



国内外市场 营销案例集

主编 曹刚 李桂陵 王德发

全国优秀出版社
武汉大学出版社



国内外市场营销案例集

主 编 曹 刚 李桂陵

王德发

副主编 邵继红 夏 晶

甘 俊 张桂平

全国优秀出版社
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国内外市场营销案例集/曹 刚,李桂陵,王德发主编. —武汉: 武汉大学出版社, 2002. 1

ISBN 7-307-03364-X

I. 国… II. ①曹… ②李… ③王… III. 市场营销学—案例—世界 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070200 号

责任编辑: 柴 艺 责任校对: 叶 效 版式设计: 支 笛

出版: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

发行: 新华书店湖北发行所

印刷: 湖北省通山县印刷厂

开本: 850×1168 1/32 印张: 13.875 字数: 357 千字

版次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-03364-X/F·703 定价: 18.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购买我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题者, 请与当地图书销售部门联系调换。

前 言

随着世界经济一体化的发展,国内外市场竞争将愈来愈激烈,企业要生存和发展下去,就必须研究顾客的欲望和需要,关注竞争者的行为,对各国的政策、法律、科学技术发展和经济、社会、文化环境等应具有高度的敏感性,以便在外界环境变化的情况下,寻找企业的市场机会,发现市场环境对企业可能造成的威胁,从而采取积极有效的市场营销战略和策略,以达到企业的经营目标,满足消费者的需要,满足社会的需要,提高企业的经济效益。

市场营销要求企业的管理者在设计、生产和销售产品之前,清楚地确定企业的目标市场和顾客的需要,正确地进行市场定位,不仅要满足和适应市场需求,而且要积极主动地创造需求,引导消费,不断满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。

《国内外市场营销案例集》将帮助我国的企业研究国内外市场营销的规律,学习成功企业的营销经验,了解失败企业的沉痛教训,对企业的生产经营管理起到指导作用,使企业不仅在国内市场,而且在国际市场上增强其竞争实力,求得企业的生存和发展。

本案例集选译和引用了国内外有关市场营销方面的专著,以及发表在杂志和报刊上的最新研究成果。本书涉及现代市场营销观念、市场营销环境、消费者购买行为分析、企业营销战略、企业竞争战略、市场细分与目标市场、市场定位等多方面的内容。书中既有国内企业的营销案例,也有国外企业的营销案例;既有企业营销成功的范例,也有企业营销失败的案例,可供企业的经

营管理人员学习参考，亦可供各院校作教学参考教材使用。

本书由曹刚、李桂陵、王德发任主编，邵继红、夏晶、甘俊、张桂平任副主编。由于时间仓促，水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请各位专家、学者和读者批评指正。

本书的编写得到了武汉大学出版社的大力支持和帮助，在此谨表谢忱。

编 者

2001年5月

目 录

第一部分 市场营销观念的演变	1
案例 1. 西门子公司“人才第一”的观念	1
案例 2. “秘密武器”为何不能长盛不衰	6
案例 3. 武商集团的成功之道	9
案例 4. “德力西”引出温州新模式	14
案例 5. 摩托罗拉的人力资源观念	19
第二部分 市场营销环境	23
案例 6. 家乐福败走香港	23
案例 7. 美的：帮出来的好汉	25
案例 8. 康柏：不合时宜的兼并	28
案例 9. 亚细亚商贸集团的兴衰	32
第三部分 消费者购买行为分析	36
案例 10. “康师傅”开拓中国方便面市场	36
案例 11. “蒙牛”力耕京津冀市场	42
案例 12. 小商品也能赚大钱	47
案例 13. 我心依旧——雷达表 20 年 开拓中国市场回顾	48
案例 14. 日本资生堂的客户关系管理	51
第四部分 企业营销战略	54

