
§ 14	新兴的广告代理机构服务处	356
§ 15	对一名推销员的去留决策	358
§ 16	培养超级推销员	369
§ 17	加勒特卡车公司销售人员的选择	376
§ 18	“双鹿牌”电冰箱的广告策划	383

第七篇 国际营销

§ 1	处于禁运漩涡中心的约翰·布朗公司第一部	393
	处于禁运漩涡中心的约翰·布朗公司第二部	396
	处于禁运漩涡中心的约翰·布朗公司第三部	399
§ 2	英特咖啡公司的发家	402
§ 3	帕利马的水产品出口	408
§ 4	凯帆制造公司的窗帘生意	412
§ 5	通用汽车公司	418
§ 6	达马国际公司	421
§ 7	萨富科公司开拓新业务	425
§ 8	皮尤格·道利亚珠宝首饰店	432
§ 9	凯莱恩合资企业	441
§ 10	佳年公司和南非	444
§ 11	令人深思的苹果酱	449

§ 12	黑德运动服装公司·····	451
§ 13	泰克斯蒂利亚跨国营销·····	458
§ 14	拱型m标记走向世界·····	463
§ 15	派克笔全球一体化策略的失败·····	466
§ 16	卡巴德联合公司的博帕尔事故·····	470
§ 17	在美国国际贸易委员会的某下午·····	473
§ 18	国际营销中的语言困扰·····	478
§ 19	常州东风牌柴油机的国际营销·····	480
§ 20	“虹美”电视机的出口之路·····	485
	主要参考资料·····	490
	主要产品名汉英对照索引·····	491
	主要公司名汉英对照索引·····	495
	主要杂志·文件汉英对照索引·····	506
	主要参考文献·····	507
	后记·····	508

第一篇 市场营销 观念

§ 1 百事可乐——可口可乐之战

半个多世纪以来，百事可乐与可口可乐之间一直进行着激烈的竞争。早在 30 年代，百事饮料便在世界上首次通过广播宣布，将当时最高价为 10 美分的百事饮料降价一半，使顾客用 5 个美分就能买到双倍的饮料，从而拉开了软饮料工业中育场价格争夺战的序幕。

尔后几十年中，百事可乐的销售额一直远次于可口可乐，居位第二。60 年代初期，这两种饮料的销售量比例超过 2:1。然而到 1963 年，百事便声称其成功地掀起了一场称之为“百事新一代”的市场营销运动，并以年轻人为目标大做起“生活方式广告”，以各种形式使其产品得以幸存下来。

百事公司于 60 年代初决定将重点放在考虑用户的需求上，作出了长期占领市场的战略性决策。一方面它努力改进自身产品在市场的占有额，另一方面又特别注重改进这些产品在人们头脑中的占有额。百事饮料的销售人员决定，将产品打入当时尚未完全依赖于可口可乐的新一代消费者市场。公司认为，与其说艰难地吸引可口可乐的忠实客户，让他们变换口味改饮百事饮料，不如努力赢得尚未养成习惯而又有迫切需求的目标市场。

现在回顾起来，甚至百事的竞争对手们也不得不承认这一决策的明智果断性。整个世界充满了十几岁的儿童，另有大约 7000 多万战争婴儿，就在这时，百事可乐来到了他们身边。

大约 25 年以后，百事可乐仍然依赖着它的这种“世代”策略

大事销售。1983年，百事开始将销售方针修正为“新一代的选择”，并一直持续到80年代。百事以它富有独创性的强有力的广告攻势，包括邀请摇滚乐明星迈克尔·杰克逊和莱昂内尔·里奇、电视演员唐·约翰逊和迈克尔·福克斯，以及喜剧演员比利·克里斯特尔等出面大做电视商业广告，来吸引新的一代人。1985年，百事可乐在广告上的花费估计有4.6亿美元之巨，超过其1983年花费的29%。