案例 15. 首钢新经济战略的思考	54
案例 16. 以市场为导向, 推行“末日管理”, 企业无库房	57
案例 17. “雀巢”的模块组合营销战略	66
案例 18. 清华同方的互联网战略	71
案例 19. “麦当劳”的特许经营制	76
案例 20. 从杜邦公司看经营多元化战略	78
案例 21. 从美国在线和时代华纳合并 看公司战略价值的确定	83
案例 22. 贝因美的知识营销	88
案例 23. 巨人集团多元化经营的困境	90
案例 24. 雅马哈公司富有创意的营销策略	94
案例 25. “统一”企业的多角化经营	97
案例 26. “同仁堂”绝妙的采购法	101
第五部分 企业竞争战略	103
案例 27. “比萨饼屋”的失误	103
案例 28. 变对手为队友	105
案例 29. 联合利华为何落后于宝洁?	109
案例 30. 敢与世界名牌争市场的娃哈哈	113
案例 31. 假“大宝”为何打不倒真“大宝”	119
案例 32. 诺基亚: 全球手机的“巨无霸”	121
第六部分 市场调查	127
案例 33. 长城高级润滑油公司的竞争策略	127
案例 34. 扩展市场, 别舍不得作市场调查	137
案例 35. “小天鹅”的市场信息管理	141
案例 36. 铨星公司破产的原因和启示	144

第七部分 市场细分与目标市场	151
案例 37. 海尔的营销战略	151
案例 38. 龙津加啤站: 立足小区	154
案例 39. 为凯迪拉克寻找路标	159
案例 40. 和田一夫与日本八佰伴集团	169
第八部分 市场定位	173
案例 41. 实现心中理想——中国银行的 CI 与企业形象广告	173
案例 42. 万绿之宗, 彩云之南	179
案例 43. 荣事达的 CI 策划	185
案例 44. 杉杉集团的 CI 导入	189
案例 45. 抢占市场制高点的科龙集团	195
案例 46. 微软的企业文化特色	198
案例 47. 道博: 杰出营销理念创造市场	201
案例 48. 雀巢公司的市场领导者策略	208
案例 49. 钜星——追求高品质	212
案例 50. “红高粱”梦断中原	216
第九部分 产品策略	220
案例 51. 多子多福亦风流	220
案例 52. 品牌营销, 创造自己的类别	224
案例 53. 多品牌策略, TCL 的白色家电	228
案例 54. 长虹启动“数字阳光”工程, 稳步拓展海外市场	231
案例 55. 质量是主题 信誉是保障	235
案例 56. 以科技创新为先导, 以质量为后盾, 锤炼优秀的民族品牌	241
案例 57. 技术领先的东芝公司	243

案例 58. 技术创新: “小天鹅” 高飞的翅膀	246
案例 59. 追求质量多元化的格兰仕	250
案例 60. 柯达的新产品开发战略	254
案例 61. “李宁” 的市场推广	258
案例 62. 海尔集团的名牌战略	263
案例 63. 哈药的品牌塑造	270
第十部分 价格策略	275
案例 64. 海信的价格策略	275
案例 65. 莲花集团: 低价营销	281
案例 66. 为什么不能叫干黄	285
案例 67. “格兰仕” 大战微波炉市场	290
案例 68. 推销怪才巧定价格	294
案例 69. 富士复印机定价策略	298
第十一部分 分销渠道策略	300
案例 70. 春兰与中间商的密切合作	300
案例 71. 安利: 成功的直销方式	301
案例 72. 荣事达 “零缺陷服务”	304
案例 73. 梅林正广和: 网络营销的先锋	315
案例 74. 西门子的通路运作	318
案例 75. 柯尼卡的渠道策略	323
案例 76. 亚马逊何时才有利润	325
案例 77. 沃尔—玛特的网络情缘	327
第十二部分 促销策略	332
案例 78. 攻心为上——伊莱克斯 亲情营销策略剖析	332
案例 79. “步步高” 高在哪?	334

案例 80. 澳柯玛的见证促销·····	338
案例 81. 辉煌的陷阱: 秦池启示录·····	341
案例 82. 善于制造新闻的 IBM 公司 ·····	346
案例 83. 农夫山泉的广告运作·····	349
案例 84. 重在沟通的耐克广告·····	354
案例 85. 忽视了“中国特色”的伊莱克斯冰箱广告·····	361
案例 86. 一次失败的广告策划 ——巩俐所做的盖中盖广告·····	364
案例 87. 壳牌公司的环保公关·····	366
案例 88. 网络公关的魅力·····	371
案例 89. “红旗”轿车广告语征集活动 ·····	375
案例 90. 三株的危机公关·····	377
案例 91. 松下内部公共关系管理·····	381
案例 92. 雀巢咖啡与广告·····	385
案例 93. 雅芳公司与“访问推销法” ·····	388
案例 94. 宝洁促销新招·····	391
案例 95. 整合营销传播使 IBM 再现辉煌 ·····	393
案例 96. 步步高 DVD 为结果而战 ·····	397
 第十三部分 国际营销策略·····	 400
案例 97. 茅台酒以质为本走向世界·····	400
案例 98. 向世界 500 强冲刺·····	404
案例 99. 丰田进入美国市场·····	409
案例 100. 海尔进军世界 500 强 ·····	412
案例 101. 老名牌难搞国际化 恒源祥真的想自杀 ·····	415
案例 102. “沃尔—玛特”进军中国商界 ·····	417
案例 103. “宜家”透明营销美化生活 ·····	421
案例 104. 安利: 立体营销争取中国市场 ·····	426
案例 105. 绿色产品——正林瓜子走向世界 ·····	431

第一部分 市场营销观念的演变

案例 1. 西门子公司“人才第一”的观念<<<<<<<

高质量的产品，完善的售后服务，不断创业和创新以及高效的人才培训，被认为是造就了西门子 150 多年辉煌成功的关键。特别在人才培训方面，西门子创造了独具特色的培训体系。

西门子的人才培训计划从新员工培训、大学精英培训到员工再培训，涵盖了业务技能、交流能力和管理能力的培育，为公司新员工具有较高的业务能力，大量的生产、技术和管理人才储备，员工知识、技能、管理能力的不断更新和提高提供了保证。因此，西门子长年保持着公司员工的高素质，这是西门子强大竞争力的来源之一。

一、新员工培训

新员工培训又称第一职业培训。在德国，一般 15 岁到 20 岁的年轻人，如果中学毕业后没有进入大学，要想工作，必须先在企业接受 3 年左右的第一职业培训。在此期间，学生要接受双轨制教育：一周工作 5 天，其中 3 天在企业接受工作培训，另外 2 天在职业学校学习知识。这样，学生不仅可以在工厂学到基本的熟练技巧和技术，而且可以在职业学校受到相关基础知识教育。通过接近真刀实枪的作业，他们的职业能力及操作能力都会得到

提高。

由于企业内部的培训设施基本上使用的是技术最先进的培训设施,保证了第一职业培训的高水平,因此,第一职业教育证书在德国经济界享有很高的声誉。由于第一职业培训理论与实践结合,为年轻人进入企业提供了有效的保障,也深受年轻人欢迎。在德国,中学毕业生中有 60% ~ 70% 接受第一职业培训,20% ~ 30% 选择上大学。

西门子早在 1992 年就拨专款设立了专门用于培训工人的“学徒基金”。现在,公司在全球拥有 60 多个培训场所,它们都配备有最先进的设备,每年培训经费近 8 亿德国马克。目前,共有 10 000 名学徒在西门子接受第一职业培训,大约占员工总数的 5%。他们学习工商知识和技术,毕业后可以直接到生产一线工作。在中国,西门子与北京市国际技术合作中心合作,共同建立了北京技术培训中心,由西门子投资 4 000 万德国马克。合同规定,中心在合同期内负责为西门子在华建立的合资企业提供人员培训。目前,该中心每年可以对 800 人进行培训。第一职业培训保证了员工一正式进入公司就具有很高的技术水平和职业素养,为企业的长期发展奠定了坚实的基础。

二、大学精英培训

西门子计划每年在全球接收 3 000 名左右的大学生。为了利用这些宝贵的人才,西门子也制定了专门的计划。

西门子注意加强与大学生的沟通,增强对大学生的吸引力。公司同各国高校建立了密切联系,为学生和老师安排活动,并无偿提供实习场所和教学场所,举办报告会等。1995 年 4 月,西门子在北京成立了“高校联络处”,开始与高校建立稳定而持久的伙伴关系,加强与高校教师、学生及各院系、研究所的联系和沟通。西门子每年在重点院校颁发 300 多项奖学金,并为优秀学生提供毕业后求职的指导和帮助,“高校联络处”也因而被称为