在可乐商业大战史上，百事可乐不仅以其“百事新一代”，而且以其至今仍闻名于世的“百事挑战”这两大运动成功地冲击了可口可乐的统治地位。“百事挑战”运动1974年始于得克萨斯州，做法是让可口可乐的忠实饮用者作盲目的尝饮试验，并将他们饮用时的反映用录相实录下来作进一步观察。经过如此反复发现，这些可口可乐的忠实饮用者们在这些盲目尝饮试验中，有半数以上都声称他们更喜欢百事的味道。

各种报道表明，“百事挑战”运动从70年代中期刚开始掀起时就困扰着可口可乐的董事们。他们似乎一直对此忧心忡忡、无计可施。甚至在百事愿意转向其他目标时，“百事挑战”仍在无情地“折磨”着可口可乐公司。

毋庸置疑，“百事挑战”所造成的威胁使可口可乐公司不得不在万般无奈的情况下，于1985年作出决定生产“新口乐”，来取代人们长期以来所熟悉的可口可乐。可口可乐公司的董事们或许开始这样认为，如果他们要保住其产品在软饮料工业史上曾有过的霸主地位，产品的味道就必须更好些，或至少要更甜一些。意想不到的是，很多忠实于可口可乐的消费者对新口乐的引进大为恼火，成千上万只抱怨电话打到可口可乐总部。于是，可口可乐公司在短短的几个月内又“请”回了“老牌可乐”，但接着便发现自己又面临着一个新的市场营销难题：怎样才能来推销两种不同类型的可口可乐呢？

到1985年秋天，百事可乐和可口可乐双方都从两种可乐中获

得了好处。根据零售商和制罐商的报告，可口可乐新老两种可乐合在一起的销售利润要比单一品种的可乐更高些。但百事可乐似乎终究成了头号饮料，虽然新可乐和老牌可乐合在一起的总销售额似乎强于百事可乐，但百事销售人员仍能反驳说，就单个品种而言，他们的饮料要比任何一种可口可乐产品销得更多。这样便为百事公司提供了有力的依据，来说服零售商店和快餐食品连锁店购进更多的百事产品，从而击败了新可乐和老牌可乐。

有趣的是，到1986年初，美国越来越多的可乐饮用者似乎逐渐抛弃了新可乐而重新饮用起老牌可乐来。可口可乐的董事们一度曾希望，新可乐的味道更易被软饮料的消费者们所接受。但全美国制罐商的报告表明，老牌可乐与新可乐的销售量的比例极不一致，在芝加哥和华盛顿这两个较接近的地区，销售量比例分别为3:2和3:1，而在达拉斯和纽约却只有8:1，在明尼阿波利斯情况更糟，销售量比例仅为9:1。

30年代开始的可乐大战，当然还会持续到90年代。引人注目的是，几十年来战事的双方都各有千秋，很难分出胜负。至少到60年代，可口可乐还明显占着绝对的优势，但百事可乐却通过良好的策略、巧妙的市场营销方式，提出了更为有力的挑战，并在后来的岁月中逐渐占了上风。

思考题：

1. 百事饮料的销售额要与可口可乐销售额相媲美，这对百事公司十分重要，为什么？
2. 你怎样来认识“头脑中的占有额”这一概念？它与“市场占有额”有什么区别？
3. 百事公司长期营销策略的优点是什么？

§ 2 霍华德·约翰逊公司的兴衰

1979年12月，英国一家联合集团企业以6.3亿美元的价格买下了美国著名的霍华德·约翰逊消费品特许专卖店。当时，该集团企业曾将它这一新的壮举吹嘘为“进入了美国人生活方式的一部分，符合急剧变化的消费者的愿望和口味”。谁曾料到，该集团企业又于6年后放弃了这一故弄玄虚的说法，以低于原价一半以上的价格3亿美元出让了约翰逊公司。