西门子和高校沟通的桥梁。

进入西门子的大学毕业生首先要接受综合考核，考核内容既包括专业知识，也包括实际工作能力和团队精神，公司根据考核的结果安排适当的工作岗位。

此外，西门子还从大学生中选出 30 名尖子进行专门培训，培养他们的领导能力，培训时间为 10 个月，分 3 个阶段进行。第一阶段，让他们全面熟悉企业的情况，学会从因特网上获取信息；第二阶段，让他们进入一些商务领域工作，全面熟悉本企业的产品，并加强他们的团队精神；第三阶段，将他们安排到下属企业（包括境外企业）承担具体工作，在实际工作中获取实践经验和知识技能。

目前，西门子共有 400 多名这种“精英”，其中 1/4 在接受海外培训或在国外工作。大学精英培训计划为西门子储备了大量管理人员。

三、员工在职培训

西门子公司认为在世界性的竞争日益激烈的市场上，在颇具灵活性和长期性的商务活动中，人是最主要的力量，知识和技术必须不断更新，才能跟上商业环境以及新技术的发展步伐，所以公司正在努力走上“学习型企业”之路。为此，西门子特别重视员工的在职培训，在公司每年投入的 8 亿德国马克培训费中，有 60% 用于员工在职培训。西门子员工的在职培训和进修主要有两种形式：西门子管理教程和在职员工再培训计划，其中管理教程培训尤为独特和有效。

西门子员工管理教程分五个级别，具体情况见表 1-1。

通过参加西门子管理基础培训，公司中正在从事管理工作的员工或有管理潜能的员工得到了学习管理知识和参加管理实践的绝好机会。这些教程提高了参与者管理自己和他人的能力，使他们从跨职能部门交流和跨国知识交流中受益，在公司员工间建立

了密切的内部网络联系，增强了企业和员工的竞争力，达到了开发员工管理潜能、培养公司管理人才的目的。

表 1-1

级 别	第五级别 管理理论教程
培训对象	具有管理潜能的员工
培训目的	提高参与者的自我管理能力和团队建设能力
培训内容	西门子企业文化、自我管理能力和个人发展计划、项目管理、了解及满足客户需求的团队协作能力
培训日程	与工作同步的一年培训；分别为为期 3 天的两次研讨会和一次讨论会
级 别	第四级别 基础管理教程
培训对象	具有较高潜力的初级管理人员
培训目的	让参与者准备好进行初级管理工作
培训内容	综合项目的完成、质量及生产效率管理、财务管理、流程管理、组织建设及团队行为、有效的交流和网络化
培训日程	与工作同步的一年培训；每次为期 5 天的两次研讨会和为期两天的一个开课讨论会
级 别	第三级别 高级管理教程
培训对象	负责核心流程或多项职能的管理人员
培训目的	开发参与者的企业家潜能
培训内容	公司管理方法、业务拓展及市场发展策略、技术革新管理、西门子全球机构、多元文化间的交流、改革管理、企业家行为及责任感
培训日程	与工作同步的一年半培训；每次为期 5 天的两次研讨会
级 别	第二级别 总体管理教程

续表

培训对象	须满足以下条件之一：1. 管理业务或项目并对其业绩全权负责者；2. 负责全球性、地区性的服务者；3. 至少负责两个职能部门者；4. 在某些产品、服务方面是全球性、地区性业务的管理人员
培训目的	塑造领导能力
培训内容	企业价值、前景与公司业绩之间的相互关系、高级战略管理技术、知识管理、识别全球趋势、调整公司业务、管理全球性合作
培训日程	与工作同步的两年培训；每次为期6天的两次研讨会
级 别	第一级别 执行教程
培训对象	已经或者有可能担任重要职位的管理人员
培训目的	提高领导能力
培训内容	根据参与者的情况特别安排
培训日程	根据需要灵活掌握

[案例分析]

从以上案例中可以看出，西门子公司之所以取得今天的成功，与他们非常重视职业培训分不开。在知识经济时代，由于知识创新和技术创新的速度加快，不论是谁，都需要不断更新知识和技能，否则，就有失业的危险。因此，在知识经济时代，职业培训将显得尤为重要。

国家的强盛和企业的发展都离不开人力资源的开发，企业人力资源的开发寓于企业的发展之中，并服务于企业发展。诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨提出：有技能的人的资源，是一切资源中最为重要的资源；人力资本的投资效益大于物力资本的投资效益；教育投资是企业人力投资的主要部分。他认为，当代

经济发展的最显著的特点就是人力资本的增长，没有知识和技能，人就无依无靠。在知识经济时代，企业不仅是生产型组织，更是一个学习型组织，每个企业都将更加关注职业培训。现代企业职业培训的实质是塑造企业发展的第一资本，是现代企业核心条件。在知识经济时代，一个企业要占领国内外市场，提高企业产品的市场占有率，最根本的是企业的人力资本的存量、水平和结构。目前和未来一段时间里，在配合建立现代企业制度的过程中，有能力的企业应该加大人力资本的投资，增加人力资本的存量，提高人力资本的能力，调整人才的结构。实现这个目的的主要途径就是企业职业培训。

技能是一个国家和企业保持长久优势的惟一源泉，而技能的完善是永无止境的。所以，在知识经济时代，不仅企业将会更加关注职业培训，政府、社会团体等各个方面都会比现在更加重视职业培训，由发达国家组成的经济合作与发展组织，在职业培训方面的投入大多已占其 GDP 的 2.5%。相信随着知识经济脚步的加快，职业培训将会与社会更加紧密结合。

思考题：

1. 西门子为什么要同各国高校进行联络？
2. 西门子为什么要搞大学精英培训？
3. 为什么在西门子的职业培训中非常重视管理理论的教育？
4. 你认为今后职业培训的手段将会怎样发展？
5. 为什么职业培训将呈现终身化的发展趋势？

本案例改编自知识经济编辑部：《西门子公司如何培训员工？》，《知识经济》2000 年第 12 期。

案例 2. “秘密武器”为何不能长盛不衰<<<<<<<<

库尔斯公司是美国一家啤酒酿造公司，地处科罗拉多的山沟

里。1960年，阿道夫·库尔斯这个44岁的啤酒王国的老板外出遇难后，公司由其儿子比尔和乔兄弟俩经营。库尔斯公司生产的啤酒是用纯净的落基山泉水酿制的，公司只生产一种品质啤酒，且只有一家酿造厂生产这种啤酒，啤酒只在西部11个州销售，其中多数州是美国人烟稀少的地区。它没有设立分厂，22年没有扩大过规模，同时，每一桶酒都要销往900英里（1英里=1.61公里）以外的地方。啤酒质量很好，除了一些名演员像保罗·纽曼等外，从福特总统到亨利·基辛格，无不对库尔斯啤酒赞不绝口。每年大约有30万库尔斯的崇拜者来啤酒厂游玩，人们一直称库尔斯有“秘密武器”。

到1969年，由比尔和乔经营的一个小规模地区性啤酒厂异常繁荣，1969年比1968年产量增长19%，在美国啤酒行业中名列第四。在西部11个州市，库尔斯啤酒的市场占有率达30%，在加利福尼亚州，到1973年，它占有了41%的市场，比美国啤酒行业产量最大的安休斯—布希的18%还多。这与来自那些知名的和不知名的人士对库尔斯产品的狂热追求与爱好，与来自环境清洁的形象及来自味道清淡适口的啤酒形象是分不开的。到20世纪70年代中叶，啤酒的消费趋势发生了很大变化，啤酒行业最热门的产品是凉爽型啤酒或低热量啤酒和高级名牌啤酒，这种啤酒的销售量几乎占到啤酒总销量的10%，而其中美国发展最快的米勒公司啤酒占到30%，并且这个比例还在上升。其他有发展的啤酒是高级名牌啤酒，安休斯—布希的米歇洛布牌啤酒竞争力很强，每年只以3%的速度增长，但几乎所有的增长均来自两种产品：凉爽型或低热量啤酒和高级名牌啤酒，而这些啤酒库尔斯一种也不生产，只是一味地依赖于它的那一种啤酒，因循守旧。此外，研究表明，每10个饮用凉爽型啤酒的新消费者中有4个是从库尔斯那里来的。西部市场也不再只属于库尔斯了，那里满是实力雄厚、根基牢靠的竞争对手，比尔不得不承认：“酿造我们能酿造的最好啤酒已经不够了。”1978年，该公司利