霍华德·约翰逊的企业生涯始于1925年，先是购买了马萨诸塞州昆西郊外的一家综合性商店，专事特许药品的销售，也代销一部分报刊杂志。不久以后，商店增添了自制冰淇淋和苏打水饮料等新商品。凭着高超的技术和精致的配料，约翰逊的冰淇淋商品渐渐名声大振，于是他开始申请并获准开设专卖饭店。当时美国只有几家全国范围的连锁商店，大多数饭店都为夫妻小店。约翰逊的特许专卖店一切顺利，正值生意兴隆之际，爆发了第二次世界大战。由于食品和汽油的定量限制，约翰逊不得不关闭了他的大部分店堂，靠紧缩经营范围而勉强得以生存下来。然而，这些艰难的岁月仍为这位连锁店的创始人及其儿子埋下了祸根，造成了他们以后不可避免的长期亏损及负债的局面。

美国自50年代起开始修建高速公路，一直持续到60年代。在这段时间里，连锁店的命运发生了喜剧性的变化。那时，小霍华德·约翰逊已经接替了父业，领导起整个企业来。当时的高速公路刚刚建成，附近很少有能使人们享受一顿美餐或舒适地度过一

的宵地方。小约翰逊看准这一潜在的商业前景，很快在高速公路附近和主干道旁增设了上百家饭店，并以其干净整洁、能满足旅行家庭需要，以及连锁店 28 种味道鲜美、形态各异的著名冰淇淋产品而闻名千里，获得了极大的利润。此外，公路附近的霍华德·约翰逊特许汽车存放处也同样生意兴隆、盈利非小。

约翰逊企业于 70 年代起开始滑坡，禁运阿拉伯石油而造成定量供应汽油的威胁固然是原因之一，但主要原因或许在于：小霍华德·约翰逊没能调整饭店的经营范围来适应形势的变化。诸如麦克唐纳、温迪和肯塔基炸鸡这样的快餐商店都奇迹般地得到了发展和扩大，价格更高的有色人种饭店也都得到了扩张，唯有约翰逊饭店却日见萧条。与兴旺的丹尼咖啡连锁店的做法相反，约翰逊没能顺应潮流，提供具有地方风味的晚餐或低胆固醇食品，因而也就没能吸引住特定市场区域的顾客。相反，它一味坚持某种索然无味的过时的菜肴，人们甚至看不出今日的约翰逊饭店与 10 年、20 年前的约翰逊饭店有什么两样。

霍华德·约翰逊的汽车存放处情况也是如此。随着经营人员将车库扩大到 200 间以上，存放处吸引了某些因公出差旅行者这种新的顾客群，然而这些顾客的需要又完全不同于光顾汽车存放处的家庭旅行者的需要。家庭旅行者可以舒适地围坐在一起，品尝约翰逊饭店的热狗和苏打水饮料；而因公出差人员想要的却是烈性酒和牛排，埋头豪饮以忘却思乡之情，他们当然更不会愿意坐在喧闹的孩子们旁边用晚餐。

从很多方面看来，霍华德·约翰逊失去了许多宝贵的机会。创业之初，约翰逊饭店牢固地占领着冰淇淋营销市场，但由于它保守的经济观点，终于被其竞争对手所击败。霍华德·约翰逊绝对不愿意冒险、处事小心翼翼。约翰逊商店整日忙于削价抛售，以避免积压、避免欠债。假如它当时敢于冒些风险、投入大笔现金在闹市区开上一些冰淇淋专营商店，约翰逊或许完全能赢得巨大的利润。

回顾当年，约翰逊公司经营几十年，居然没能在营销方式中获得一点儿启示和教训，实在是一大憾事。例如，它的对手们曾依靠熟练的市场试销活动来调查顾客对其产品的满意程度和他们的嗜好变化，但霍华德·约翰逊企业却只是在饭店的桌子上放上一些顾客意见卡来进行这项工作。

截至1985年底，霍华德·约翰逊公司饭店的经营处已从其顶峰时期的1975年削减了300多处。具有讽刺意味的是，20年前霍华德·约翰逊公司的销售量曾超过麦克唐纳、伯格·金和肯塔基炸鸡这三家企业的总销售量。如果不是约翰逊父子经营不善，那末它现在必定已是财产达40亿美元之巨、比麦克唐纳更为富有的公司了。

思考题：

1. 霍华德·约翰逊公司兴衰的主要原因是什么？
2. 霍华德·约翰逊怎样才能预见并防止其公司的衰败？